



PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA CORFO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: Carla Bazaes Merino
Profesor Guía: Alicia Núñez Mondaca**

Santiago, Julio de 2016

Agradezco y dedico este trabajo a mi familia del alma...gracias mamá por tu inmenso cariño y apoyo incondicional, gracias papá por tu cariño, motivación y ser mi guía en la vida, y a mi hermana por su apoyo y ánimo en momentos difíciles.....los quiero mucho

A mi pareja, que me impulsó a tomar la decisión desde un inicio, y me dio todo su apoyo en el proceso, como de su comprensión, paciencia y cariño

Tabla de contenido

- CAPITULO 1 - INTRODUCCIÓN..... 1
 - 1. Breve Introducción del Proyecto..... 1
 - 2. Contexto del Sector y de la Unidad Estratégica de Negocio..... 3
 - 2.1. El rol de las Agencias de Desarrollo..... 3
 - 2.2. Bancos de Desarrollo..... 6
 - 2.3. Agencias de Desarrollo en Chile 8
 - 2.4. Descripción de la Organización 9
 - 2.4.1. Breve Reseña Histórica 9
 - 2.4.2. Estructura y Funcionalidad de la Unidad Estratégica de Negocio..... 13
 - 2.4.3. Segmentación de Clientes 19
 - 2.5. Justificación del Proyecto de Grado 22
 - 2.6. Objetivo General y Objetivos Específicos..... 23
 - 2.7. Alcances y Limitaciones..... 23
- CAPITULO 2 - FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 24
 - 3. Declaraciones Estratégicas..... 25
 - 3.1. Misión..... 25
 - 3.2. Visión..... 27
 - 3.3. Creencias 28
 - 4. Análisis Estratégico..... 29
 - 4.1. Análisis Interno..... 29
 - 4.1.1. Fortalezas 29
 - 4.1.2. Debilidades..... 31
 - 4.2. Análisis Externo 33
 - 4.2.1. Oportunidades 33
 - 4.2.2. Amenazas 37
 - 4.3. Análisis FODA 39
 - 4.3.1. Tabla FODA Cuantitativo 39
 - 4.3.2. Análisis de Cuadrantes FODA 40
 - 4.3.3. Conclusiones FODA 42
 - 4.3.4. Ejes Estratégicos..... 42

5.	Formulación Estratégica	43
5.1.	Propuesta de Valor	43
5.1.1.	Propuesta de Valor de Corfo	43
5.2.	Relación Atributos para la Propuesta de Valor y Creencias	46
5.3.	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	47
CAPITULO 3 – DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA		48
6.	Modelo de Negocio	48
6.1.	Importancia del Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica	48
6.2.	Lienzo del Modelo de Negocio	49
6.2.1.	Análisis Modelo Canvas para Corfo	50
6.3.	Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuestas de Valor	60
6.4.	Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	61
7.	Mapa Estratégico	63
7.1.	Importancia Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.	63
7.1.1.	Elaboración del Mapa Estratégico en el Sector Público	64
7.2.	Propuesta Mapa Estratégico	65
7.2.1.	Relación Causa-Efecto del Mapa Estratégico	66
7.3.	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	70
8.	Cuadro de Mando Integral (CMI)	71
8.1.	Importancia del CMI como herramienta de planificación y control de gestión	71
8.2.	Presentación del Cuadro de Mando Integral (CMI)	73
9.	Tableros de Gestión y Control	75
9.1.	Importancia del desdoblamiento estratégico	75
9.2.	Tableros de Gestión y de Control	76
9.2.1.	Desdoblamiento para las Unidades Estratégicas de Corfo	77
9.2.2.	Tablero de Gestión - Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología	78
9.2.3.	Tablero de Control - Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología	78
9.2.4.	Tableros de Gestión - Gerencia de Negocio	80
9.2.5.	Tablero de Control - Gerencia de Negocios	80
10.	Esquema de Incentivos	82
10.1.	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento	82
10.2.	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear los comportamientos	83
10.3.	Análisis crítico sobre situación actual de Corfo antes los esquemas de incentivos	84

10.3.1.	Esquemas de Incentivos Sector Público	84
10.3.2.	Actual Esquemas de Incentivos en Corfo	85
10.3.3.	Esquema de Indicadores en Corfo	86
10.4.	Propuesta de Esquemas de incentivos asociados a los Tableros de Control	88
10.5.	Análisis sobre el Esquema de incentivos propuesto para Corfo	91
CONCLUSIONES		94
BIBLIOGRAFIA		96
ANEXOS		98
Anexo N°1: Convenios de Colaboración y Contratos de Participación con Corfo.....		98
Anexo N°2: Encuesta Análisis Estratégico FODA.....		99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Organigrama de Corfo.....	15
Ilustración N° 2: Gerencias de Negocio de Corfo.....	16
Ilustración N° 3: Clasificación de los Clientes de Corfo	21
Ilustración N° 4: Creencias para Corfo.....	28
Ilustración N° 5: Resultado Estudio de Satisfacción Clientes Corfo.....	30
Ilustración N° 6: Gasto en I+D como porcentaje del PIB en países miembros de la OCDE 2013.....	36
Ilustración N° 7: Ejes Estratégicos.....	42
Ilustración N° 8: Atributos de la Propuesta de Valor.....	45
Ilustración N° 9: Diagrama Modelo Canvas	49
Ilustración N° 10: Modelo Canvas para la Unidad de Negocio Corfo	59
Ilustración N° 11: Perspectivas Mapa Estratégico	63
Ilustración N° 12: Mapa Estratégico Corfo	65
Ilustración N° 13: Tablero de Gestión a Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología..	78
Ilustración N° 14: Tablero de Gestión a Gerencia de Negocio	80

INDICES DE TABLAS

Tabla N° 1: Matriz FODA Cuantitativo	39
Tabla N° 2: Estrategia según cuadrante Análisis FODA.....	41
Tabla N° 3: Relación de atributos con creencias de la unidad de negocio.....	46
Tabla N° 4: Relación de atributos con Análisis FODA.....	47
Tabla N° 5: Distribución de empresas en Chile según Tamaño de Empresa (Año 2015).....	56
Tabla N° 6: Relación de elementos del modelo de negocio y los atributos	60
Tabla N° 7: Relación Causa - Efecto Perspectiva Financiera del Mapa Estratégico	66
Tabla N° 8: Relación Causa - Efecto Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Mapa Estratégico.....	66
Tabla N° 9: Relación Causa - Efecto Perspectiva Procesos Internos del Mapa Estratégico..	68
Tabla N° 10: Relación Causa - Efecto Perspectiva Comunidad del Mapa Estratégico	69
Tabla N° 11: Relación Causa - Efecto sobre la Misión del Mapa Estratégico	69
Tabla N° 12: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	70
Tabla N° 13: Cuadro de Mando Integral para Corfo	73
Tabla N° 14: Tablero de Control - Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología.....	79
Tabla N° 15: Tablero de Control - Gerencia de Negocios	81
Tabla N° 16: Esquema de Incentivo para Tablero Control Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología	89
Tabla N° 17: Esquema de Incentivo para Tablero Control Gerencias de Negocio.....	90

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es aplicar un modelo de control de gestión a la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo). El documento incluye en una etapa introductoria una breve reseña de la institución en cuanto a su evolución y el rol que ha debido de asumir frente a factores políticos, sociales y económicos. Asimismo, se explica las funciones y definiciones que tienen las agencias de desarrollo en Chile y en el mundo.

En una segunda etapa se desarrolló un análisis estratégico de la organización, realizando una revisión de sus declaraciones, las que han sido mejoradas en su visión y misión. No obstante de ello, y producto del análisis de factores externos e internos de Corfo, se logra determinar que la organización posee una posición muy favorable para enfrentar elementos del entorno, sin embargo debe mejorar en algunos elementos internos. Para finalizar la formulación estratégica se definen algunos ejes estratégicos que la organización debe apuntalar para mejorar los estándares de servicio a las exigencias del entorno y de sus clientes.

La tercera etapa relativa al desarrollo de la estrategia, donde se plantea un modelo de negocio orientado hacia el cumplimiento de la propuesta de valor definida en la etapa anterior. Seguidamente se propone un mapa estratégico que vincula a ésta entidad pública en cada una de sus perspectivas hacia los objetivos estratégicos y acciones relacionadas con sus ejes anteriormente definidos, explicando su relación causa efecto entre los distintos objetivos estratégicos. Asimismo, se define un cuadro de mando integral que integra en sus indicadores, evaluar la ejecución de la estrategia, permitiendo realizar un desdoblamiento de las gerencias que influyen en mayor medida al cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor de los clientes.

En la cuarta etapa y final del estudio, se propone un esquema de incentivo para el alineamiento organizacional de Corfo, dirigidos al cumplimiento de la estratégica y sus objetivos definidos, considerado que los desempeños de las personas deben ser orientados para con los fines institucionales.

CAPITULO 1 - INTRODUCCIÓN

1. Breve Introducción del Proyecto

Para que Chile llegue a obtener mejores niveles de vida en la población, dependerá fundamentalmente de la capacidad de su economía en incorporar acciones tendientes a la innovación en su productividad. Sin embargo, las empresas del país presentan en el campo de la investigación y desarrollo (I+D) una participación tradicionalmente baja, donde la innovación ha sufrido las consecuencias de una serie de limitaciones en distintas dimensiones.

En los últimos años el país ha establecido como foco estratégico un mayor apoyo a la innovación por medio de iniciativas para que las empresas inviertan en I+D, y además de disponer de un mayor acceso al financiamiento en mejores condiciones.

El programa Start-up Chile¹ ha captado en el último tiempo la atención internacional como instrumento para fomentar el emprendimiento, reduciendo las barreras de entrada para la apertura de nuevos negocios. Los créditos fiscales por I+D, que han sido escasamente utilizados, son ahora más fáciles de solicitar y su adopción va cada vez en aumento. En cualquier caso, existe un espacio para desarrollar aún más el sistema de innovación, mejorar los actuales programas y fortalecer la coherencia institucional.

Para que Chile pueda ser un referente internacional ha debido trabajar además en desarrollar un plan que facilite un ecosistema de emprendimiento dinámico, de manera de lograr una economía sofisticada y diversificada, la que aún sigue siendo muy dependiente de sus recursos naturales.

La alta dependencia de las reservas naturales, como el cobre, enfrentan un progresivo agotamiento, así como limitaciones y restricciones ambientales, derivadas de su sobreexplotación de este mineral, así como se presenta en el cobre, la pesca y la salmonicultura; por otra parte el agotamiento en la disponibilidad de tierras fértiles, afectando

¹ Programa creado por el Gobierno de Chile que busca atraer la fase inicial de negocios en empresarios de alto potencial para arrancar proyectos como una plataforma global. El objetivo final es posicionar a Chile como el centro de la innovación y el espíritu empresarial de América Latina

el sector forestal. Por otro lado, la deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad.

Es por ello que las acciones están siendo guiadas a transformar nuevas ideas de negocios de mayor crecimiento económico, las que dependerán principalmente del tipo de soluciones que se generen para evitar fallas de coordinación y problemas que se relacionen con una cadena incompleta de financiamiento.

En este último punto, la existencia del apoyo público al financiamiento empresarial se justifica por la existencia de mercados financieros incompletos derivados de asimetrías de información, a la vez de altos costos de transacción, poder de mercado, mayores costos de cambio, entre otros. Estas fallas de mercado generan una situación en que las instituciones financieras sean más conservadoras de lo que serían socialmente bajo riesgos no sistemáticos, exacerbando los requerimientos de colaterales, generando de esa manera un acceso desigual a las oportunidades de desarrollo empresarial. Esta situación genera mercados ausentes o incompletos en los que existen sectores sub atendidos en que las instituciones financieras no están dispuestas a tomar los riesgos que éstos representan. Lo anterior se observa especialmente en los mercados de financiamiento Mipyme², y de largo plazo para proyectos de inversión.

La existencia de mercados mal atendidos se presenta principalmente por financiamientos con tasas de interés muy altas, plazos más cortos, montos crediticios menores y mayores exigencias de garantías. En este caso, el Estado puede desarrollar políticas que permitan mitigar los costos de estas imperfecciones facilitando el acceso a financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Corfo como agente ejecutor de políticas públicas del Estado de Chile en el ámbito del emprendimiento y la innovación empresarial, está facultado a desarrollar y ejecutar estas acciones necesarias que permitan mitigar estas brechas de mercado, y buscar a la vez nuevas alternativas de solución a fallas que se produzcan en el aparato productivo, y en la cadena de financiamiento del sector empresarial del país.

² Micro, pequeñas y medianas empresas

2. Contexto del Sector y de la Unidad Estratégica de Negocio

Para el presente proyecto de tesis nos centraremos en la **Corporación de Fomento de la Producción (Corfo)**, organismo gubernamental del Estado de Chile.

Previamente, es necesario explicar la funcionalidad y el rol que desempeñan las instituciones orientadas al desarrollo productivo y económico de los países.

2.1. El rol de las Agencias de Desarrollo

Para alcanzar con éxito el desarrollo económico local, se requiere que las actividades gubernamentales no solo estén orientadas a proveer servicios a sus habitantes, sino también a ampliar los mercados. Para ello son necesarias que las capacidades y el conocimiento especializado asuman un rol más allá del tradicional. Este tipo de transformaciones tienen el potencial de generar cambios sostenibles en el tiempo, y positivos en la población.

Con el objeto de alcanzar una promoción de economía local es necesario disponer de un sistema de desarrollo con un alto grado de asociación entre los sectores públicos, privados, y de inversionistas. La articulación y lineamientos de estos intereses requieren de la intervención de agencias de desarrollo y de corporaciones regionales, que permitan y faciliten un desarrollo productivo de escalabilidad.

Instituciones multilaterales como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), coinciden en plantear que el objetivo del desarrollo local consiste en construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio definido, con frecuencia en una región o municipalidad, para mejorar su futuro económico y la calidad de vida de sus habitantes. (Clark, Huxley, y Mountford , 2012)

Existe un consenso respecto a las funciones que estas agencias desarrollan, agrupándolas en 4 categorías: (Clark G. et al., 2012)

- Representación: el rango de las acciones emprendidas por las autoridades locales en nombre de la comunidad que las eligió.
- Prestación de servicios: la provisión de aquellos servicios, facilidades e infraestructura considerados fundamentales para la productividad de las empresas y la calidad de vida de la población local.
- Regulación: el suministro y aplicación de directrices y normas para mantener el orden y el bienestar de la población local.
- Desarrollo e inversión: el estímulo y la gestión del crecimiento económico sustentable y el bienestar social y ambiental para el beneficio de los residentes, trabajadores y potenciales visitantes futuros. Un componente clave en este proceso es la atracción y retención de inversión.

Respecto a la última categoría se hace referencia una función diferenciada a las anteriores, por cuanto a que se requiere operar con mercados, geografías, plazos, alianzas estratégicas, financiamiento, accionistas, inversionistas, etc. Para atender estas funciones los gobiernos han comprendido la necesidad de contar con una agencia de desarrollo local, que posea una estructura organizacional, funcionalidad y experiencia que otros organismos por su naturaleza no poseen.

En el mundo se encuentra una amplia gama de agencias que han adoptado distintas personalidades jurídicas, tales como: Corporaciones, Agencias, Compañías, Autoridades, todas bajo el enfoque de desarrollo local, o regional, o de promoción de inversiones, o económico.

Una de las iniciativas del organismo mundial de las Naciones Unidas se destaca el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en materia de desarrollo, que según sus declaraciones promueve el cambio y conecta a los países bajo los conocimientos, la experiencia y los recursos para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Se encuentra presente en 170 países y territorios, trabajando directamente con los gobiernos y sus agencias de desarrollo económico, como con las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

Algunos ejemplos de agencias de desarrollo:

- **Barcelona Activa**, es una agencia de desarrollo local ubicada en la ciudad de Barcelona (España): Especializada en temas de innovación y emprendimiento, y en el desarrollo de una economía basada en el conocimiento. Nace en el año 1987, el Centro Gloriès Entrepreneurship como un eje articulador para los empresarios en Barcelona, y la promoción del uso de sus instalaciones entre las empresas incipientes.

El Centro Gloriès Entrepreneurship forma parte de la estrategia global de Barcelona Activa, la cual tiene cuatro pilares fundamentales: 1) Creación de empresas y desarrollo de una cultura empresarial, 2) Consolidación y crecimiento de empresas innovadoras, 3) Desarrollo de capital humano y nuevas oportunidades de empleo, y 4) Acceso y mejoras de empleo

- **Invest in Bogotá**, agencia de promoción de inversión para Bogotá, una iniciativa público-privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá y el Distrito Capital. Esta organización fundada en el 2006, tiene como objetivo central promover la inversión extranjera directa (IED) de alto valor agregado, orientada a la exportación.

Para cumplir con su misión, Invest in Bogotá desarrolló cuatro estrategias: 1) Promocionar proactivamente a Bogotá y Cundinamarca en el exterior, en sectores de valor agregado y de gran potencial de desarrollo económico, 2) Facilitar la llegada de inversionistas que ya han identificado a Bogotá y Cundinamarca como una posible ubicación para su inversión, 3) Promover la reinversión por parte de empresas instaladas en la región, y 4) Trabajar por la mejora del clima de inversión.

- **The New York City Economic Development Corporation (NYCEDC)**, es una agencia de economía integrada, vale decir está basada en una visión más integral del desarrollo. Es responsable de promover el crecimiento económico en la ciudad de Nueva York, a través del desarrollo de programa de bienes raíces, incentivos empresariales y otros instrumentos.

2.2. Bancos de Desarrollo

Otro tipo de institucionalidad son los bancos de desarrollo, siendo su objetivo el canalizar fondos por medio de proyectos y programas, hacia sus respectivas regiones que contribuyan al desarrollo de los países. Sus recursos provienen de las aportaciones de capital de los países miembros, así como de mercados internacionales. Proveen además asistencia técnica especializada.

La UNESCO en su marco de acción ha reforzado la colaboración de los bancos de desarrollo y los órganos intergubernamentales regionales tales como la Comisión Europea. Esta colaboración consta de varias modalidades, que abarcan el fomento de la cultura en la cooperación para el desarrollo, proyectos operacionales, intercambios de personal y conferencias/seminarios.

Algunos ejemplos de estas instituciones podemos encontrar:

- **Banco Mundial (WB World Bank)**, es un organismo especializado de las Naciones Unidas, que funciona bajo un esquema de cooperativa de 189 países miembros. Creado en 1944 a partir del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) como facilitador de la reconstrucción y el desarrollo de posguerra, el que ha ido cambiando llegando hoy a un mandato de aliviar la pobreza en el mundo a través de un proceso de globalización inclusivo y sostenible.

El Banco Mundial está compuesto por cinco instituciones: 1) El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, que otorga préstamos a Gobiernos de países de ingreso mediano y de ingreso bajo con capacidad de pago; 2) La Asociación Internacional de Fomento, que otorga préstamos sin interés, o créditos, así como donaciones a Gobiernos de los países más pobres; 3) La Corporación Financiera Internacional, dedicada exclusivamente al sector privado, para que los países logren un desarrollo de crecimiento sostenible, financiando proyectos de inversión, movilizandocapitales en los mercados financieros internacionales y la prestación de servicios de asesoramiento a empresas y gobiernos; 4) El Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones, promueve la inversión extranjera directa en los países en

desarrollo, apoya el crecimiento económico, reduce la pobreza y mejora la vida de las personas; y 5) El Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, presta servicios internacionales de conciliación y arbitraje para ayudar a resolver disputas sobre inversiones.

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, El Grupo del BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El Banco Interamericano de Desarrollo se creó en 1959 para facilitar financiación para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe.

En sus declaraciones señala la oferta de préstamos, donaciones y asistencia técnica; y la realización de investigaciones. Tiene presencia en 4 continentes, y representación en 26 países miembros además de oficinas en Asia y Europa. Su relación es con los gobiernos centrales, provincias, municipios, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales.

- **Banco Africano de desarrollo**, es un banco multinacional de desarrollo creado en 1964 por 23 países africanos independizados de sus antiguas colonias. Su objetivo es dar apoyo financiero a los países africanos a través de proyectos que tengan un fuerte impacto en la reducción de la pobreza y en la mejora de las condiciones de vida de la población. Estos objetivos son compartidos asimismo por el Fondo Africano de Desarrollo y el Fondo Fiduciario Nigeriano. Ambos conceden apoyo financiero en condiciones muy favorables para los países más pobres.

En la actualidad lo componen 53 países africanos miembros y está financiado por 24 países europeos, americanos y asiáticos.

- **Banco Asiático de Desarrollo (BASD)**, se creó en 1965 para dar apoyo financiero a los proyectos de desarrollo de países de Asia y Pacífico, así como para prestar asistencia técnica. Cuenta con el apoyo del Fondo Asiático de Desarrollo y un Fondo especial de asistencia técnica. Una parte de su apoyo se dirige al sector privado. Su

objetivo principal es la erradicación de la pobreza y facilitar ayudas para mejorar el nivel de vida de la población.

- **Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)**, Se creó en 1991, dos años después de la caída del muro de Berlín, con la finalidad de ayudar a los países de Europa Central y Oriental en su proceso de transición hacia una economía de mercado. Su función es financiar proyectos al sector privado y público, pero fundamentalmente al primero.
- **Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)**, creado en 1970 y conformado en la actualidad por 19 países de América Latina y el Caribe, España y Portugal- y 14 bancos privados de la región. Tiene como misión impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional en América Latina, mediante el financiamiento de proyectos de los sectores público y privado, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados.

2.3. Agencias de Desarrollo en Chile

En Chile se presenta una amplia gama de agencias de desarrollo que en su conjunto es compleja, poseen una estructura institucional dependiente de Ministerios del Estado de Chile, donde cada una de ellas administra una serie de programas acorde a las definiciones de objetivos sectoriales o regionales, tales como:

- Corporación de Fomento a la Producción (Corfo), dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
- Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
- Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
- Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap), dependiente del Ministerio de Agricultura
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis), dependiente de Ministerio de Desarrollo Social

- Corporación Nacional Forestal (Conaf), dependiente del Ministerio de Agricultura
- Comisión Nacional de Riego (CNR), dependiente del Ministerio de Agricultura
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence), dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), dependiente del Ministerio de Agricultura
- Prochile, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores
- Subdere, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

2.4. Descripción de la Organización

Corfo es una entidad estatal, ejecutora de políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación empresarial, por medio de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades.

La autonomía y estructura que su constitución legal le permitió, hizo que este organismo fuese un instrumento para que los gobiernos implementasen políticas económicas, debido a su base sólida y eficaz para el cumplimiento de objetivos estratégicos. Con ello, se hace necesario contar con una agencia especializada para la implementación de políticas de desarrollo productivo, como el disponer con un sistema institucional equilibrado que evite un exceso de autonomía por parte de las agencias a cargo de la implementación.

2.4.1. Breve Reseña Histórica ³

Corfo creada bajo el gobierno de Pedro Aguirre Cerda, el 29 de Abril de 1939, se fundó junto a la Corporación de Reconstrucción y Auxilio para buscar la industrialización del país y coordinar la reconstrucción tras el terremoto de Chillán del mismo año.

Para cumplir con su objetivo, en sus inicios debió realizar diversas acciones que permitieran crear las bases de la industrialización en Chile, debiendo crear grandes empresas las que

³ Página web: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/historia-de-corfo/historia-de-corfo> , Recuperado 3 de mayo de 2016

hoy continúan siendo relevantes, tales como la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), la Compañía de Acero del Pacífico (Cap) y la Industria Azucarera Nacional (Iansa), entre otras.

Durante el gobierno de Arturo Alessandri Palma (1932-1938), se inició un importante debate sobre el desarrollo económico e industrial del país, que hasta ese momento se encontraba en el subdesarrollo y sometido a la importación de gran parte de sus recursos, en especial del acero, necesario para la industrialización.

Por medio de planes especiales de desarrollo, Corfo dio un fuerte impulso a actividades como la minería, la electricidad y la agricultura, mediante la importación de equipos mecanizados, obras de riego, desarrollo de nuevos cultivos, entre otras acciones, así también se impulsó el comercio y el transporte, mediante el establecimiento de una red nacional de frigoríficos, la incorporación de diversas empresas públicas de transporte y de hotelería, y por último el fortalecimiento de la industria, favoreciendo el desarrollo de numerosas empresas como Laboratorio Chile, Pesquera Arauco, Industria Nacional de Neumáticos (Insa), Chile Films y Manufacturas de Cobre (Madeco), entre otras.

Hacia la década del 50' se elaboraron las Cuentas Nacionales, que permitieron conocer por primera vez el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto del país. Asimismo, se desarrollaron planes de Fomento Productivo dirigidas hacia los sectores de: Energía, Minería, Agricultura, Industrial, Comercio y Transporte.

El programa de gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1971) comprendía como una de sus tareas fundamentales el desarrollo económico. Para dar cumplimiento a lo anterior, Corfo pasa a ser una entidad creadora de nuevas empresas y de negocios, donde sus acciones son alineadas a las del Estado de Chile de manera de vencer el subdesarrollo hacia el apoyo a nuevos sectores productivos.

La transformación de la estructura productiva de Chile, planteada por el gobierno de la Unidad Popular, encontró en Corfo una herramienta efectiva para la realización de una política de estatización de empresas, llegando la organización a controlar a más de 500 unidades productivas hacia el año 1973.

Sin embargo el proyecto terminó con la llegada de un golpe de estado ese mismo año, donde la Corporación sufre un cambio radical de las ideas iniciales, con la implantación de una política de privatización devolviendo a sus antiguos dueños un gran número de empresas, culminando con el traspaso al sector privado de grandes empresas públicas tales como Endesa, Entel y otras.

Para esos tiempos Chile presentaba un déficit financiero que implicaron para Corfo en el proceso privatizador la existencia de una cartera de créditos de alta morosidad, lo que se tradujo en una de las principales tareas de la organización para los años 90. Para ello la cartera crediticia se licitó a los bancos y se sustituyó el otorgamiento directo de préstamos por la intermediación financiera, esquema mediante el cual los recursos son entregados al sistema financiero privado para su colocación en las empresas.

La Corporación comienza a reorientar su labor de agente de fomento productivo hacia el desarrollo de capacidades competitivas de las empresas chilenas, especialmente las de menor tamaño.

Para lo anterior se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Potenciar la investigación y el desarrollo tecnológico con impacto económico y de amplia repercusión en los diversos sectores productivos.
- Promover la asociatividad empresarial, especialmente de las empresas medianas y pequeñas.
- Facilitar la modernización de la gestión de las empresas privadas para aumentar su competitividad en los diferentes mercados.
- Promover el acceso al financiamiento y a nuevos instrumentos financieros de las empresas nuevas, exportadoras y de menor escala.
- Contribuir al desarrollo equilibrado de las distintas regiones del país, estimulando la inversión privada, particularmente en aquellas zonas que quedaron rezagadas del proceso de crecimiento, mediante programas especialmente diseñados de acuerdo a las condiciones locales.

Corfo en su rol de agencia de apoyo de fomento productivo y de desarrollo, ha debido también enfrentar repercusiones económicas provocadas por la crisis asiática en el año

1998. Las empresas de menor tamaño se transformaron en el foco de la Corporación para responder a su necesidad de modernizarse e incorporar competencias para enfrentar los desafíos planteados por el nuevo mundo globalizado al que el país entraba por medio de los tratados de libre comercio.

En su visión global que se plantea Corfo para que Chile continúe su desarrollo económico se declara como meta seguir mejorando la competitividad de las empresas existentes y su entorno, preocupándose de materializar nuevas empresas e inversiones. Por lo que dispuso de iniciativas para la inversión extranjera, especialmente de empresas insertas en redes productivas internacionales de alta competitividad, como las dedicadas a las tecnologías de información. Al mismo tiempo, trabajó por captar inversiones que se localizaran en las distintas regiones del país, de modo de alcanzar un crecimiento equilibrado también en el nivel territorial.

Asimismo ha implementado políticas de fomento en actividades de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica, innovación y emprendimiento. En 2005, se creó Innova Chile, comité de Corfo encargado de promover y facilitar la innovación en las empresas, estimular el desarrollo emprendedor y fortalecer el sistema nacional de innovación.

En los últimos 10 años, Corfo ha enfocado sus acciones a apoyar y potenciar sectores productivos de alto potencial, e impulsar el emprendimiento, la innovación, y apoyar mejoramientos en la competitividad de las empresas de menor tamaño.

Podemos finalmente concluir que a lo largo de la trayectoria de Corfo, ha sido un actor fundamental para el desarrollo del país, delegándole ejes prioritarios para el Estado de Chile donde en sus inicios su tarea de industrialización logra un impacto preponderante para el país, dirigiendo en la actualidad sus esfuerzos para potenciar sectores productivos de alto potencial con el propósito de lograr una posición económica más competitiva bajo economías eficientes tendiente a la innovación.

2.4.2. Estructura y Funcionalidad de la Unidad Estratégica de Negocio

La Corporación de Fomento de la Producción creada en el año 1939 como un ente estatal con personería jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio. Su Ley Orgánica está constituida por la Ley N°6640 publicada en el Diario Oficial del 10 de enero de 1940, y por el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N°211, publicado en el Diario Oficial del 6 de abril de 1960. Su mandato es la promoción del desarrollo productivo nacional.

La organización posee una estructura formal establecida en su organigrama, definiendo en ella la interacción de las divisiones de trabajo, la autoridad y responsabilidad, cadena de mando y jerarquía. Sin perjuicio de ello, posee un sistema complejo el que está relacionado a la existencia de subsistemas que están interrelacionados, y que a su vez contienen sus propios subsistemas, presentándose interacciones y retroalimentaciones no siempre en forma lineal.

Su estructura de carácter burócrata está dada por sus procedimientos centralizados, como de la división de responsabilidades, y una clara especialización del trabajo y de jerarquía. Corfo, en su reglamento aprobado en 1944 establece una personalidad jurídica de derecho público la que es representada legalmente por un Vicepresidente Ejecutivo, siendo el Ministerio de Economía y Comercio el conducto regular para atender relaciones entre el Gobierno de Chile y la Corporación. (Ministerio de Economía, 1945)

La organización es administrada y dirigida por un **Consejo Directivo**, que tiene la facultad de aprobar cambios estructurales, y de los lineamientos de los programas que se administran. Conformado por el Ministro de Economía, Ministro de Hacienda, Ministro de Agricultura, Ministro de Planificación y Control, Ministro de Relaciones Exteriores, Vicepresidente Ejecutivo de Corfo y 2 consejeros designados por el Presidente de la República.

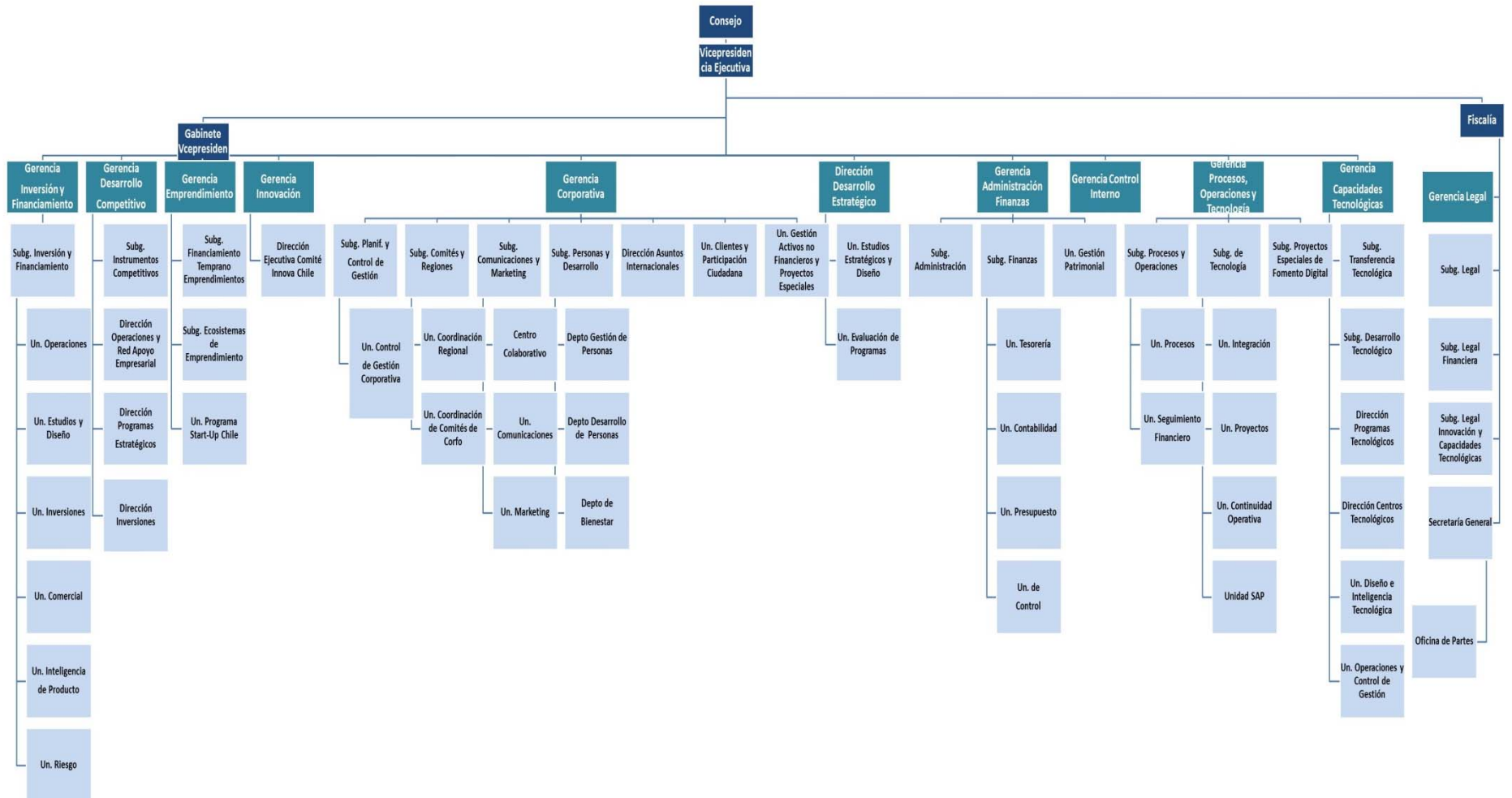
Por otra parte se conforman los **Comités Corfo**, entidades creadas para cumplir objetivos específicos, donde se reúnen representantes del mundo privado y público para abordar tareas estratégicas para el país, siendo los siguientes:

- **Sistema de Empresas (SEP)**, organismo técnico asesor del Estado, encargado de la evaluación de la gestión y del gobierno corporativo de las empresas del sector público, que se relacionan con el Gobierno.
- **Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL)**: Encargada en difundir e implantar sistemas productivos más limpios y eficientes en las empresas privadas del país a través de acuerdos de producción limpia entre las instituciones públicas y asociaciones de privados.
- **Innova Biobío**, Consiste en un Fondo de Innovación Tecnológica en la Región del Biobío, orientado a promover la innovación, la transferencia y las capacidades tecnológicas de la zona.
- **Comité de los Seguros del Agro (Agroseguros)**, entidad creada para desarrollar y promover los seguros para sector agrícola y administrar un subsidio del Estado para el copago de las primas de los Seguros Agropecuarios.
- **Centro Nacional para la Innovación y Fomento de las Energías Sustentables (CIFES)**, tiene por objetivo apoyar a Corfo en el diseño, implementación, seguimiento, evaluación y promoción de programas y proyectos estratégicos con financiamiento público de innovación y fomento en energías sustentables, en particular, en la implementación de la política y plan de acción de innovación en energía. El 3 de mayo de 2016, el Ministerio de Energía anunció un rediseño de la institucionalidad del CIFES, con el objetivo de enfocar el trabajo del Gobierno en materia de las Energías Renovables y responder a nuevos desafíos del sector, transformándolo en el **Comité de Industria Solar**.

Corfo, en su Informe Anual 2015 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y Corporación de Fomento de la Producción, 2016), señala tener un total de 937 trabajadores, quienes junto a los del Comité Innova Chile, que suman 89, y el conjunto de otros comités que totalizan 165 trabajadores más; contabilizan un total de trabajadores de Corfo de 1.191 personas.

De manera de comprender la estructura organizacional de la Corporación en la ilustración N°1 se muestra el organigrama en su institucionalidad.

Ilustración N° 1: Organigrama de Corfo



Fuente: Corporación de Fomento de la Producción, 2016

La organización se encuentra conformada por medio de 5 Gerencias de Negocio que en su conjunto están orientadas a cumplir las declaraciones y objetivos de la organización, las que se describen en la ilustración N°2.

Ilustración N° 2: Gerencias de Negocio de Corfo



Promueve el **financiamiento temprano**, desde los inicios de un proyecto hasta su sustentabilidad.



Productividad empresarial, aumenta la calidad y oferta de valor a la empresas



Promueve el **desarrollo de capacidades y proyectos de innovación** de las empresas



Facilita el **acceso a financiamiento** en materia de inversión, innovación y emprendimiento.



Fortalece la investigación, desarrollo y difusión de tecnologías para mejorar la competitividad.

A continuación se describe brevemente las funciones y objetivos para cada una de ellas:

- **Emprendimiento:** Promueve el financiamiento temprano, desde los inicios de un proyecto hasta su sustentabilidad financiera – instalación y desarrollo del negocio, y estimula ambientes pro emprendimiento más sustentables y de calidad. Todo esto, con el objeto de aumentar el emprendimiento dinámico de alto impacto de manera de generar grandes cambios en la productividad de los sectores económicos.
- **Desarrollo Competitivo:** Aumentar la productividad y diversificación de las empresas de Chile de manera de impulsar la competitividad y el crecimiento de la economía, por medio de una red de apoyo empresarial, programas de coordinación entre organismos públicos y privados, e instrumentos que fomentan el desarrollo del capital humano, la colaboración entre empresas y la inversión.
- **Innovación:** Promueve el desarrollo de la innovación para lograr un aumento de la productividad y de la competitividad de las empresas chilenas. Para ello, las acciones que realiza se centran en difundir la Ley N° 20.241 de incentivos tributarios de I+D, promueve la innovación empresarial individual o asociativa, como la de transferencias tecnológicas que incorporen capacidades de innovación, promueve el desarrollo de prácticas de innovación, y por último la colaboración entre empresas y universidades.
- **Inversión y Financiamiento:** Provee de soluciones para mejorar el acceso a financiamiento en materia de inversión, innovación y emprendimiento, profundizando y desarrollando mercados más competitivos. Para ello, contribuye a mejorar las condiciones de financiamiento de las empresas generando aumento de productividad, diversificación, sustentabilidad y sofisticación del aparato productivo.
- **Desarrollo de Capacidades Tecnológicas:** Articula y fortalece las capacidades de investigación, desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías habilitantes para la innovación empresarial y la generación de bienes públicos para incrementar la competitividad del país.

Las actividades de fomento productivo de la Corporación se agrupan en tres áreas:

- i. El apoyo a la optimización en el uso de los recursos (fomento de productividad, de la calidad y la asociatividad productiva)
- ii. El apoyo a la innovación tecnológica y al emprendimiento en las empresas productivas, individual y asociativamente.
- iii. El apoyo a la inversión productiva, incluido el financiamiento de estudios de educación superior.

La canalización de los instrumentos de apoyo la realiza por medio de 2 modalidades, **subsidios y financiamiento**, las que son explicadas a continuación:

En conformidad a la Real Academia Española el subsidio se concibe como: “Prestación pública asistencial de carácter económico y de duración determinada” (Real Academia Española, 2016). Generalmente, esta prestación se encuentra destinada frecuentemente a labores de asistencia social. En este sentido, el subsidio se otorga en base a consideraciones de carácter social y personales del beneficiario, aunque se manifieste en una prestación de naturaleza económica, monetaria o dineraria, atribuyéndose al beneficiario un verdadero derecho subjetivo con la finalidad de superar una determinada situación de necesidad o precariedad.

Por lo anterior, un **subsidio** puede ser definido como cualquier asistencia o incentivo gubernamental, en efectivo o en especie, hacia distintos beneficiarios bajo la calidad de personas naturales, jurídicas con o sin fines de lucro, del cual el Estado no recibe a cambio compensación equivalente, vale decir no es reembolsable, pero se condiciona esa asistencia a una actividad o conducta particular del que la recibe, debiendo acreditar o justificar fehacientemente el uso de estos recursos.

Corfo en algunos casos entrega los subsidios a través de intermediarios externos quienes deben otorgar los servicios asociados al programa correspondiente, y en otros casos estos recursos son entregados por la misma organización.

El **Financiamiento**, consiste en la entrega de recursos financieros reembolsables a la institución financiera teniendo un recargo de la tasa de interés. Para acceder a estos

recursos Corfo opera bajo la modalidad de banca de segundo piso, vale decir, que los recursos son intermediarios por instituciones financieras, por lo anterior, las evaluaciones de elegibilidad las realizan las mismas instituciones asumiendo el riesgo crediticio.

Existen distintos tipos de financiamiento: Créditos (Prestamos, Factoring, leasing, leaseback), Garantía estatal, Fondos de Inversión de capital de riesgo.

2.4.3. Segmentación de Clientes

Corfo dentro de su terminología interna ha establecido un proyecto estratégico de Base de Datos Corporativa (BDC), que comenzó a diseñarse a mediados del año 2008, consistente en unificar el lenguaje y de esa manera facilitar la definición de variables que originan los informes.

Una de las variables de interés consiste en el concepto de “**beneficiario**”, haciendo la distinción en las definiciones usadas en los instrumentos de subsidios, y las asociadas a financiamiento (crédito y garantía), como de su funcionamiento, entendiendo que existen distintos tipos de clientes según el programa.

i. Instrumentos de Subsidios:

Definición de Beneficiario: Se entiende por beneficiario de un año determinado a toda empresa, persona o institución a la cual se le realiza una transferencia de recursos durante el año de análisis, producto de la aprobación de un proyecto.

En el caso de la Gerencia de Innovación, hay entidades que pueden ser consideradas como beneficiario final o beneficiario intermedio (beneficiario o intermediario, respectivamente en la nueva definición), como el caso de las incubadoras, donde estas mismas pueden ser “beneficiarios” si sus proyectos tienen como fin último su fortalecimiento, pero pueden ser “intermediarios” para efectos de operar instrumentos que benefician a un emprendedor.

Por la forma de operar de Corfo y los tipos de apoyo que entrega (servicios de asesorías), se identifican tres conceptos de beneficiarios:

- **Beneficiario (Real):** Corresponde al beneficiario asociado a un proyecto o al beneficiario de un proyecto asociativo.
- **Beneficiario Atendido:** Son todas aquellas personas naturales o jurídicas que reciben una atención o un beneficio indirecto de Corfo sin haber postulado directamente a un programa o instrumento.
- **Beneficiario Estimado:** En esta categoría están las personas naturales o jurídicas que son estimados a beneficiar por un Intermediario y a quienes se les realiza una transferencia de recursos producto de la aprobación de un proyecto o programa

Definición de Intermediario: Se entiende por aquellas instituciones que reciben un pago de Corfo por concepto de gastos de gestión (overhead) por intermediar la entrega de un servicio Corfo a un beneficiario final.

ii. Instrumentos de Financiamiento (Crédito y Garantía):

Definición de Beneficiario: Se entiende por beneficiario a una empresa o persona que está asociada a una operación de crédito o cobertura. Esta categoría corresponde a un beneficiario final del financiamiento, no existiendo las categorías de atendido ni estimado como en los programas de subsidio.

Definición de Intermediario: Se entiende por aquella institución financiera que recibe financiamiento (crédito) o se le otorga una garantía a una operación de crédito que puede o no ser financiada por Corfo. Los intermediarios pueden ser: 1) Bancarios: Bancos y filiales bancarias; y 2) No bancarios: Cooperativas de ahorro y crédito, cajas de compensación, ONG, Fondos de Inversión, Institución de Garantía Recíproca (IGR), empresas de factoring, empresas de leasing.

Considerando las definiciones de funcionalidad de la Corporación que han sido mencionadas con anterioridad, podemos identificar 4 segmentos de clientes que se muestran en la siguiente ilustración:

Ilustración N° 3: Clasificación de los Clientes de Corfo



Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de estos clientes posee sus propias características acordes a su conformación y necesidades:

1. **Empresas** que desarrollen una actividad productiva o de servicios, principalmente Mipyme's, que requieren financiamiento y fortalecimiento de competencias.
2. **Emprendedores**, que poseen un proyecto de emprendimiento dinámico, que requieren financiamiento, y la necesidad de crear o potenciar capacidades.
3. **Estudiantes y profesionales** que necesitan financiar su formación y perfeccionamiento, permitiéndoles mejorar sus competencias y conocimientos, y que a su vez incrementen su productividad.
4. **Agentes Operadores e Instituciones de Financiamiento**, que requieren financiamiento para atender a sus clientes empresariales.

2.5. Justificación del Proyecto de Grado

El presente proyecto para optar al grado de Magister en Control de Gestión, está basado en un organismo estatal de Chile, Corfo, agencia ejecutora de políticas públicas para el desarrollo productivo del país.

La Corporación ha mostrado desde sus inicios un rol importante en el desarrollo económico del país, debiendo enfrentar variadas transformaciones en su organización y operación para responder a las más diversas exigencias de mercado, que involucra adoptar medidas de mediano y largo plazo como el apoyo a situaciones contingentes, debiendo en ocasiones dar respuesta en plazos muy estrechos.

Su fuerte posicionamiento dentro de los organismos gubernamentales le ha permitido ser un actor principal como agente ejecutor de importantes medidas económicas, debiendo enfrentar importantes desafíos a lo largo de su trayectoria, los que son observados tanto por el sector público como privado en los ámbitos nacional e internacional.

Responder a las exigencias le significa a Corfo involucrar una organización compleja en su estructura, que se caracteriza por la estandarización y rigidez de sus procesos normados, alta supervisión, y principalmente una baja flexibilidad en la toma de decisiones. Todo lo anterior, tiene una influencia directa en el desempeño y resultados esperados, donde la delegación y comunicación de los objetivos estratégicos a niveles inferiores es relevante.

Considerando lo anterior, toma relevancia aplicar un modelo de control de gestión que le permita a Corfo contar con una organización alineada en todos sus niveles jerárquicos, para dar frente a cualquier objetivo estratégico que le sea delegado, bajo procesos y procedimientos internos eficientes. Asimismo, es necesario disponer de un esquema de medición de desempeños y de incentivos que permitan adaptarse fácilmente a una estrategia dinámica, que se adapte a las condiciones fluctuantes de factores externos a la institución que ocurren en el país, e internacionales.

2.6. Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General:

El objetivo general del proyecto es plantear una propuesta de un modelo de control de gestión a Corfo.

Objetivos Específicos:

- a) Análisis y mejora de las declaraciones estratégicas de Corfo
- b) Realizar un análisis estratégico FODA, por medio de un análisis externo en el que opera la organización, y sus factores claves de éxito de manera de formular una adecuada planificación estratégica, estableciendo una propuesta de valor relacionada a su declaración estratégica.
- c) Desarrollar de la Estrategia, definiendo un Modelo de Negocio, relacionado con la propuesta de valor y sus atributos,
- d) Desarrollar de un Mapa Estratégico que permita identificar los procesos claves para dar respuesta a los objetivos de la organización y valoración de los clientes.
- e) Desarrollar de un Cuadro de Mando Integral y tableros de gestión y de control
- f) Alinear la organización hacia la estrategia definiendo un esquema de incentivos.

2.7. Alcances y Limitaciones

El presente trabajo ha sido desarrollado en Corfo. En base al corto plazo de tiempo y la complejidad de su estructura organizacional, la aplicación del modelo de control de gestión propuesta en su fase de desdoblamiento se realizó sólo a las gerencias que influyen directamente a objetivos estratégicos. Sin perjuicio de ello, la metodología utilizada puede ser aplicada al resto de la organización.

Por otra parte, existió falta de información necesaria de las gerencias para la elaboración de los tableros de control, en específicos de sus indicadores para medir el impacto global y relacional.

CAPITULO 2 - FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa existente busca obtener resultados financieros y no financieros del negocio, para lo cual debe tener ciertas ventajas competitivas sustentables que permitan enfrentar dificultades o cambios de factores externos, para así satisfacer las necesidades de sus clientes o consumidores. El accionar de una empresa o negocio, depende en parte de una estrategia que permite su funcionamiento y/o existencia en la industria que se encuentra inserta.

Existen múltiples definiciones de estrategia que han sido declaradas por diversos autores, sin embargo su origen es del latín “stratos”⁴. A continuación se destacan algunas menciones en su definición, que durante el tiempo ha ido evolucionando:

- “La estrategia es como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión”. Esta definición el autor la observa como un proceso en esencia intuitivo. (Morrisey, Arenas, y Rodríguez, 1996)
- “La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas”. (Porter, 2005)
- “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”. (Thompson, Strickland, Gamble, y Martínez, 2008)
- “La estrategia marca la dirección en que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas”. (Anthony y Govindarajan, 2008)

Para el desarrollo de un sistema integrado de gestión, se debe comenzar con el desarrollo de la estrategia, para ello los gerentes de una organización deben poder responder 3 preguntas claves: (Kaplan y Norton, 2010)

- | | | |
|--|--------|----------------------------|
| 1) ¿De qué negocio participamos y por qué? | —————> | (Misión, Valores y Visión) |
| 2) ¿Cuáles son los puntos clave? | —————> | (Análisis Estratégico) |
| 3) ¿Cómo podemos competir mejor? | —————> | (Formulación Estratégica) |

⁴ Significado griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Fue utilizada en el arte de dirigir las operaciones militares.

3. Declaraciones Estratégicas

La formulación de las declaraciones estratégicas se encuentra enmarcada en acordar la misión, visión y valores que la organización posee.

Este proceso de planificación tiene por objeto conocer la razón de ser de la institución, hacia dónde quieren llegar, en qué mercados se focalizarán, cuáles serán sus principales productos o servicios, y quienes serán sus clientes. Asimismo, se establecen los valores que se inspirarán para alcanzar su visión y cumplir su misión.

Previamente a ello, es necesario describir la unidad estratégica de negocio escogida para este proyecto, de manera de contextualizar su institucionalidad, funcionamiento y fines para el cuál hoy existe.

3.1. Misión

La misión es un elemento relevante que forma parte de la planificación estratégica ya que a partir de ésta se formulan los objetivos por los cuales se guiará la empresa u organización.

Actual Misión de Corfo

“Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado”⁵

Considerando lo expuesto por los autores (Kaplan y Norton, 2009), la misión se define como “la razón de ser de la compañía”, debiendo contener y responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes Somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quién atendemos?, ¿Dónde atendemos?

⁵ Página web: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>, Recuperado 3 de mayo de 2016

Para la actual misión de Corfo, se responderán las preguntas planteadas:

- **¿Quiénes Somos?:** No es declarada en la misión
- **¿Qué hacemos?:** No es clara, sólo señala fomentar la inversión, innovación y el emprendimiento
- **¿A quién atendemos?:** No se declara.
- **¿Dónde atendemos?:** En el país

Misión Propuesta de Corfo

*“Somos una **organización estatal de fomento productivo** que nos dedicamos a mejorar la competitividad empresarial de Chile, **otorgando financiamiento y subsidios apoyados con servicios de asesorías** acordes a las necesidades de nuestros clientes, de manera de **fomentar la innovación y el emprendimiento en el país**”.*

3.2. Visión

Los autores (Kaplan y Norton, 2009), se refieren a la visión como a “*lo que la empresa quiere crear*”, es decir, la imagen futura de la organización y cómo esta quiere ser percibida por su entorno.

Actual Visión de Corfo

*“Ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI”.*⁶

El autor (Fleitman, 2000) en su texto “Negocios Exitosos” define la visión como: “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Establece las siguientes preguntas para su correcta elaboración:

- **¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?:** No se señala expresamente en la declaración de su visión.
- **¿Cómo seremos en el futuro?:** Se responde por medio de la frase: “*Ser una agencia de clase mundial...*”, sin embargo no especifica el rubro económico.
- **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?** La declaración en su visión como: “*.....articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial.....*”

Visión Propuesta de Corfo

“Ser una agencia de fomento productivo referente de clase mundial que articula en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia una nueva economía impulsada en la innovación y el conocimiento en el siglo XXI”.

⁶ Página web: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>, Recuperado 3 de mayo de 2016

3.3. Creencias

El sistema de creencias busca inspirar y a la vez guiar la búsqueda y el descubrimiento en una organización, ayudando a los participantes a determinar los tipos de problemas a abordar y las soluciones a buscar. Acorde a lo señalado por el autor (Simons R., 1998), en ausencia de problemas, los sistemas de creencias motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor.

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento de las personas en función de lo que realizan, por lo que las creencias forman la línea base para que las personas puedan tener preferencias y escoger cosas, o un comportamiento.

Creencias Propuestas para Corfo

En la actualidad Corfo no posee en su declaración estratégica una descripción de sus creencias. Por ello se proponen los siguientes valores: Compromiso / Colaboración y Conectividad / Responsabilidad Social / Legitimidad / Probidad / Transparencia.

Ilustración N° 4: Creencias para Corfo

Compromiso	<ul style="list-style-type: none">•Alta identificación de las personas en sus labores y cumplimiento con las metas de la organización, generando así una alta confianza y credibilidad en las personas que requieren de los servicios ofrecidos.
Colaboración y Conectividad	<ul style="list-style-type: none">•Participación activa en los diálogos de ejecución de políticas públicas, cooperando conjuntamente con otras entidades públicas y privadas y con la sociedad.
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none">•Se compromete en procurar por la prosperidad y bienestar de la comunidad en el que hacer de sus funciones y obligaciones.
Legitimidad	<ul style="list-style-type: none">•En sus actuaciones y efectos; debiendo cumplir antes las normas establecidas en la organización
Probidad	<ul style="list-style-type: none">•Honradez e integridad en su accionar.
Transparencia	<ul style="list-style-type: none">•Interés por dar accesibilidad a información pública

Fuente: Elaboración Propia

4. Análisis Estratégico

Con el objeto de realizar el análisis estratégico se utilizará el análisis FODA, siendo esta una metodología de estudio sobre el estado de situación de una empresa o un proyecto, analizando sus debilidades y fortalezas como características internas, y sus amenazas y oportunidades, ante factores externos.

Esta herramienta permite conocer el estado de la situación real en que se encuentra una institución, o proyecto, y planear así una estrategia de futuro.

Durante esta etapa metodológica se deben realizar las siguientes consultas:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que debemos potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podré enfrentar y cuáles no?

4.1. Análisis Interno

El análisis interno toma en consideración las fortalezas y debilidades que surgen de las decisiones y recursos disponibles en la organización.

4.1.1. Fortalezas

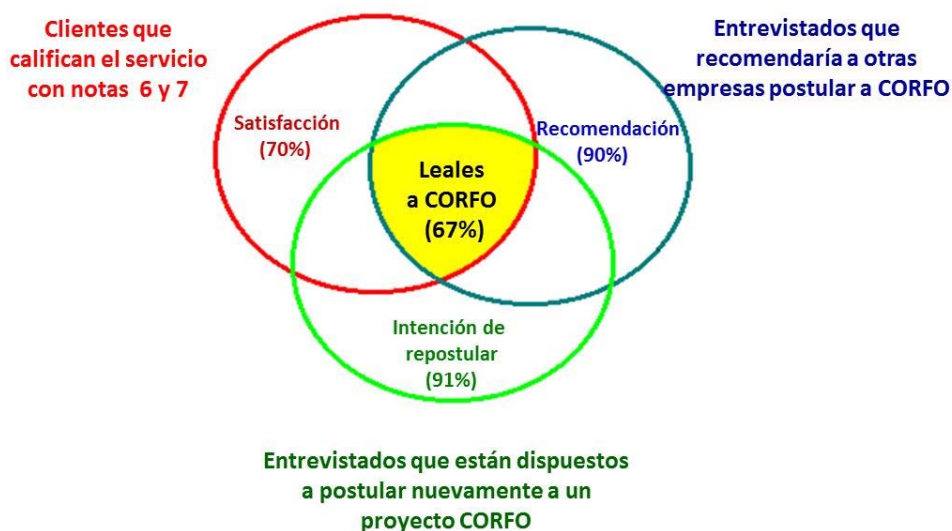
Se observan 4 fortalezas en la organización, siendo las siguientes:

F1- Imagen Corporativa: Sustentada en la alta responsabilidad, confianza y credibilidad como organismo ejecutor del Estado chileno en el ámbito del emprendimiento y la innovación empresarial. Todas las medidas presidenciales que tienen focalización en fortalecer y desarrollar la productividad del país en forma equilibrada y sostenible, son delegadas expresamente a Corfo. Poseer una fuerte imagen reputacional le permite a la Corporación poseer mejor poder negociador ante el sector privado para la implementación de políticas públicas, como la de relacionarse con otras entidades públicas e instituciones internacionales.

Esta imagen corporativa no sólo es validada por entidades públicas y privadas en sus alianzas estratégicas, sino también en la fidelidad de los clientes que han tenido la experiencia de ser beneficiarios de los programas de financiamiento.

En un estudio realizado por la organización (Corporación de Fomento de la Producción, 2012) sobre la satisfacción de clientes y calidad de servicio, se aprecia que el 91% de los clientes que optaron a un programa volverían a repostular, así como el 90% lo recomendaría, tal como se demuestra en la siguiente ilustración N°5:

Ilustración N° 5: Resultado Estudio de Satisfacción Clientes Corfo



Fuente: Estudio de Satisfacción de Clientes y Calidad de Servicio Corfo, 2012

F2- Alianza estratégica y colaboradores públicos y privados: Corfo cuenta con una amplia red de stakeholders tanto públicos como privados (Anexo N°1) que colaboran en la exploración, diagnóstico, diseño e implementación de medidas económicas para el país, muchas de ellas se concretan por medio de Convenios de Colaboración, Contratos Marcos, entre otros, a nivel nacional como internacional. La importancia de esta amplia red le permite lograr el desarrollo e implementación de las acciones que le son delegadas y del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

F3- Experiencia y Conocimiento: Corfo cuenta con profesionales que poseen experiencia y son reconocidos en su conocimiento especializado, permitiendo que principalmente en el proceso de elaboración de proyectos estratégicos logren cubrir brechas de mercado y de las reales necesidades de la demanda. Todo ello se traduce en lograr efectividad en los programas de financiamiento en el mercado.

F4- Procesos Estandarizados: Los procesos internos en Corfo se encuentran reglamentados y formalizados. La Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología, es la encargada de mantener actualizados los procesos y sus mejoras, entre otras actividades relacionadas a operaciones y tecnología. Esta gerencia responde directamente a la Gerencia Corporativa y su Vicepresidencia. Asimismo, cuenta con una Gerencia de Control Interno que vela por el monitoreo del sistema de control interno para que funcione de manera permanente, efectiva y oportuna.

Las gerencias negocio, áreas que diseñan, implementan y administran los programas de financiamiento, poseen procesos independientes entre ellas, sin perjuicio de ello, los actos administrativos asociados a estos procesos se encuentran previamente establecidos.

4.1.2. Debilidades

Se observan 4 debilidades en la organización, siendo las siguientes:

D1- Restricción Presupuestaria: Al ser la Corporación un organismo del Estado chileno, depende cada año de una asignación presupuestaria para la ejecución de sus programas de financiamiento. Todo conlleva a realizar asignaciones en los instrumentos estratégicos, pudiendo eventualmente reasignar recursos dejando una probable demanda insatisfecha, ante la dependencia de recursos financieros.

D2- Sistema Burocrático e Ineficiente: Corfo posee en su funcionamiento, un sistema dependiente de distintas instancias jerárquicas internas de revisiones, e incluso de visaciones que deben ser ejecutadas por otras instituciones públicas. Todo ello impacta desfavorablemente en los tiempos de los resultados esperados sobre la ejecución de acciones de interés de la organización.

En base a un estudio de satisfacción de clientes y calidad de servicio, se presentó una disconformidad sobre el proceso de postulación a los programas de subsidio, quienes manifestaron entre otros aspectos una alta complejidad de los procesos iniciales de postulación, trámites dificultosos, falta de orientación, tiempos de respuesta largos, y déficit percibidos en el proceso de acompañamiento.

Lo anterior, confirma que el sistema en general asociado a la administración de los programas de financiamiento son ineficientes, no sólo por no haber un proceso homologado entre las gerencias de negocio, sino también por la burocracia de los actos administrativos.

D3- Bajo Estándar en Recursos Tecnológicos: Los sistemas de información que dispone la Corporación para la administración de los programas de financiamiento, han sido diseñados para atender las necesidades particulares a las exigencias de las gerencias de negocio de manera independiente, con tal de adecuar los sistemas a las condiciones específicas de cada programa. Sin embargo, no se dispone de una integración entre ellas, siendo una debilidad de la institución para un adecuado control de gestión y de seguimiento de los programas, no pudiendo generar información agregada y transversal para evaluaciones de impacto, seguimiento, y toma de decisión a nuevas necesidades. Solo se dispone de un sistema de reporte corporativo que evalúa los programas, pero no es posible generar información intergerenciales a nivel de beneficiario final.

Los inconvenientes por la falta de información consolidada en línea, se suma al problema de no disponer con una definición única para las diferentes variables que a la institución le interesa medir, dificultando la consolidación interna de los datos provenientes de distintos sistemas y la entrega de información pública, que siempre se espera sea de fácil interpretación.

4.2. Análisis Externo

El análisis externo considera las oportunidades y amenazas que se encuentran presentes en el mercado, las que pueden impactar y ampliarse en la organización.

4.2.1. Oportunidades

Se observan 4 oportunidades en la organización, siendo las siguientes:

O1- Diversificación de sectores productivos en el sector exportador: Chile en el ámbito internacional representa una participación muy baja de sus exportaciones respecto de otros países, presentando una ligera alza efecto del desarrollo de políticas de apertura comercial, aumentando su presencia del 0,31% de los envíos totales en el año 2001, y en 2013 logra un ascenso al 0,43% (Direcon, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015). Dentro de los mecanismos de apoyo se encuentra el fortalecer una mayor inversión extranjera directa, así como mayores capitales chilenos en la región, fenómeno que se ha dado en un contexto de una mayor presencia de capitales de empresas translatinas en ella.

Sin embargo al efectuar una mirada sobre los productos que forman parte de estas exportaciones nos encontramos con una alta concentración del sector minero de cobre de 54,2% para el cierre 2014, seguido del 38,2% de sectores industriales (encontrándose los sectores de alimentos procesados, salmón, vinos embotellados, celulosos, Forestales y muebles de madera, químicos, Productos metálicos, maquinaria y equipos), y por último con un 7,6% exportaciones silvoagropecuarias y pesca.

En los últimos años ha habido una alta preocupación en la caída precio del cobre, ocasionada por factores internos como externos, donde el menor crecimiento de la demanda en China, además de un alza de inversiones en faenas relacionadas con el sector, ha afectado la apreciación del dólar y por tanto en el precio de materias primas que impacta en los costos. Este escenario volátil provoca incertidumbre como fuente de ingreso para el país, no pudiendo planificar proyectos de más largo plazo.(Direcon, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015)

Esta dependencia y ante una alta concentración de ciertos sectores productivos, impactan de manera compleja en las arcas fiscales del país, por ello la necesidad de explorar, desarrollar y accionar en nuevas actividades productivas que permitan la diversificación y a la vez permita mitigar el riesgo económico-financiero de Chile.

Ante este escenario Corfo toma un rol importante como agente ejecutor de políticas de desarrollo productivo, pudiendo crear y profundizar proyectos estratégicos en sectores productivos de alto potencial que permitan la sofisticación de la matriz productiva, y por tanto las exportaciones del país.

O2- Plan de medidas gubernamental de apoyo a la Mipyme's: Chile mantiene a la fecha una estabilidad política desde los años noventa, fomentando y fortaleciendo su democracia, para ello cuenta con un consolidado poder judicial y legislativo. Por ello se establecen diversas prioridades gubernamentales en las administraciones de turno, estableciendo focos de priorización, donde uno de ellos impacta en el sector empresarial (reforma tributaria). La actual administración ha establecido 3 reformas importantes: Educacional, Tributaria y una nueva Constitución. Especial énfasis tiene el emprendimiento en la micro, pequeña y mediana empresa; del cual se mandata el impulso a reformas que favorezcan el financiamiento de las micro y pequeñas empresas. (Gobierno de Chile, 2013)

Para dar cumplimiento a lo anterior, se estableció una Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento Económico, donde la implementación de algunas de las medidas se encuentra delegada a Corfo, quien debe entre otros aspectos canalizar recursos hacia entidades financieras que trabajen con el segmento Mipyme's. Asimismo, se delega la creación de programas especiales de fomento para el sector cooperativista, de manera de apoyar el desarrollo y su fortalecimiento.

Todos estos elementos se encuentran relacionados principalmente cuando las expectativas son la creación de mercados más competitivos, debiendo ser alineadas cada una de estas medidas hacia los programas de Corfo.

O3- Énfasis en Plan de Medidas Medioambientales: La tendencia global sobre la importancia de tener una política medioambiental y sustentable, ha sido incluida en el Programa de Gobierno Económico para Chile, bajo la elaboración de una Política Nacional de Energía, y Medidas de Protección al Medio Ambiente.

Para atender estas solicitudes en Corfo dado que se han visto afectados sectores productivos, se han establecidos proyectos estratégicos en sectores definidos como prioritarios, guiando de esta manera los instrumentales de financiamiento a cubrir estas necesidades y fortalecerlas, siendo todo ello para la Corporación un espacio de acción relevante como agente ejecutor para mejorar las condiciones económicas del país.

Uno de los ejes prioritarios en las medidas de gobierno (Gobierno de Chile, 2013), es el cuidado de los recursos naturales y el hídrico, donde el énfasis se encuentra en lograr una optimización del uso de estas fuentes y no de agotarlos. En base a este criterio de sustentabilidad, el Estado toma un rol decisivo respecto de los recursos naturales y su relación con actores privados y públicos. Asimismo, el importante desafío del fenómeno del cambio climático, como de los desastres naturales tales como terremotos, tsunamis, heladas, erupción de volcanes, escasez hídrica, entre otros, que influyen directamente en la productividad.

Es por lo anterior que la Corporación toma acciones por medio de sus programas de financiamiento en razón de apoyo a estas medidas medioambientales, pudiendo la Corporación tener las atribuciones para focalizar o reasignar sus recursos financieros en favor a desarrollar medidas que apoyen a sectores productivos prioritarios que se encuentren o no afectados, pudiendo de esta manera ser una entidad estatal de apoyo al sector empresarial y de las otras entidades públicas que requieren del apoyo de manera complementaria a los instrumentos de la organización para lograr una efectividad sostenible.

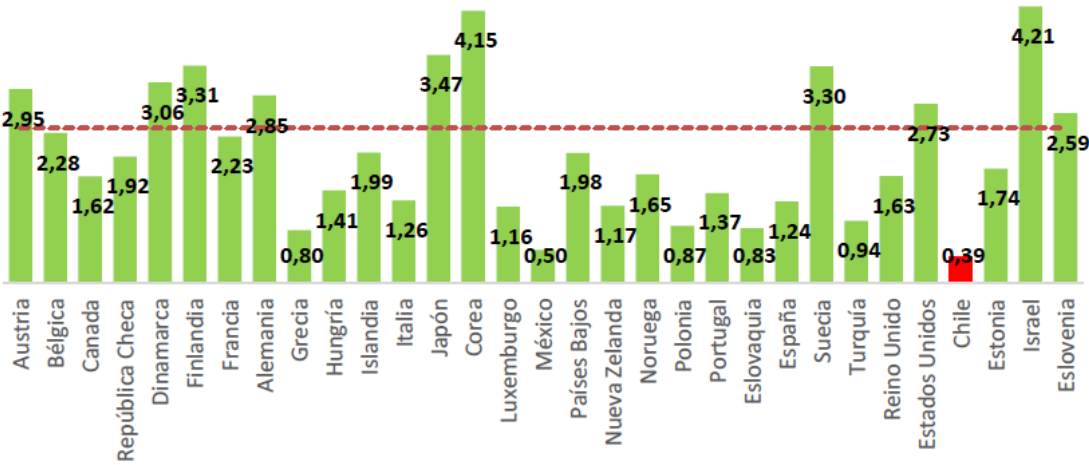
De manera complementaria se promueve la inversión y la operación de mejores tecnologías y prácticas ambientales para la generación de bases para una producción limpia y sustentable, profundizando mecanismos de incentivos al cumplimiento, y apoyando especialmente a la pequeña y mediana empresa en el cumplimiento ambiental.

O4- Tendencia Global de Desarrollo de Tecnología y de I+D: Chile cuenta con un programa que promueve la innovación, situándolo dentro de los 50 primeros países del mundo, y en los primeros puestos de la región. Sin perjuicio de ello, el gasto en innovación es de los más bajos en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE, 2015)

Una de las debilidades que el país presenta en el sector empresarial es el bajo porcentaje en las decisiones de investigación y desarrollo (I+D), como parte de los procesos de negocio, demostrando una debilidad clara en que los resultados obtenidos aún son poco significativos. Estos puntos declarados como debilidades en el mercado empresarial pasa a ser un desafío importante que la Corporación ha declarado asumir de manera de impulsar acciones tendientes a una economía más innovadora.

Acorde a lo señalado en el Informe de resultados de la Encuesta Longitudinal de empresas del Ministerio de Economía (Arellano y Rodríguez, 2015), Chile se encuentra muy rezagado donde tan sólo el 0,39% del PIB es destinado a este tema, mientras que el promedio OCDE para el 2013 fue de 2,4%. Peor aún, gran parte de ese gasto proviene del Estado y no de las empresas.

Ilustración N° 6: Gasto en I+D como porcentaje del PIB en países miembros de la OCDE 2013



Fuente: Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, Noviembre 2015

En el programa de gobierno en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento Económico contempla acciones en cuatro áreas estratégicas: i) políticas de competencia; ii) modernización del Estado; iii) desarrollo productivo, y; iv) innovación.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se le ha delegado a Corfo la promoción de la innovación empresarial y el emprendimiento innovador, por medio de mecanismos de desarrollo del ecosistema de emprendimiento dinámico, incubadoras, la aceleración, capital semilla, fondos de riesgo en fase temprana, la formación de redes y esquemas de mentores.

4.2.2. Amenazas

Se observan 4 amenazas en la organización, siendo las siguientes:

A1- Cambios de Administración cada 4 años: Los periodos presidenciales del Estado de Chile son por 4 años (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 1980), es por ello que la Corporación debe afrontar en el corto plazo eventuales nuevos lineamientos estratégicos, afectando directamente en sus funciones, desempeños y comportamiento organizacional, todo ello además repercute en no lograr seguimiento de impacto en sus medidas y acciones que requieren de un plazo mayor para que sectores productivos lleguen a una etapa de crecimiento sostenible.

A2- Marco regulatorio legal: La Corporación al ser un organismo público se encuentra regida bajo Decreto N° 360, el que dicta su regulación y funcionamiento (Ministerio de Economía, 1945). Su accionar depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, definido como el conducto regular para atender las relaciones entre el Gobierno y la Corporación. Asimismo su fiscalización de los ingresos, inversiones y egresos están supervisados por la Contraloría General de la República. Corfo es administrada y dirigida por un Consejo conformado por altas autoridades de gobierno del país, por medio de un Plan General de Fomento.

La alta dependencia en su funcionamiento por otros organismos del sector público, provoca un menor dinamismo en sus acciones para el diseño e implementación de los programas de financiamiento.

A3- Presión Social: La sociedad actual chilena ha enfrentado en los últimos años importantes cambios y comportamientos, con un marcado protagonismo e influencia en la política y sus acciones. El resultado de los cambios culturales y sociales ha implicado el surgimiento de nuevos grupos de interés, concentrados en diferentes temas abordados por el empresariado y sus sindicatos. Esas influencias provocan que el Estado y sus organismos ejecutores como Corfo deban tomar acciones reivindicatorias, cuando corresponda, y en ocasiones se deben desviar y/o revisar las priorizaciones, afectando el cumplimiento de los objetivos iniciales de la organización.

A4- Desaceleración económica del país: De acuerdo a lo declarado por el (Banco Mundial, 2016), Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge entre los años 2010 y 2012, la economía chilena registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del PIB en un 1,9%, afectada principalmente por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre, y un declive en el consumo privado.

Durante el año 2015, el PIB en Chile creció 2,1% respecto del año anterior. Las predicciones económicas esperadas para el 2016 se espera que se recuperen muy gradualmente, siendo condicionadas a una mejora de las expectativas privadas, aumentando el crecimiento gradualmente entre el 2,5% y 3,5%, manteniéndose el escenario de desaceleración económica. (Banco Central de Chile, s. f.)

Considerando todo lo anterior, Chile continúa siendo un referente latinoamericano desarrollando políticas públicas por medio de sus instituciones gubernamentales, donde Corfo toma un protagonismo relevante, las que son observadas por modelos económicos e instituciones internacionales, con el fin de situar al país en un estado de situación económico favorable, equilibrado y sostenible.

Sin embargo, el enfrentar un escenario de desaceleración económica, los planes estratégicos de Corfo pueden verse afectados, debiendo eventualmente reasignar recursos financieros que se encuentran inicialmente planificados a ciertos proyectos, corriendo el riesgo de postergarlos, o simplemente no concretar estos objetivos que la organización se plantee.

4.3. Análisis FODA

4.3.1. Tabla FODA Cuantitativo

Los resultados del FODA Cuantitativo son los siguientes, en base a una escala de notas de (1 a 7), siendo (1 “no influye”) y (7 “influye consideradamente”).

Tabla N° 1: Matriz FODA Cuantitativo

		FACTORES EXTERNOS										
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		O1: Diversificación de sectores productivos en el sector exportador	O2: Plan de medidas gubernamental de apoyo a la Mipyme's	O3: Énfasis en Plan de Medidas Medioambientales	O4: Tendencia Global de Desarrollo de Tecnología y de I+D:	Promedio	A1: Cambios de Administración cada 4 años	A2: Marco regulatorio legal	A3: Presión Social	A4: Desaceleración económica del país	Promedio	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1: Imagen Corporativa	6,4	6,8	6,5	7,0	6,7	6,7	3,0	6,1	6,6	5,6
		F2: Alianza estratégica y colaboradores públicos y privados	6,8	6,7	6,5	6,8	6,7	6,2	3,0	5,5	6,1	5,2
		F3: Experiencia y Conocimiento	6,8	6,5	6,0	6,0	6,3	6,0	4,2	5,7	6,4	5,6
		F4: Procesos Estandarizados	5,6	6,4	6,0	5,9	6,0	6,2	3,0	3,4	3,5	4,0
		Promedio	6,4	6,6	6,3	6,4		6,3	3,3	5,2	5,7	
	DEBILIDADES	D1: Restricción Presupuestaria	6,8	6,7	6,4	6,6	6,6	4,5	4,0	5,5	6,8	5,2
		D2: Sistema Burocrático e ineficiente	6,3	5,5	5,5	6,4	5,9	2,0	2,0	5,2	5,6	3,7
		D3: Bajo estándar en recursos tecnológicos	5,4	4,0	5,2	5,3	5,0	3,5	1,4	4,6	5,6	3,8
		Promedio	6,2	5,4	5,7	6,1		3,3	2,5	5,1	6,0	

Fuente: Elaboración Propia

La metodología utilizada para determinar la cuantificación del análisis FODA se basó en asignar una escala de nota para cada uno de los cuadrantes. (Anexo N°2)

4.3.2. Análisis de Cuadrantes FODA

- **Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades**

Se destaca en el cuadrante una fuerte influencia en la imagen corporativa de la organización frente a las oportunidades que enfrenta como fallas de mercado, tales como la diversificación de sectores productivos, el apoyo a las Mipymes, aspectos medioambientales y desarrollo de tecnologías y de I+D. Para ello, la Corporación debe profundizar y/o mejorar los programas de financiamiento para apoyar, desarrollar, innovar o crear mercados o sectores que se definan.

La alta influencia de las alianzas estratégicas y la amplia red de intermediarios externos permiten adoptar de mejor manera las oportunidades de mercado y las medidas de apoyo asociadas. Sin perjuicio de ello, cuenta con un vasto conocimiento de sus profesionales y trayectoria de la institución, logrando estandarizar sus procesos para enfrentar nuevos desafíos y responsabilidades que sean delegadas.



Estrategia: Profundizar y mejorar los instrumentos de apoyo.

- **Cuadrante Debilidades versus Oportunidades**

Importante debilidad se detecta el no poseer un sistema de información integrado que pueda influenciar en los resultados esperados a acciones relacionadas con el diseño e implementación de programas para enfrentar oportunidades externas a la organización, como también en la atención de postulación de los clientes a los programas. Asimismo, se aprecia la existencia de una alta influencia en la restricción presupuestaria, y un sistema burocrático e ineficiente que impactan en los resultados esperados, y en la capacidad de los recursos para atender la demanda.

Por tanto, se pueden distinguir dos debilidades que pueden ser mejoradas ya que dependen de las decisiones de la misma organización, como el disponer de alta tecnología capaz de atender estos factores externos, y mejoras a los procesos internos relacionados en la cadena de proceso en la administración de los programas.



Estrategia: 1) Modernización tecnológica de los procesos de negocio,
2) Mejorar la cadena de proceso en la administración de programas.

- **Cuadrante Fortalezas versus Amenazas**

La Corporación posee importantes recursos en sus fortalezas para enfrentar importantes amenazas originadas por factores externos, siendo éstos últimos los cambios de gobiernos cada 4 años, y la desaceleración económica del país. Asimismo, la imagen corporativa de la organización es lo suficientemente fuerte como para enfrentar presiones sociales.

Teniendo en cuenta estas fortalezas, podemos apreciar un ámbito de mejora en los procesos internos de la organización, lo que a pesar de encontrarse estandarizados inciden medianamente a las amenazas económicas y sociales, debido a que no existe una homologación en algunos procesos internos, produciendo retrasos en los tiempos de respuesta a factores externos.



Estrategia: Mejorar la cadena de proceso en la administración de programas.

- **Cuadrante Debilidades versus Amenazas**

Al observar las amenazas que Corfo debe afrontar podemos ver que las debilidades recaen en la imposibilidad de demostrar las capacidades suficientes para enfrentarlas, habiendo una alta dependencia en un sistema burocrático e ineficiente en la administración de programas, y la carencia de un sistema de información integrado que le permita afrontar factores externos que impiden que la organización logre el cumplimiento de sus objetivos.



Estrategia: 1) Mejorar la cadena de proceso en la administración de programas.
2) Modernización tecnológica de los procesos de negocio.

Tabla N° 2: Estrategia según cuadrante Análisis FODA

		FACTORES EXTERNOS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Profundizar y mejorar los instrumentos de apoyo.	Mejorar la cadena de proceso en la administración de programas.
	DEBILIDADES	1) Modernización tecnológica de los procesos de negocio. 2) Mejorar la cadena de proceso en la administración de programas.	1) Mejorar la cadena de proceso en la administración de programas. 2) Modernización tecnológica de los procesos de negocio.

Fuente: Elaboración Propia

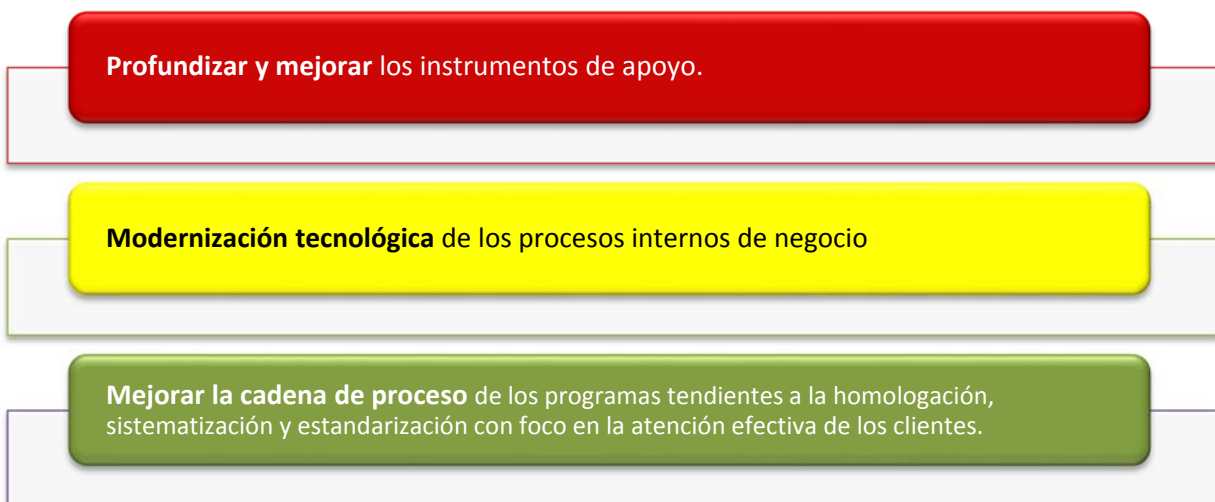
4.3.3. Conclusiones FODA

- Posee importantes ventajas competitivas que le permite enfrentar oportunidades relevantes en el mercado, pudiendo cumplir con sus objetivos estratégicos. Asimismo, es capaz de lidiar en una intensidad media a factores externos amenazantes.
- Presenta una situación débil en elementos internos para enfrentar oportunidades del entorno, pudiendo afectar claramente la eficiencia en las respuestas a nuevas exigencias. Sin embargo, se presentan elementos de relevancia en las debilidades internas de la organización que pueden llegar a influir en el cumplimiento de objetivos estratégicos ante las amenazas del entorno.
- ***En resumen, la Corporación presenta una posición muy favorable frente a factores externos, debiendo mejorar aspectos internos para entregar estándares de servicio adecuados a exigencias del entorno.***

4.3.4. Ejes Estratégicos

Resultado del Análisis FODA podemos apreciar de la tabla N°2 anteriormente expuesta, el despliegue de 3 estrategias las que serán definidas como ejes estratégicos de Corfo, y que se muestran en la siguiente Ilustración N°7:

Ilustración N° 7: Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

5. Formulación Estratégica

5.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está compuesta por un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el cliente, estos incluyen los atributos del producto o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre esta y el cliente. Por su parte, los atributos comprenden las características del producto como su calidad, su precio y el tiempo que demora el cliente en satisfacer su necesidad. (Kaplan y Norton, 1996)

5.1.1. Propuesta de Valor de Corfo

En base al estudio realizado por la Corporación sobre la satisfacción de clientes y de calidad de servicios, se detectaron las siguientes conclusiones que los encuestados manifestaron como elementos de valoración, o esperados:

- ✓ *“La expectativa de servicio se centra en mejor información, orientación, trámites fáciles, respuestas rápidas, asesoría-apoyo, agilidad, flexibilidad, ayuda de acuerdo a necesidades, personal preparado y especializado, soporte electrónico y mayor autonomía en regiones”.*
- ✓ *“Las principales dificultades relatadas y que constituyen barreras para postular, son: la complejidad de los procesos iniciales, gastos adicionales, relación con algunos intermediarios (costos), página web poco amigable”.*
- ✓ *“Del proceso de postulación, en general valoran positivamente disponer información fiel acerca de la postulación y el acompañamiento y compromisos del personal Corfo. Lo negativo radica principalmente en los trámites engorrosos, tiempos de respuesta largos en casos puntuales y déficit percibidos en el proceso de acompañamiento.”*
- ✓ *“La figura del consultor es necesaria para acompañar al postulante en un proceso que es complejo. Quienes logran experiencia en sucesivas postulaciones pueden con el tiempo manejar los trámites con mayor autonomía.”*

Del estudio se determinan los siguientes atributos, los que son segmentados por aquellos que fueron beneficiados de un programa de subsidio, y por aquellos que fueron rechazados por no cumplir los requisitos de elegibilidad:

Atributos mencionados por Beneficiarios

- Información para postular, completar y de fácil comprensión
- Orientación en la ejecución del proyecto
- Facilidad para realizar trámites
- Respuesta rápida a dudas y consultas
- Apoyo y acompañamiento técnico en el proyecto
- Patrocinadores fáciles y eficientes
- Proceso ágil (se refiere a tiempos adecuados)
- Servicio que llega dentro de los plazos acordados
- Subsidio de acuerdo a las necesidades del proyecto
- Mínimos gastos adicionales
- Información y asesoría en eventualidades (Ej. cambio de dueño de proyecto crédito aprobado)
- Personal especializado para la información y el apoyo
- Personal Corfo disponible, comprometido, empático
- Soporte electrónico en cuanto a información y respuestas
- Autonomía en regiones

Atributos mencionados por rechazados:

- Conocer las necesidades y expectativas del cliente
- Escuchar al cliente
- Rapidez de respuestas. Dar soluciones rápidas.
- Mínima burocracia. Facilidad para realizar trámites
- Mínimos gastos adicionales, p.ej. costos asociados a asesores
- Cierta libertad de gastos

Considerando los antecedentes expuestos se propone la siguiente propuesta de valor para Corfo:

*“Ofrecemos programas de financiamiento que permiten el **acceso orientado y transparente** de recursos financieros como créditos, garantías estatales y de subsidios acompañados de servicios de asesoría **especializado** acordes a las necesidades de nuestros clientes, con tal de fortalecerlas y potenciar su desarrollo productivo”*

Acorde a la definición de la propuesta de valor, se distinguen 3 atributos relevantes que son valoradas por los clientes de la Corporación: **Acceso Orientado, Transparencia y especialización**, los que son explicado en la siguiente ilustración:

Ilustración N° 8: Atributos de la Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Relación Atributos para la Propuesta de Valor y Creencias

En la siguiente tabla N° 3, se establece la relación para cada atributo con las creencias o principios que buscan orientar el comportamiento de las personas de la organización.

Tabla N° 3: Relación de atributos con creencias de la unidad de negocio

ATRIBUTO	CREENCIAS	RELACIÓN
Acceso orientado	Compromiso	Por trabajar en administrar instrumentos que generen soluciones financieras efectivas.
	Legitimidad	Fiel cumplimiento de las normas establecidas en los procesos y requisitos de elegibilidad de los programas.
	Probidad	En la asignación de recursos
Transparencia	Transparencia	Acceso a información pública
	Probidad	En la asignación de recursos por medio de la integridad de las personas que forman parte de la organización.
Especializado	Colaboración y Conectividad	Bajo la cooperación y trabajo colaborativo con las asociaciones claves de la organización es posible detectar las brechas de mercado relevante, de manera de desarrollar programas focalizados y de resultados efectivos.
	Responsabilidad Social	Frente al compromiso de velar por la asignación de recursos del Estado de Chile en función del bienestar de la comunidad.
	Compromiso	De las personas y las instituciones expertas que administran los programas, con tal de satisfacer las necesidades reales de los beneficiarios.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, se presenta consistencia entre los atributos de la propuesta y las creencias definidas para la organización.

5.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

En la siguiente tabla N° 4, relaciona para cada atributo de la propuesta de valor un análisis fortaleza y debilidades de la organización, y oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla N° 4: Relación de atributos con Análisis FODA

Atributo / FODA	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Acceso orientado	El atributo permite que las postulaciones a los programas respondan a las necesidades reales de los beneficiarios y por tal dar cumplimiento efectivo al uso de estos instrumentos, y por tanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos que son instruidos a la Corporación.	Para los atributos declarados, existe una amenaza media frente a los cambios de administración cada 4 años, además de enfrentar aspectos legales, y presiones sociales las que en su conjunto o separadamente pueden eventualmente afectar el funcionamiento efectivo de éstos atributos.	La experiencia y el conocimiento de los profesionales en el proceso de postulación son primordiales para el atributo.	No contar con un sistema de información integrado que permita que el postulante reciba toda la información de la organización.
Transparencia	El atributo otorga claridad a los beneficiarios sobre las gestiones y resultado de las postulaciones, permitiendo demostrar un mejor posicionamiento ante esta ventaja competitiva.		Principalmente la fuerte imagen corporativa permite que la institución sea una de las más confiables, como así mismo el contar con procesos estandarizados permitiendo tener claridad sobre las actividades asociadas.	Falta de capacidad y mejora de procesos internos transversal a las gerencias que permita atender las necesidades de información a los clientes.
Especializado	Que los beneficiarios obtengan un capital inteligente permite generar un impacto efectivo en el sistema productivo, permitiendo lograr los objetivos estratégicos delegados a la institución.		La experiencia y el conocimiento de las personas involucradas en el proceso, así como el disponer de alianzas estratégicas fortalecidas, permite que las asesorías especializadas se focalicen hacia las necesidades reales de los clientes, y de los objetivos estratégicos de la organización.	Tener restricciones presupuestarias para la creación de programas que requieren de una mayor especialización, pudiendo afectar los montos de financiamiento.

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 3 – DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El desarrollo de una estrategia permite reafirmar las declaraciones estratégicas en su misión, visión y creencias, evaluando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades actuales de la organización. En este proceso se establecen objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuesto que orientan las acciones y alinean la institución para que la ejecución de la estrategia sea efectiva. (Kaplan y Norton, 2010)

6. Modelo de Negocio

Hablar de un modelo de negocio o diseño de negocio, es hacer referencia a una especie de esquema lógico bajo el cual una empresa se guía para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final.

Existen variadas definiciones de autores sobre su significado, pero todas coinciden en describir en “cómo opera una organización”. Los modelos de negocio son dinámicos y además evolutivos, revelando una estructura cíclica en el proceso.

6.1. Importancia del Modelo de Negocio en la Planificación Estratégica

Acorde a lo declarado por (Anthony y Govindarajan, 2008), existe una importante diferencia entre la definición de una “formulación estratégica” y la “planeación estratégica”, definiendo para el primer caso como “*el proceso de decidir las nuevas estrategias*”, mientras que la planeación es referido al “*proceso de decidir cómo implantar las estrategias*”. Bajo ésta última definición la incorporación previa de un modelo de negocio en el proceso de planificación estratégica toma relevancia al permitir conocer el estado de situación de una unidad de negocio, tanto sobre la definición de su oferta de valor, como de su demanda.

El modelo de negocio resulta ser por tanto una herramienta clara para la definición de metas, establecimientos de estrategias, y la formulación de programas para ejecutarlas, pudiendo lograr de esta manera mayor efectividad en el logro de las mismas. Ahora, aun cuando las empresas posean una gobernanza compleja o simple, o de carácter público o privado, se

puede apreciar en estas entidades la necesidad básica de disponer de un modelo de negocio en el proceso de planificación estratégica.

6.2. Lienzo del Modelo de Negocio

Bajo el propósito de definir el modelo de negocio de Corfo, nos basaremos en el prototipo denominado Canvas, siendo sus autores (Osterwalder, Pigneur, Clark, y Vázquez, 2011).

El Modelo Canvas busca analizar de manera integral una organización o entidad como un todo, de manera que sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, siendo de esta manera un instrumento de innovación estratégico.

El mecanismo establecido por Osterwalder y Pigneur, explora y define 9 elementos⁷ definidos de la siguiente manera:

Ilustración N° 9: Diagrama Modelo Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocios – Modelo Canvas - Osterwalder y Pigneur, 2011

⁷ Generación de modelos de negocios – Modelo Canvas - Osterwalder y Pigneur, 2011

1. **Asociaciones Claves**, identifica los socios claves para establecer contactos y alianzas para el negocio.
2. **Actividades claves**, que darán valor a la organización y conocer las estrategias necesarias para potenciarlas.
3. **Recursos claves**, son necesarios en el engranaje de la idea empresarial.
4. **Propuesta de valor**, nos permite conocer los elementos diferenciadores de la organización.
5. **Segmentar los clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio.
6. **Relación con los clientes**, identificando la forma de relacionarse con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus necesidades y características propias de ellos.
7. **Canales**, relativos a la forma de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria para fortalecer la idea de negocio.
8. **Fuentes de Ingreso**, nos sirve para determinar las fuentes de ingreso económicas del negocio.
9. **Estructura de costos**, permite conocer el precio de venta que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá el negocio.

6.2.1. Análisis Modelo Canvas para Corfo

A continuación se describen cada uno de los 9 elementos del modelo Canvas en Corfo:

- 1) **Asociaciones claves**: Se entiende por aquellas alianzas o socios claves relevantes que permiten dar cumplimiento al modelo de negocio, no pudiendo estos ser reemplazados para el caso de Corfo, ni tampoco pueden convertirse en competidores.

El Gobierno de Chile se identifica como el principal socio estratégico de Corfo, existiendo una relación recíproca. Este actor clave es relevante en los lineamientos de la organización, un ejemplo es el accionar ante la Ley de Transparencia, sobre Acceso a la Información Pública, instrucción mandataria que: *“regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su*

amparo, y las excepciones a la publicidad de la información”. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2008)

Por otra parte, Corfo cuenta con una red de proveedores compuesta por diversas entidades públicas tales como Ministerios del Estado de Chile, organismos técnicos, instituciones privadas y asociaciones gremiales que pasan a cumplir un rol relevante en la creación de una política pública, como la de colaborador para las etapas de exploración, diagnóstico y diseño de los programas de financiamiento. Asimismo, entidades privadas podrían también cofinanciar proyectos o programas de interés.

En forma conjunta con las asociaciones claves de origen nacional, no es posible dejar de lado las instituciones públicas y privadas extranjeras, tales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América latina (CAF), Banco alemán gubernamental para el desarrollo denominado como Banco de Crédito para la Reconstrucción (en alemán, Kreditanstalt für Wiederaufbau - KfW) entre otros que son acreedores financieros de la Corporación y que apoyan con los conocimientos y experiencia para el desarrollo en la creación de medidas de apoyo productivo.

Propuesta de Mejora: Es necesario fortalecer y tomar acciones de mejoras de comunicación con otras entidades públicas nacionales, estableciendo por ejemplo Acuerdos de Cooperación que permitan el traspaso de información y una red de trabajo alineada y de mayor compromiso. Por otra parte, se requiere que la Corporación tenga una mayor presencia internacional, de manera más permanente bajo las alianzas de países que Chile participa.

2) Actividades claves: Las actividades claves que permiten crear y fortalecer la propuesta de valor de la organización, están principalmente enfocadas en los procesos asociados a los programas de financiamiento y subsidios, siendo los siguiente:

- **Exploración y diagnóstico:** Frente a las necesidades insatisfechas y oportunidades de mercado, se realizan acciones de exploración de estas brechas y de diagnóstico, con el propósito de evaluar la factibilidad o viabilidad de soluciones de apoyo.
- **Planificación y desarrollo:** Se efectúa la planeación respecto de otros proyectos vigentes o en desarrollo, asimismo se evalúan los recursos disponibles y tiempos

asociados. Determinando en la etapa de diseño las condiciones y alcances de la(s) solución(es).

- Negociación con entidades públicas y privadas: Interacciones con instituciones externas a la Corporación para que formen parte no sólo en la ejecución de los programas de financiamiento, sino también en la colaboración para las etapas de exploración y diagnóstico, y de planificación y desarrollo.
- Postulación de los clientes: Referido al proceso donde los interesados en acceder a los programas pueden postular. Este proceso se subdivide en los siguientes pasos:
 - a) Postulación: Ingreso de solicitud
 - b) Evaluación: Revisión de los antecedentes enviados por el postulante
 - c) Selección: Escoger las solicitudes que cumplan los requisitos de elegibilidad al programa que el cliente postuló.
 - d) Formalización: Corresponde a un acto administrativo legal en la adjudicación del beneficio y de la notificación al beneficiario.
 - e) Ejecución: Desembolsos de los recursos financieros.
- Atención a clientes: Relación o servicio a los clientes en todas las etapas del proceso de postulación, que incluye además el protocolo de atención sobre la Ley de Transparencia.
- Seguimiento de proyectos: Corresponde al monitoreo de proyectos que han sido beneficiados. Para el caso de los subsidios, los beneficiarios deben realizar rendiciones antes de efectuarse el desembolso.
- Talleres y Charlas de difusión: Acciones de difusión para dar a conocer la amplia red de programa que la Corporación dispone para sus clientes.

Propuesta de Mejora: Con el propósito de capturar una mayor rentabilidad social, se debe contar con una actividad clave que es la Inteligencia de Negocio, de manera de administrar y crear conocimiento con la información que posee cada una de las Gerencias de Negocio en forma transversal, y que impacten de manera positiva en las decisiones de planificación y desarrollo de los programas de financiamiento.

Por otra parte, se requiere contar con una actividad clave de investigación y desarrollo de manera de posicionar a la Corporación como líder de opinión a nivel nacional e internacional, y además contar con una mayor certeza en la información para los procesos de exploración

y diagnóstico frente a las solicitudes que son recibidas e instrucciones mandatorias, en el diseño de programas, y además en la alineación a la estrategia de sus agentes operadores e instituciones financieras.

3) Recursos claves: Los activos necesarios que requiere la organización permiten que tenga la capacidad de entregar su oferta de programas de financiamiento declarados en la propuesta de valor. Es por ello la importancia de contar para Corfo con un plan estratégico que oriente los desempeños hacia el cumplimiento de sus objetivos.

La alta especialización y compromiso institucional y social del recurso humano para atender las necesidades de los clientes, toma relevancia como recurso clave de manera transversal a la organización.

La necesidad de disponer de recursos financieros en el presupuesto que se asigna cada año para la ejecución de los programas de financiamiento.

Por último disponer como recurso clave de tecnología, bajo el propósito de contar con un mecanismo de sistema de información y soporte técnico en la administración transversal a la organización de los programas de financiamiento.

Propuesta de Mejora: Dado que el rol de la Corporación es ser un organismo ejecutor de políticas públicas en el ámbito del desarrollo productivo con un claro énfasis en la innovación y el emprendimiento, se hace necesario disponer de un capital humano más especializado, capaz de atender cualquier necesidad en las actividades económicas que se sustenta el país, por lo que es necesario un programa continuo de desarrollo de capacidades especializadas, y un programa de reclutamiento y selección de personal que cumplan con esta necesidad.

Por otra parte, y como parte de la mejora del recurso es disponer de un sistema de información integrado, capaz de almacenar, administrar y dar un servicio de información que pueda cumplir los atributos de valor hacia los clientes, como además para la misma organización para su proceso de evaluación y diseño de programas de financiamiento.

4) Relación con clientes: Los medios de comunicación posibles para informar y guiar la oferta de programas de financiamiento de Corfo se realizan por medio de:

- Atención presencial
- Página Web
- Correo electrónico
- Correspondencia
- Mesa de Servicio (telefónico)
- Visita en Terreno

Se explica la amplia gama de vías de comunicación para relacionarse con los clientes debido a la necesidad de alcanzar toda la extensión geográfica del país, incluyendo las zonas más aisladas que requieren ser atendidas. Para lo anterior Corfo, dispone de Direcciones Regionales que se encuentran ubicadas en todas las capitales regionales a lo largo del país, las que cumplen el rol de representación de la Corporación, cumpliendo entre otras funciones la de difundir, orientar, evaluar y monitorear los proyectos que son financiados, debiendo utilizar todos los medios de comunicación disponible.

Los clientes por lo general recurren en forma presencial a Corfo para informarse sobre los programas, y también por medio de su página web y correo electrónico. Sin embargo los procesos de asesorías son personalizados siendo atendidos por profesionales especializados, en las mismas dependencias de los agentes operadores, o en otro espacio físico apto para la asesoría.

El medio de comunicación en la atención de reclamos es atendido de manera presencial, página web, telefónica y correspondencia.

Las solicitudes acogidas a la Ley de Transparencia pueden presentarse por escrito o a través de la página de Corfo. En caso de realizar por escrito puede ser por medio de un formulario que se encuentra a disposición en cada una de las Direcciones Regionales de Corfo, particularmente en las Oficinas de Servicio al Cliente. También puede ser por medio de una carta dirigida a Corfo, la que debe ser ingresada por Oficina de Parte en cualquiera de las Direcciones Regionales de Corfo. En caso de realizarlo por vía

electrónica, en la página web de Corfo se encuentra un banner de "Gobierno Transparente" o un banner de "Solicitud de Información Ley de Transparencia".

Propuesta de Mejora: Uno de los problemas que se ha detectado y no ha podido ser atendido de la mejor manera es la atención en lugares alejados que no tienen la posibilidad de acercarse a las Direcciones Regionales de Corfo (ubicadas en las capitales regionales), por tanto se requiere disponer de una red de atención con foco provincial.

5) Canales: En consideración a la forma legal de operar de la Corporación, los canales utilizados para la entrega de los recursos financieros y servicios de asesorías, se realizan por medio de instituciones externas a la organización, las que son calificadas por la entidad.

Las instituciones intermediarias externas para los programas de financiamiento pueden ser financieras bancarias y no bancarias, mientras que para los programas de subsidio los intermediarios son entidades ejecutoras o son llamadas agentes operadores, tales como: las instituciones que dictan los cursos de inglés, Certificadoras, Centros para la realización de actividades de investigación y desarrollo que celebran los contratos con empresas que solicitan el derecho a los beneficios tributarios de I+D, los Nodos Tecnológicos, las Entidades asesoras, que operan con el instrumento Empaquetamiento Tecnológico para Nuevos Negocios, y en algunos casos consultores asociados a ciertos instrumentos.

Propuesta de Mejora: En la actualidad se ha detectado que existen algunos intermediarios externos que no tienen las capacidades suficientes para ejecutar un programas, o que algunos de ellos no cumplen cabalmente los objetivos que le son delegados. Por ello, se propone como mejora establecer un programa continuo de alineamiento de los intermediarios hacia los objetivos estratégicos, y además fortalecer sus capacidades para atender beneficiarios con diversas necesidades heterogéneas.

De manera complementaria a este programa de fortalecimiento y alineación, se requiere que las bases concursables para los agentes operadores, o intermediarios financieros sean revisadas y mejoradas para disponer de un estándar apto a las exigencias de la Corporación,

pudiendo de esa manera ampliar la oferta de intermediarios a los largo del país abarcando lugares más remotos, o en regiones extremas donde hoy la oferta es escaza.

6) Segmentos de Mercado: Los clientes que recurren a la organización tienen en común la necesidad de financiamiento para fortalecer y crecer su unidad productiva, demandando para ello acceso a recursos financieros de manera orientada, transparente y acorde a las necesidades del negocio.

Las empresas en Chile están clasificadas por montos de ventas anuales y número de trabajadores. De acuerdo con la información proporcionada por el Servicio de Impuestos Internos (SII), la estructura empresarial de Chile al año 2015, según monto de ventas es la siguiente:

Tabla N° 5: Distribución de empresas en Chile según Tamaño de Empresa (Año 2015)

Tramos de Ventas (UF) ⁸	N° de Empresas	N° Trabajadores Dependientes Informados
Sin Ventas	149.210	587.132
Micro (0,1 - 200 UF)	258.651	81.555
Micro (200,1 - 600 UF)	184.342	108.038
Micro (600,1 - 2.400 UF)	226.522	380.314
Pequeña (2.400,1 - 5.000 UF)	86.807	411.034
Pequeña (5.000,1 - 10.000 UF)	55.353	511.608
Pequeña (10.000,1 - 25.000 UF)	42.494	839.445
Mediana (25.000,1 - 50.000 UF)	17.368	694.986
Mediana (50.000,1 - 100.000 UF)	10.320	730.453
Grande (100.000,1 - 200.000 UF)	5.977	716.486
Grande (200.000,1 - 600.000 UF)	4.841	1.098.477
Grande (600.000,1 - 1.000.000 UF)	1.094	474.527
Grande (más de 1.000.000 UF)	2.067	2.242.140
TOTAL	1.045.046	8.876.195

Fuente: Año tributario 12015, sobre año comercial 2014, Servicios de Impuestos Internos – SII

⁸ Unidad de Fomento (UF) al 31 de mayo 2016 : \$25.993,05

Los clientes atendidos en la Corporación poseen la siguiente caracterización:

- **Personas naturales sin giro comercial**, recurren a Corfo para el apoyo de financiamiento, la formación de capital humano, y las necesidades de emprender un negocio en etapa temprana.
- **Microempresas**, requieren de financiamiento de microcrédito y garantía estatal para lograr su acceso. Se define como microempresas a aquellas que poseen una venta anual entre 0 hasta UF 2.400 (aprox. hasta a \$62,3 millones)
- **Pequeñas empresas**, tienen la necesidad de financiamiento y garantía estatal para proyectos en general en la etapa de desarrollo y crecimiento. Se define pequeña empresas aquellas que poseen una venta anual entre UF 2.401 hasta UF 25.000, vale decir (aprox. entre \$62,3 millones hasta \$649,8 millones). Requieren del apoyo de crear entornos acordes al negocio, como potenciar su red de proveedores y canales de distribución. Algunos de ellos requieren de la incorporación de tecnología y de capacidades.
- **Mediana empresa**, requieren principalmente instrumento de garantía estatal para potenciar nuevos proyectos de alto impacto, o aperturar nuevos negocios en mercados internacionales y nacional, asimismo requieren del apoyo de innovación en tecnologías. Se define mediana empresa aquellas que poseen una venta anual entre UF 25.000 hasta UF 100.000 (aprox. \$649,8 millones hasta \$2.599 millones)
- **Gran empresa**, Se define gran empresa aquella que posee una venta anual superior a UF 100.000 (aprox. \$2.599 millones)

7) Estructura de costos: Corfo administra fondos para sus programas que deben ser ejecutados presupuestariamente, y ser eficiente en los fondos de garantía. Dentro de sus costos de explotación se encuentran las transferencias a los Comités, institutos de investigación y empresas, entidades que cumplen la función de desarrollo económico y social. Por otra parte los gastos de administración y venta propios de una institución.

Los Costos de explotación de la institución cumplen en gran parte la función de desarrollo económico y social a través de los institutos de investigación, empresas y comités, los cuales tienen como objeto analizar y cuantificar los recursos con que cuenta

el país y propender a la utilización de estos mediante el uso de tecnologías adecuadas y del desarrollo de las capacidades empresariales y laborales del país, los costos están dados principalmente por gastos por transferencia de la Tesorería General de la República, que pueden ser dados por concepto de traspaso de recursos obtenidos de la venta de acciones de propiedad de la Corporación tales como Aguas Andinas S.A, Esva S.A, Essbio S.A y Essal S.A.- También por gasto de transferencias a los Comités.

- 8) Fuente de Ingreso:** La Corporación tiene definida en su marco regulatorio las distintas fuentes de ingreso de caja de manera de atender la ejecución de los programas consistente en la asignación presupuestaria, Ley de donaciones, Préstamos de entidades extranjeras, Comisiones y recuperos judiciales de préstamos.

Los ingresos de explotación corresponden a transferencias recibidas del Gobierno de Chile para el apoyo de los programas de fomento y otros de cofinanciamiento, intereses de las carteras de inversiones en el mercado de capitales e intereses ganados por los préstamos otorgados por intermediación financiera principalmente.

En la ilustración N° 10 describe en forma gráfica el modelo de negocio de Corfo, en la que se describe los elementos claves que dan cumplimiento a la propuesta de valor.

Ilustración N° 10: Modelo Canvas para la Unidad de Negocio Corfo



Fuente: Elaboración Propia

6.3. Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuestas de Valor

En el siguiente cuadro se muestra la relación de los elementos del modelo de negocio para cada atributo de la propuesta de valor:

Tabla N° 6: Relación de elementos del modelo de negocio y los atributos

Elementos/Atributos	Acceso Orientado	Transparencia	Especializado
Asociaciones Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno de Chile - Otras entidades públicas nacionales - Entidades Privadas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno de Chile, por medio de la Ley de Transparencia - Otras entidades públicas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Otras entidades públicas nacionales - Asociaciones gremiales nacionales - Entidades Privadas nacionales - Bancos acreedores extranjeros - Asociaciones Internacionales
Actividades Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y desarrollo - Postulación de los clientes - Atención a clientes - Seguimiento de proyectos - Talleres y difusión 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Exploración y diagnóstico - Planificación y desarrollo - Negociación con entidades públicos y privadas - Postulación de los clientes - Atención a clientes - Seguimiento de proyectos - Talleres y Charlas de difusión
Recursos Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico - Capital Humano - Tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano - Tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico - Capital Humano - Financiero
Relaciones con Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Atención presencial - Página Web - Mesa de Servicio (telefónico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención presencial - Correspondencia - Correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención presencial - Visita en Terreno
Canales	Intermediarios Externos		Intermediarios Externos
Segmentos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales sin giro comercial <ul style="list-style-type: none"> - Microempresas, - Pequeñas empresas - Medianas empresas - Gran empresa 		
Fuentes de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto anual 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto anual 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto anual - Ley de donaciones - Préstamos extranjeros - Comisiones y Recuperos
Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Técnicos y Profesionales - Gastos de Administración y Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Técnicos y Profesionales - Gastos de Administración y Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Técnicos y Profesionales - Compensación de intereses - Pagos Fondos de Cobertura y Subsidios - Gastos de Administración y Ventas

6.4. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

La Corporación al ser una entidad ejecutora de política pública del Estado de Chile en el ámbito del emprendimiento y la innovación empresarial, presenta una institucionalidad compleja y tradicional en el sector público, por cuanto a que su accionar depende de otros organismos del sector, como de entidades pertenecientes al sector privado. La conformación de estas alianzas estratégicas de manera sólida toma una alta relevancia en su modelo de negocio, ya que depende de ellas para que sus objetivos puedan concretarse.

Al ser Corfo un agente propulsor de medidas económicas es responsable no sólo de satisfacer las necesidades de los beneficiarios finales (demanda), sino de crear ecosistemas favorables que permitan el cumplimiento de su misión, como el generar capacidades en la red productiva del país (oferta). Por ello, reafirma la importancia en el fortalecimiento relacional con los stakeholders y el cabal conocimiento de necesidades de los beneficiarios finales. Todo ello, forma parte de un insumo de información primordial en las actividades claves asociadas a la exploración y diagnóstico de las necesidades detectadas, como del proceso de diseño de los programas, que parte de las actividades se debe considerar las negociaciones con el sector público y privado para la incorporación o participación de los intermediarios externos de los programas. Para que estas actividades puedan desarrollarse, se requiere disponer de personal calificado y especializado, para ejecutar las actividades estratégicas principalmente asociadas a la exploración y diagnóstico, como de las etapas de diseño, y negociación con las entidades públicas y privadas.

La interrelación de estas asociaciones y actividades claves anteriormente mencionadas, son parte fundamental al cumplimiento del atributo diferenciador sobre otorgar servicios de asesorías especializados, debiendo disponer de un plan estratégico para la focalización de los recursos financieros y orientar los desempeños del capital humano especializado.

Corfo al ser un organismo intermediado por instituciones externas, sus canales de comunicación cumplen el rol de entregar los recursos financieros y las asesorías a los clientes, por tanto las actividades de negociación con entidades públicas y privadas son importantes al momento de definir la elegibilidad de estos operadores, debiendo éstos alinearse a los objetivos establecidos en los programas que deben ejecutar.

La relación con los segmentos de mercado son los mismos para todos los tipos de clientes, utilizando para ello atención presencial, medios electrónicos, telefónico, y visitas en terreno. Esta amplia gama tiene justificación ante el rol como agente operador del Estado de alcanzar cobertura nacional, y utilizando todos los medios disponibles que se permitan.

La ejecución de actividades claves como de postulación a los programas, seguimiento de proyectos, servicio de atención de clientes, y acciones de difusión son realizadas bajo los medio mencionados según corresponda. Sin embargo, todas estas gestiones permiten dar respuesta a dar un acceso orientado de información, y a la vez de transparencia.

En definitiva, al observar el modelo de negocio de Corfo, podemos ver una alta influencia y dependencia de las asociaciones estratégicas con el desempeño de las actividades claves y sus canales, ya que en la ausencia de ellas, no sería posible lograr los objetivos con solo disponer de los recursos disponibles.

Por otra parte, la importancia de entregar los servicios ofrecidos en la propuesta valor, hace por tanto que las actividades claves y los medios para relacionarse con la amplia gama de clientes, sean fortalecidos. Sin perjuicio sobre la cantidad y competencias de los intermediarios externos como canal de oferta y entrega de los programas de financiamiento y los servicios asociados en su especialización. Todo ello, bajo una estructura de costos e ingresos de alta regulación, donde las actividades deben estar orientadas a la eficiencia de costos, y entrega limitada de recursos financieros.

7. Mapa Estratégico

“El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización”. (Kaplan y Norton, 2010)

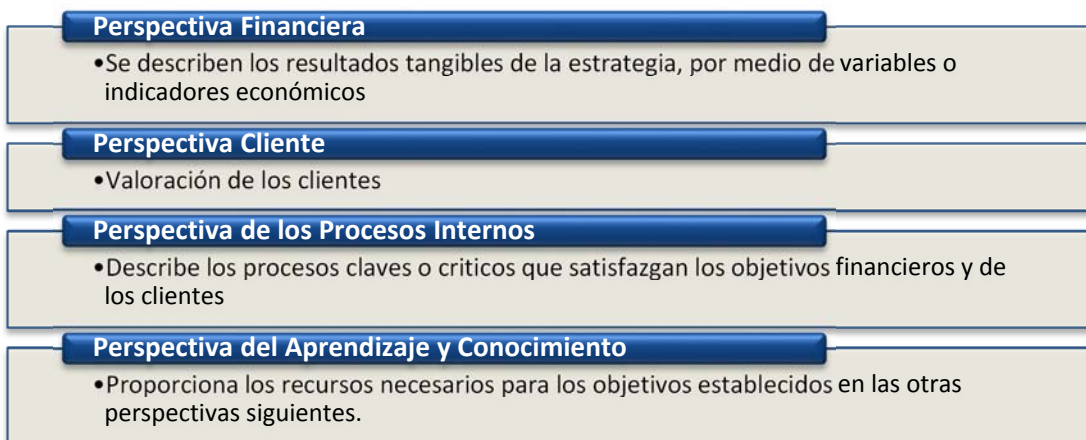
7.1. Importancia Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

El mapa estratégico permite visualizar de manera gráfica y simple la estrategia de una unidad estratégica de negocio en función de distintas perspectivas que se encuentran definidas, y relacionadas por medio de causas y efectos.

Para efecto de una planificación y control de gestión, ésta herramienta permite que por medio de una estructura coherente se observen claramente las relaciones de los objetivos establecidos entre sí, y a la vez se obtenga un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto de que procesos y funciones ejercen sobre el desempeño global del negocio. Con ello, es posible determinar los objetivos estratégicos de manera que puedan ser comprendidos y comunicados a una organización.

La importancia del mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004) se basa en establecer desde un inicio la visión de la empresa, y desde allí, se definen los objetivos requeridos para alcanzarla, mediante 4 perspectivas que se muestran en la Ilustración N°11.

Ilustración N° 11: Perspectivas Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Las perspectivas financiera y de cliente tienen por objeto mostrar los resultados esperados de la estrategia, mientras que las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento impulsan hacia la obtención de esos resultados.

7.1.1. Elaboración del Mapa Estratégico en el Sector Público

Acorde a lo señalado por (Niven, Kaplan, y Ganzinelli, 2003) el mapa estratégico en el sector público ha sido cada vez más aceptado como herramienta de planificación y control. Sin embargo, se aprecian ciertas diferencias con el sector privado por cuanto a que este tipo de instituciones públicas en su declaración estratégica se centra en la atención de clientes, y en servir sus necesidades para cumplir su misión.

Una de las diferencias fundamentales en las consideraciones que se realizan del mapa estratégico en el sector público, es que los organismos gubernamentales por esencia poseen valores diferenciadores al sector privado, por cuanto a que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento disponen de un capital humano motivados hacia la misión y el cumplimiento de objetivos orientados a los clientes finales y la comunidad. Este recurso diferenciador permite que se produzcan mejoras continuas en los procesos, orientadas principalmente hacia la eficiencia.

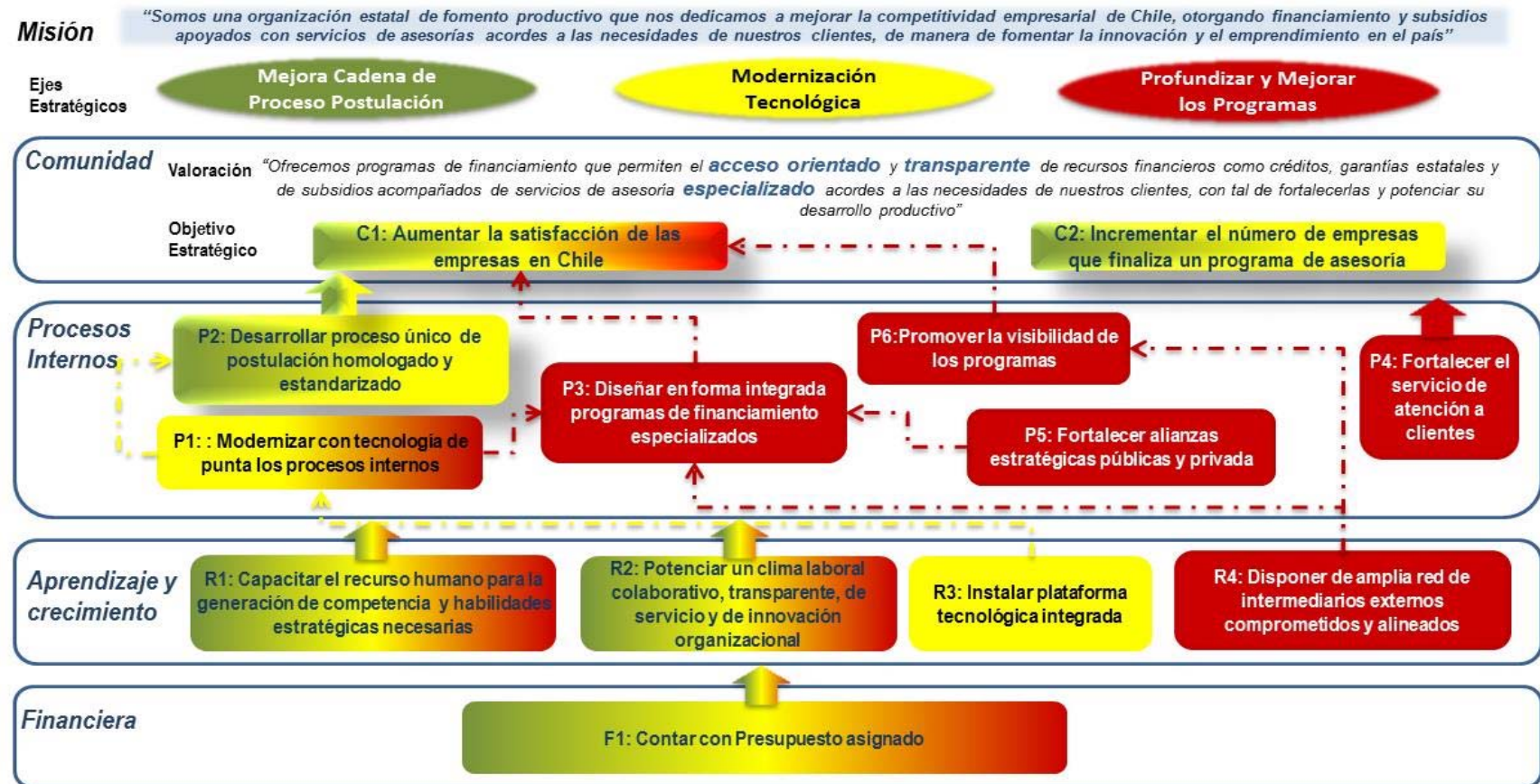
Considerando lo anterior, el autor (Niven, 2003) establece también ciertas limitantes que se aprecian en el sector público en el proceso de planificación estratégica, por ejemplo: existe el paradigma de que el que hacer público no es medible, los resultados serán usados para castigar al personal, la comunidad no será capaz de entender resultados negativos, existen limitantes presupuestarias por las cuales habría que invertir en un plazo limitado dentro de la administración, lo que incluso puede afectar la definición de la misión, de los objetivos estratégicos y por lo demás del desarrollo de indicadores innovadores, entre otras limitantes.

Estos cuestionamientos son habituales en los servicios públicos, que pueden dar pie a un escenario confuso, conflictivo, o de percepciones equivocadas. A pesar de ello y para dar respuesta y claridad, se requiere y recomienda que exista una clara cooperación y colaboración para que el uso de esta herramienta sea crucial como instrumento de guía, dando así cumplimiento a los objetivos estratégicos y por tanto a la estrategia.

7.2. Propuesta Mapa Estratégico

En el siguiente diagrama se muestra el mapa estratégico propuesto para la unidad estratégica de negocio definida:

Ilustración N° 12: Mapa Estratégico Corfo



Fuente: Elaboración Propia

7.2.1. Relación Causa-Efecto del Mapa Estratégico

A continuación en las siguientes tablas N° 7 a la N° 11 se explican las relaciones causa-efecto para cada una de las perspectivas del Mapa estratégicos de Corfo:

Tabla N° 7: Relación Causa - Efecto Perspectiva Financiera del Mapa Estratégico

Perspectiva	Código	Causa	Efecto	Descripción de la Relación
Financiera	F1	Contar con Presupuesto asignado	Capacitar el recurso humano para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias	Permite contar con un personal con los conocimientos específicos y habilidades necesarias para cumplir los objetivos estratégicos de la Corporación.
			Potenciar un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional	Permite que las personas de la organización obtengan desempeños acorde a las exigencias estratégicas.
			Instalar plataforma tecnológica integrada	Entrega de recursos financieros para disponer de un sistema de información integrado en la organización.
			Disponer de amplia red de intermediarios externos comprometidos y alineados	Entrega de recursos financieros a las instituciones externas según la modalidad y exigencias de los programas. Todo ello permite que estas entidades se comprometan y alineen a los objetivos de la Corporación.

Tabla N° 8: Relación Causa - Efecto Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del Mapa Estratégico

Perspectiva	Código	Causa	Efecto	Descripción de la Relación
Aprendizaje y Crecimiento	R1	Capacitar el recurso humano para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias.	Modernizar con tecnología de punta los procesos internos	Permite disponer de personal competente y especializado para la implementación de tecnología a la cadena de proceso de postulación.
			Desarrollar proceso único de postulación homologado y estandarizado.	Efectuar capacitaciones permite que las personas tengan la habilidad y competencias de desarrollar actividades que faciliten el cumplimiento del objetivo estratégico de homologar los procesos internos asociados a la postulación.
			Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	Con el objeto de contar con un proceso de diseño de programas intergerencial, es posible disponiendo de personal con habilidades y claro entendimiento de la estrategia de la organización.

			Fortalecer el servicio de atención a clientes.	Efectuar capacitaciones a las personas que interactúan en el proceso de atención a clientes, es relevante para obtener un fortalecimiento.
			Fortalecer alianzas estratégicas públicas y privada.	Realizar acciones de negociación, colaboración y cooperación con las entidades que conforman las asociaciones estratégicas son clave para el modelo de negocio, para ello se debe disponer de personal competente y con habilidades para desempeñar dichas acciones.
			Promover la visibilidad de los programas.	Desarrollar capacitaciones a las personas que promueven los programas de la organización requiere de habilidades y entendimiento de la estrategia corporativa.
	R2	Potenciar un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional.	Modernizar con tecnología de punta los procesos internos.	Lograr ventajas competitivas en la Corporación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la cadena de procesos del mapa estratégico, es posible cuando se logra un clima laboral con personas que trabajen colaborativamente, de manera transparente, con clara orientación a los clientes y de innovación en sus desempeños.
			Desarrollar proceso único de postulación homologado y estandarizado.	
			Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	
			Fortalecer el servicio de atención a clientes.	
			Fortalecer alianzas estratégicas públicas y privada.	
			Promover la visibilidad de los programas.	
	R3	Instalar plataforma tecnológica integrada.	Modernizar con tecnología de punta los procesos internos.	Disponer de un sistema de información y plataforma integrada permite incorporar modernización del proceso de postulación.
	R4	Disponer de amplia red de intermediarios externos comprometidos y alineados.	Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	La operación de un programa de financiamiento depende de la disponibilidad de intermediarios que cumplan con los objetivos definidos.
			Promover la visibilidad de los programas.	Contar con una amplia red de instituciones intermediarios externas, permite que las acciones de visibilidad sean potenciadas de manera de difundir a lo largo del país a potenciales beneficiarios.

Tabla N° 9: Relación Causa - Efecto Perspectiva Procesos Internos del Mapa Estratégico

Perspectiva	Código	Causa	Efecto	Descripción de la Relación
Procesos Internos	P1	Modernizar con tecnología de punta los procesos internos.	Desarrollar proceso único de postulación homologado y estandarizado.	Contar con tecnología de punta, permite el desarrollo del proceso unico de postulación de los clientes de manera sistematizada.
			Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	Disponer de tecnología de punta facilita la información necesaria y estratégica en el proceso de diseño integrado entre las gerencias de negocio.
	P2	Desarrollar proceso único de postulación homologado y estandarizado.	Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile.	Contar con procesos de postulación homologados y estandarizados, permite que el acceso a los programas satisfazga las necesidades de los clientes.
			Incrementar el número de empresas que finaliza un programa de asesoría.	Un proceso que contempla todas las etapas de postulación de manera estandarizadas ante la amplia gama de programas disponibles, permite claridad de información hacia los clientes, facilitando que estos mismos terminen las etapas exigidas y necesarias.
	P3	Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile.	La complementación en el diseño de los programas permite satisfacer integralmente las necesidades.
	P4	Fortalecer el servicio de atención a clientes.	Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile.	Disponer de un servicio de atención de clientes fortalecido acorde a los clientes, aumenta la satisfacción de los clientes, y además otorga claridad y orientación de información para que los beneficiarios elegibles teminen las asesorías ofrecidas.
			Incrementar el número de empresas que finaliza un programa de asesoría.	
	P5	Fortalecer alianzas estratégicas públicas y privada.	Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	Contar con una fortalecida alianza con instituciones del sector público y privado, permite tener un diagnóstico adecuado, como de elementos de información que permitan diseñar un programa de financiamiento acorde a las necesidades de los clientes.
	P6	Promover la visibilidad de los programas.	Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile.	Las acciones de visibilidad satisfacen las necesidades de Información de los programas disponibles.

Tabla N° 10: Relación Causa - Efecto Perspectiva Comunidad del Mapa Estratégico

Perspectiva	Código	Causa	Efecto	Descripción de la Relación
Comunidad (Objetivos Estratégicos)	C1	Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile.	Mayor competitividad y desarrollo productivo de las empresas en Chile.	Cuando las empresas acceden a programas que satisfacen sus necesidades, y a la vez éstas terminan su proceso de apoyo, permite que estas se fortalezcan y potencien su desarrollo productivo.
	C2	Incrementar el número de empresas que finaliza un programa de asesoría.		

Tabla N° 11: Relación Causa - Efecto sobre la Misión del Mapa Estratégico

Perspectiva	Causa	Efecto	Descripción de la Relación
Mision	Ser una organización estatal de fomento productivo que se dedica a mejorar la competitividad empresarial de Chile, otorgando financiamiento y subsidios apoyados con servicios de asesorías acordes a las necesidades de los clientes, de manera de fomentar la innovación y el emprendimiento en el país.	Ser una agencia de fomento productivo referente de clase mundial que articula en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia una nueva economía impulsada en la innovación y el conocimiento en el siglo XXI.	Ser una organización estatal de fomento productivo que logre mejorar la competitividad empresarial de Chile, el emprendimiento y la innovación, permite que la organización pase a ser una agencia referente de clase mundial que logra articular los ecosistemas productivos y los sectores de alto potencial con tal de proyectar a Chile hacia una economía impulsada en la innovación y el conocimiento.

7.3. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Tabla N° 12: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Perspectiva	Código	Procesos Claves	Descripción
Financiera	F1	Contar con Presupuesto asignado.	Disponer de recursos financieros para la operatividad de Corfo, en cuanto a la asignación de presupuesto a los programas de financiamiento, como para los gastos de administración, costos operativos y no operativos y recursos financieros destinados para su funcionamiento.
Aprendizaje y Crecimiento	R1	Capacitar el recurso humano para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias .	Realizar capacitaciones permite que las personas obtengan habilidades y competencias para desarrollar actividades que den cumplimiento a objetivos estratégicos.
	R2	Potenciar un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional.	Disponer de un clima laboral acorde a las necesidades de la organización, permite lograr ventajas competitivas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos con personas que trabajen colaborativamente, de manera transparente, con clara orientación a los clientes y de innovación en sus desempeños
	R3	Instalar plataforma tecnológica integrada.	Disponer de tecnología integrada en la organización facilita incorporar elementos de modernización en la cadena de proceso.
	R4	Disponer de amplia red de intermediarios externos comprometidos y alineados.	Los programas de financiamiento requieren de la intermediación de instituciones externas.
Procesos Internos	P1	Modernizar con tecnología de punta los procesos internos.	Incorporar elementos de tecnología al proceso de postulación, de manera de entregar un servicio de atención de orientación integral a los clientes, así como de información inteligente en la oferta sugerida.
	P2	Desarrollar proceso de postulación homologado y estandarizado.	Mejorar y elaborar el proceso de postulación, el que incorpora subetapas relativas a la admisión, evaluación y adjudicación, bajo una mirada de integración estandarizada y homologada a la amplia gama de programa en las 5 gerencias de negocio.
	P3	Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados.	Proceso relacionado a estandarizar el diseño y actualización de los programas de financiamiento, integrando la visión estratégica de las unidades de negocio de los servicios de asesorías especializados que los programas deben ofrecer.
	P4	Fortalecer el servicio de atención a clientes.	Proceso relacionado al acceso de información pública, y atención de clientes.
	P5	Fortalecer alianzas estratégicas públicas y privada.	Robustecer las relaciones con instituciones asociadas al sector público y privado, de manera de facilitar y obtener información para el diseño de programas de financiamiento y las actividades relacionadas a su funcionalidad.
	P6	Promover la visibilidad de los programas.	Dar a conocer a los clientes potenciales de los programas de financiamiento.
Comunidad	C1	Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile.	Cuando los clientes acceden a programas que satisfacen sus necesidades de financiamiento o de asesoría especializada, permite tener clientes más fortalecidos competitivamente.
	C2	Incrementar el número de empresas que finaliza un programa de asesoría.	Acrecentar el número de empresas que se adjudican un programa y que terminan el proceso.

8. Cuadro de Mando Integral (CMI)

8.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control de gestión

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por el profesor de la Universidad de Harvard Robert Kaplan, y David Norton, consultor empresarial, y fue publicado en febrero del año 1992 en la prestigiosa Revista Harvard Business Review, todo ello con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una organización en términos de sus declaraciones estratégicas, proporcionando de esa manera a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la entidad.

Según el prólogo del mencionado texto señala que:

“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.(Kaplan y Norton, 1996)

El trabajo desarrollado por ambos se basó en un estudio de 12 empresas de ámbito de fabricación, del servicio, de la industria pesada y de alta tecnología. Con ellos se reunieron bimestralmente durante el año 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición del desempeño de las empresas, denominado como “Balanced Scorecard” el que propone centrar los esfuerzos en determinar indicadores que se basen en objetivos de corto y largo plazo, bajo las 4 perspectivas del mapa estratégico.

Para comprender el Balanced Scorecard se debe considerar como la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos encadenados entre sí,

medidos por medio de indicadores de desempeño sujetos al logro de compromisos determinados, y respaldados por un conjunto de iniciativas. Es por lo anterior que es catalogado como una herramienta de gestión, que permite el análisis de objetivos del rendimiento organizacional considerando el impacto de procesos y funciones que ejercen en el desempeño global del negocio.

Esta metodología permite traducir los objetivos estratégicos en términos que puedan ser claramente comprendidos, comunicados y por sobre todo que se pueda actuar operacionalmente.

La ventaja de este modelo de gestión en la etapa de planificación y control es además de alinear la organización a la estrategia, hacer que ésta misma sea un proceso continuo, movilizándolo a los líderes a un cambio organizado y alineado. Permite como herramienta de control la toma de decisiones de manera ágil y efectiva, con tal que la comunicación de la estrategia sea entregada a todos los niveles de la organización.

A continuación se presenta en el tabla N° 13 el Cuadro de Mando Integral propuesto para Corfo, en base al Mapa Estratégico de la Ilustración N° 12

8.2. Presentación del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tabla N° 13: Cuadro de Mando Integral para Corfo

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METRICAS	METAS	FRECUENCIAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICA
COMUNIDAD	C1: Aumentar la satisfacción de las empresas en Chile	Encuesta de satisfacción de los beneficiarios sobre la experiencia en el proceso de postulación a los programas de financiamiento evaluado con nota 1 a 5	\sum notas Total N° encuestadas Escala Likert 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	≥ nota 4	Anual	- Plan de trabajo intergerencial para la definición de variables que se medirán en la encuesta
	C2: Incrementar el número de empresas que finaliza un programa de asesoría	% de empresas que hayan finalizado el proceso de asesoría, respecto del total de postulaciones adjudicadas	(N° total empresas beneficiadas en subsidio que hayan finalizado el programa / N° Total empresas beneficiadas que se adjudicaron un subsidio para el programa) *100	≥ 95%	Anual	- Elaborar informe de medición de resultados para la caracterización de las empresas beneficiarias
PROCESOS INTERNOS	P1: Modernizar con tecnología de punta la cadena de proceso de postulación	% avance del proyecto de modernización de postulación de programas	(N° Total etapas avanzadas/ N° Total etapas del proyecto) *100	100% cumplimiento de los grados de avance establecidos	Mensual	- Diseñar una plataforma de soporte que integre los programas de financiamiento
	P2: Desarrollar proceso único de postulación homologado y estandarizado	% de procesos de postulación que se encuentran homologado entre las gerencia de negocio	(N° de procesos homologados / N° Total de procesos de postulación) *100	≥ 95%	Anual	- Creación de equipo de trabajo intergerencial para el levantamiento y homologación de procesos único de postulación
		% de procesos que se encuentran estandarizados y asociados a la postulación única de programas	(N° de procesos estandarizados / N° Total de procesos de postulación) *100	≥ 95%	Anual	- Formalización en Manuales de Procedimiento y Flujo de Proceso
	P3: Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados	% de programas que son diseñados por la cadena de proceso integrado	(N° programas diseñados integralmente / N° total programas) *100	≥ 95% del total de programas de Corfo	Anual	- Creación de Comité de Diseño Intergerencial. - Elaborar Tablero de indicadores de desempeño de los programas
	P4: Fortalecer el servicio de atención a clientes	% de solicitudes de información o de reclamos atendidas en la Unidad de Clientes y Participación Ciudadana	(N° solicitudes atendidas / N° total solicitudes ingresadas) *100	≥ 95%	Mensual	- Elaborar un plan de seguimiento sistematizado de solicitudes ingresadas.
% de respuestas en atención a solicitudes ingresadas por Ley de Transparencia		(N° respuestas por Ley de Transparencia / N° total solicitudes de información por Ley de Transparencia) *100	≥ 95%	Mensual	- Elaboración de Protocolo de atención al cliente enmarcada en la Ley de Transparencia	

	P5: Fortalecer alianzas estratégicas públicas y privada	% programas que poseen el apoyo colaborativo de información de entidades públicas nacionales o internacionales.	N° programas apoyados por entidades públicas / N° Total programas) * 100	≥ 75% de los programas	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de acuerdos de colaboración con entidades públicas - Elaborar hoja de ruta integrada de los programas en base a mapa de relación de colaboradores
		% instituciones privadas que financian proyectos o programas.	% proyectos o programas que son financiados por instituciones privadas	≥ 40%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de promoción de proyectos estratégicos al sector privado - Elaborar mapa estratégico de entidades privadas que colaboran con Corfo.
	P6: Promover la visibilidad de los programas	Presencia comunicacional de los programas en medios	N° menciones en medios de comunicación	Al menos 2 menciones	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de medios por programa ó proyecto estratégico - Plan anual de charlas de difusión
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	R1: Capacitar el recurso humano para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias	% de funcionarios capacitados	(N° funcionarios capacitados / N° total de funcionarios de Corfo) * 100	≥ 95%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación especializada según perfil de cargo y objetivo estratégico de la unidad ó área
	R2: Potenciar un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional	Encuesta de satisfacción de los funcionarios sobre percepción del clima organizacional con nota 1 a 5	$\frac{\sum \text{notas}}{\text{Total N° encuestadas}}$ <p>Escala Likert</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo 	≥ nota 4	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actividades intergerenciales ó inter-unidades acorde a actividades relacionadas
	R3: Instalar plataforma tecnológica integrada	Instalar sistemas de información integrado	(N° Total etapas avanzadas/ N° Total etapas del proyecto) *100	Actualizar el 100% de los sistemas de información	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación proyecto de instalación de tecnología de punta en sistemas de información claves en el proceso de integración y modernización
	R4: Disponer de amplia red de intermediarios externos comprometidos y alineados	% de instituciones financieras operando a lo largo del país	(N° de instituciones financieras operando / N° total de instituciones financieras)	100% participación de intermediarios activos en todas las regiones	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plan de difusión y mesas de trabajo bilateral para la implementación de programas
FINANCIERA	F1: Contar con Presupuesto asignado	Disponer de presupuesto	(Total presupuesto disponible año t / Total presupuesto solicitado para el año t) *100	≥ 95%	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de Comité Intergerencial de Planificación Presupuestaria

9. Tableros de Gestión y Control

9.1. Importancia del desdoblamiento estratégico

Es de importancia que las organizaciones operen en forma sinérgica en todas sus partes (gerencias, departamentos, unidades) tanto operativas como de negocio, de manera de obtener resultados alineados a la estrategia. Es por ello que el uso del CMI proporciona una taxonomía que permite distinguir las fuentes que influyen en el resultado de los desempeños, y además logra definir los vínculos requeridos que aseguren su efectividad.

Una metodología comprobada es “desdoblar” el CMI, desde el nivel corporativo hacia las demás áreas de la organización, involucrando así todos los niveles. Desdoblar el mapa estratégico dentro del CMI significa poder ver únicamente los objetivos de cada uno de los temas estratégicos, vale decir sin que se observen los objetivos de temas restantes.

En la actualidad las organizaciones tienden a optimizar mejoras a sus procesos por medio del diseño y el despliegue de tableros de control, siendo éste último grupo de indicadores claves para brindar retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Los tableros de control automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de datos, permitiendo facilitar la representación visual de la información. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemática de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de los procesos del CMI de la Unidad. (Kaplan y Norton, 2010)

Acorde a la definición de (Niven, 2003) señala que: *“La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.”*

La importancia que el autor destaca en su libro se refiere a que el éxito del modelo de cascada se centra en la etapa de planificación y desarrollo estratégico para la integración de las personas en forma de cascada, vale decir desde los niveles superiores hacia niveles inferiores. Todas las personas que participan en una institución deben llegar a comprender la estrategia como de los objetivos e indicadores establecidos en el CMI, de manera de causar un efecto en la organización.

9.2. Tableros de Gestión y de Control

Las empresas tanto públicas como privadas optimizan las mejoras a sus procesos por medio de su diseño y del despliegue de los tableros de control, que son grupos de indicadores clave que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos.

Evaluar el desempeño de las instituciones públicas es uno de los desafíos más complejos dentro del sector, principalmente porque nacen ciertas interrogantes como conocer cuáles son los instrumentos que pueden medir el desempeño, y por otra parte cómo se incorporan juicios evaluativos que surjan de tales evaluaciones en acciones que mejoren la situación.

Para poder enfrentar esta situación en el sector público, se deben enfrenar características propias como la amplitud y ambigüedad en la definición de objetivos, principalmente por la antigüedad y/o la lógica del proceso político, derivando en una alta heterogeneidad de productos y beneficiarios asociados.

Por otra parte, la vinculación compleja entre productos y resultados, siendo difícil de objetar por los factores cualitativos que poseen y además difícil de observar. Se suma a esto, la ausencia de una relación transaccional con el beneficiario final, debido a que muchos de los productos o servicios se proveen gratuitamente o con significativos subsidios que impiden una adecuada expresión de la valoración de los productos o servicios por parte de los usuarios, lo que también dificulta disponer de un indicador de resultados de gestión agregado.

9.2.1. Desdoblamiento para las Unidades Estratégicas de Corfo

Con el objeto de desarrollar un desdoblamiento del Mapa Estratégico de Corfo, previamente se definen los atributos identificados en la propuesta de valor que son más relevantes o valorados por los clientes los que están relacionados a:

 **“Acceso Orientado”**

 **“Servicio Especializado”**

Cómo se mencionó anteriormente el **“Acceso Orientado”**, se refiere a: La admisión de los postulantes para acceder a los programas de financiamiento es guiada e informada, facilitando su acceso, y permitiendo que los clientes puedan postular de una manera clara.

Mientras que el **“Servicio Asesoría Especializado”**, es referido a: Los subsidios que son ofrecidos por la organización contienen no solo el componente financiero, sino la entrega de servicios de asesorías técnicas orientadas a la transferencia de conocimiento y aprendizaje para la formación, crecimiento e innovación de los beneficiarios. Todos estos servicios son entregados por personal experto e instituciones especializadas.

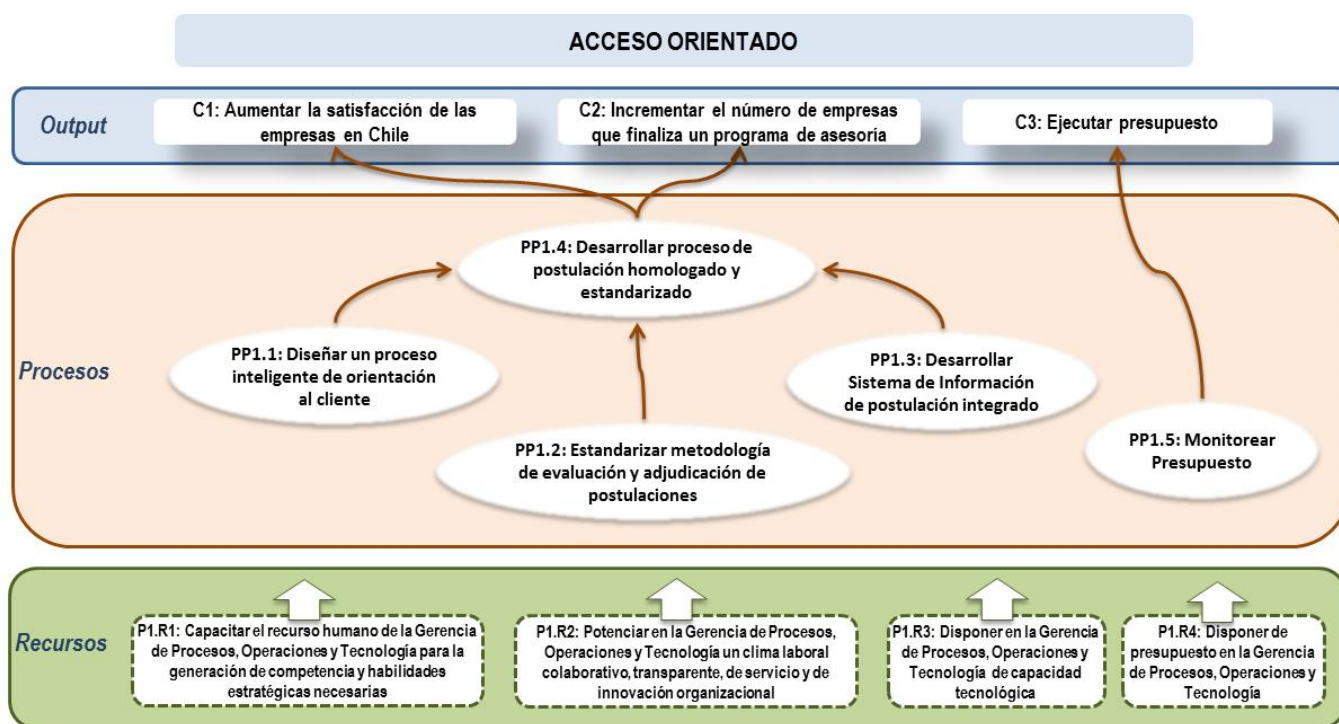
Las gerencias de Corfo que en sus desempeños se orientan al cumplimiento de estos atributos son: **Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología**, y las **Gerencias de Negocios**, entendiendo por ésta última el conjunto de 4 Gerencias de Negocio (Emprendimiento, Desarrollo Competitivo, Innovación y Capacidades Tecnológicas)⁹.

⁹ La Gerencia de Inversión y Financiamiento no se incorpora debido a que la oferta de sus programas no contempla servicios de asesoría especializados por agentes operadores, sino financiamiento por medio de instituciones financieras bancarias y no bancarias

9.2.2. Tablero de Gestión - Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología

El tablero de gestión de la Ilustración N° 13, muestran los objetivos estratégicos que responden en sus desempeños a otorgar un acceso orientado a los clientes en el proceso de postulación a los programas de financiamiento.

Ilustración N° 13: Tablero de Gestión a Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología



Fuente: Elaboración Propia

9.2.3. Tablero de Control - Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología

El tablero de control de la tabla N° 14, muestra los objetivos estratégicos del tablero de gestión de la ilustración N° 13 con sus indicadores, metas, e iniciativas asociadas.

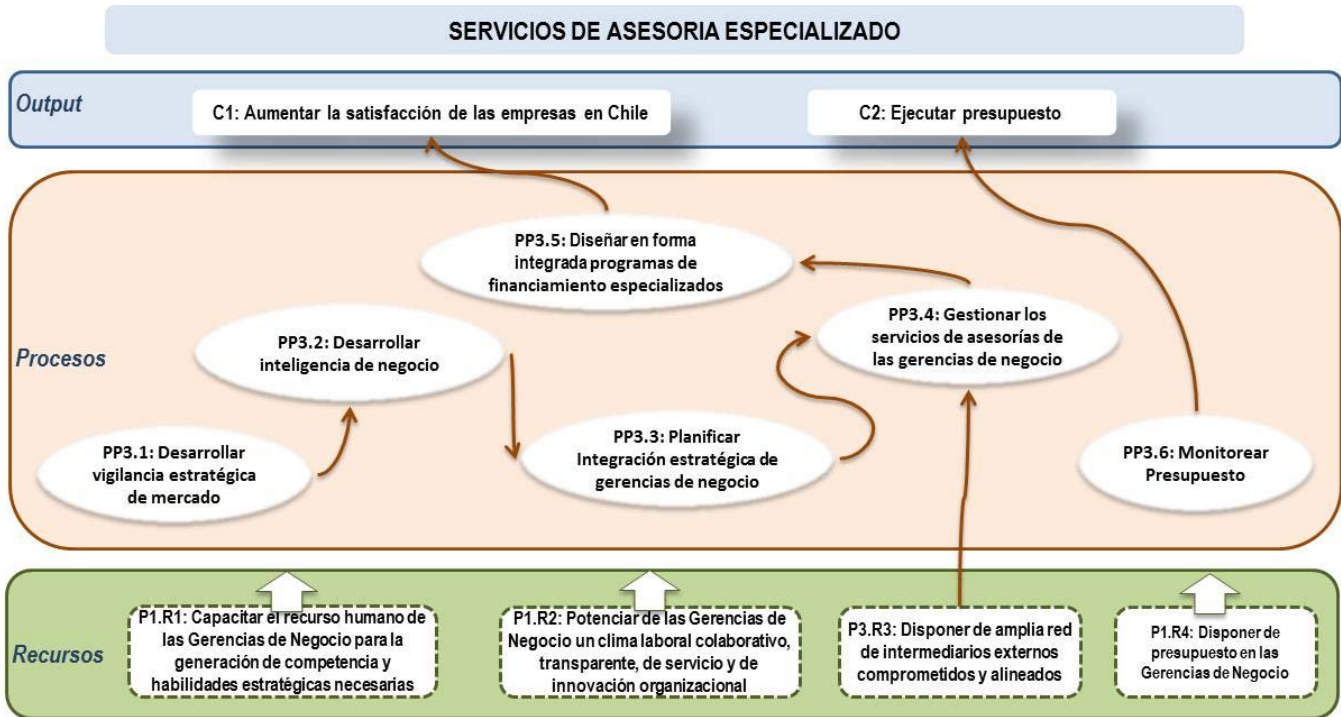
Tabla N° 14: Tablero de Control - Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología

Perspectivas	Objetivo	Código	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Acceso Orientado	n/a	% de admisiones de clientes atendidas con orientación de información	N° de solicitudes de admisiones atendidas / N° Total de admisiones ingresadas) *100	≥ 95%	Mensual	- Implementar una plataforma de seguimiento de postulaciones
Procesos	Diseñar un proceso inteligente de orientación al cliente	PP1.1	Tiempo de elaboración en el diseño de proceso de orientación inteligente	(N° días grado avance / N° total días proyecto)*100	≥ 95%	Anual	- Elaborar mecanismo de árbol de decisión de los programas para la orientación a los clientes
	Estandarizar metodología de evaluación y adjudicación de postulaciones	PP1.2	% de procesos de evaluación y adjudicación estandarizados	(N° de procesos estandarizados / N° Total de procesos) *100	≥ 95%	Anual	- Implementar Due Diligence estándar de todos los programas. - Elaborar proceso único de evaluación, formalización y desembolsos.
	Desarrollar sistema de Información de postulación integrado	PP1.3	Tiempo de elaboración en el desarrollo del sistema de postulación integrado	(N° días grado avance / N° total días proyecto)*100	≥ 95%	Anual	- Instalar plataforma tecnológica que integre los sistemas de información
	Desarrollar proceso de postulación homologado y estandarizado	PP1.4	% de procesos de postulación que se encuentran homologados y estandarizados	(N° de procesos homologados y estandarizados / N° Total de procesos de postulación homologados y estandarizados) *100	≥ 95%	Anual	- Creación de equipo de trabajo intergerencial para el levantamiento y homologación de procesos único de postulación
	Monitorear Presupuesto	PP1.5	% presupuesto ejecutado	Monto Total presupuesto ejecutado año t / Total presupuesto disponible para el año t) *100	≥ 95%	Anual	- Planilla de monitoreo de presupuestos comprometidos, ejecutados y disponible
Recursos	Capacitar el recurso humano de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias	P1.R1	% de funcionarios de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología capacitados	(N° funcionarios de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología capacitados / N° total de funcionarios de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología) * 100	≥ 95%	Anual	- Programa de capacitación especializada según perfil de cargo, y acorde a los objetivos estratégicos la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología
	Potenciar en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional	P1.R2	% de funcionarios que participan en actividades estratégicas de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología	(N° de asistentes de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología / N° Total de funcionarios de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología) *100	≥ 95%	Anual	- Programa de actividades de trabajo de la gerencia fuera de la institución
	Disponer en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología de capacidad tecnológica	P1.R3	% sistemas con apoyo de servidores de alta tecnología	(N° sistemas con servidores de apoyo / N° total de sistemas)*100	≥ 75%	Anual	- Instalar plataforma de servidores que interconecten los sistemas de información
	Disponer de presupuesto en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología	P1.R4	Disponer de presupuesto	(Total presupuesto disponible año t / Total presupuesto solicitado para el año t) *100	≥ 95%	Anual	- Elaborar planilla mensual de control presupuestario de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología

9.2.4. Tableros de Gestión - Gerencia de Negocio

El tablero de gestión de la Ilustración N° 14, se definen los objetivos estratégicos que responden en sus desempeños a otorgar servicios de asesoría especializado a los clientes.

Ilustración N° 14: Tablero de Gestión a Gerencia de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

9.2.5. Tablero de Control - Gerencia de Negocios

El tablero de control de la tabla N° 15 muestra los objetivos estratégicos del tablero de gestión de la ilustración N° 14, con sus indicadores, metas, e iniciativas asociadas.

Tabla N° 15: Tablero de Control - Gerencia de Negocios

Perspectivas	Objetivo	Código	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Output	Servicios de asesoría especializado	n/a	% de programas que cuentan con servicios de asesoría especializado	(N° programas con apoyo de servicios especializados / N° total de programas)*100	≥ 95%	Anual	- Elaborar planilla intergerencial de monitoreo de programas con servicios especializados.
Procesos	Desarrollar vigilancia estratégica de mercado	PP3.1	Tiempo de elaboración en el desarrollo de vigilancia estratégica de mercado	(N° días grado avance / N° total días proyecto)*100	≥ 95%	Anual	- Coordinar un plan anual de estudios de evaluación de mercado en conjunto con otras entidades públicas
	Desarrollar inteligencia de negocio	PP3.2	Tiempo de elaboración en el desarrollo de inteligencia de negocio	(N° días grado avance / N° total días proyecto)*100	≥ 75%	Semestral	- Elaborar informe de resultados Corporativo y por Gerencia de Negocio
	Planificar Integración estratégica de gerencias de negocio	PP3.3	Tiempo de elaboración del Plan Estratégico	(N° días grado avance / N° total días proyecto)*100	≥ 75%	Anual	- Elaborar hojas de ruta con foco de integración de gerencias de negocio - Creación de Comité de Diseño Intergerencial.
	Gestionar los servicios de asesorías de las gerencias de negocio	PP3.4	% de programas nuevos con asesoría especializada	(N° de programas nuevos con especialización / N° Total de programas nuevos) *100	≥ 95%	Anual	- Elaborar un plan de retención y capacitación de agentes operadores
	Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados	PP3.5	% de programas nuevos que son diseñados por la cadena de proceso integrado	(N° de programas nuevos diseñados bajo cadena de proceso integrado / N° Total de programas por diseñar) *100	≥ 75%	Anual	- Elaborar calendarización mensualmente reuniones intergerenciales
	Monitorear Presupuesto	PP3.6	% presupuesto ejecutado	Monto Total presupuesto ejecutado año t / Total presupuesto disponible para el año t) *100	≥ 95%	Anual	- Planilla de monitoreo de presupuestos comprometidos, ejecutados y disponible
Recursos	Capacitar el recurso humano de las Gerencias de Negocio para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias	P1.R1	% de funcionarios de la Gerencia de Negocio capacitados	(N° funcionarios de la Gerencia de Negocio capacitados / N° total de funcionarios de la Gerencia de Negocio) * 100	≥ 95%	Anual	- Programa de capacitación especializada según perfil de cargo, y acorde a los objetivos estratégicos la Gerencia de Negocio
	Potenciar de las Gerencias de Negocio un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional	P1.R2	% de funcionarios que participan en actividades estratégicas de la Gerencia de Negocio	(N° de asistentes de la Gerencia de Negocio / N° Total de funcionarios de la Gerencia de Negocio) *100	≥ 95%	Anual	- Programa de actividades de trabajo de la gerencia fuera de la institución
	Disponer de amplia red de intermediarios externos comprometidos y alineados	P1.R3	N° intermediarios alineados y comprometidos con los programas que operan	(N° intermediarios alineados y comprometidos con los programas que operan / N° Total de intermediarios)*100	≥ 75%	Anual	- Elaborar plan de difusión para la incorporación para intermediar los programas. - Elaborar plan de capacitación para entidades intermediarias
	Disponer de presupuesto en las Gerencias de Negocio	P1.R4	Disponer de presupuesto	(Total presupuesto disponible año t / Total presupuesto solicitado para el año t) *100	≥ 95%	Anual	- Elaborar planilla mensual de control presupuestario de las Gerencias de negocios

CAPITULO 4 – ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

10. Esquema de Incentivos

10.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento

En la literatura existen variadas definiciones sobre mecanismos de motivación, pero todas coinciden en un proceso o una combinación de éstos, consistente en influir en algún grado en la conducta humana y su comportamiento.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las entidades. (Robbins, Judge, y Ayala, 2013)

El ciclo motivacional de una persona se encuentra dado por el surgimiento de una necesidad la cual rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Pero si el comportamiento fuese eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.

La motivación es un factor primordial para lograr los esfuerzos de los colaboradores y por tanto incidir en el comportamiento de las personas para el logro de los objetivos estratégicos. En primer lugar se encuentra la motivación intrínseca (placer, satisfacción personal, resultados que son valorados por otras personas), y la motivación extrínseca (incentivos propios de recompensas externas, centrados en el logro de un premio o para evitar algún castigo).

Acorde a los autores (Kaplan y Norton, 2004), la motivación extrínseca se puede lograr con la aplicación de dos herramientas: en primer lugar, alinear los objetivos y metas personales del colaborador con la estrategia corporativa; y la segunda, por medio de la vinculación de

las compensaciones salariales por incentivos con el logro de las metas y objetivos estratégicos.

10.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear los comportamientos

Los sistemas de incentivos tienen por objetivo motivar a las personas para que su desempeño sea mayor a las actividades que realiza, donde los sistemas de compensación no son motivo suficiente para ejecutar dichas actividades. (Bohlander, Sherman, y Snell, 2001)

En la actualidad toma cada vez mayor relevancia que las instituciones públicas y privadas tomen acciones en recursos técnicos y humanos para asegurar la sostenibilidad organizacional, y evitar la obsolescencia corporativa, debiendo realizar cambios y adaptaciones para lograr objetivos organizacionales.

Alinear el comportamiento de las personas por medio de un esquema de incentivo permite direccionar los desempeños esperados de las personas hacia los objetivos estratégicos de una empresa. En consecuencia, asegura la viabilidad y el cumplimiento de la propuesta de valor en su declaración estratégica.

La implementación de un esquema de incentivo depende del tipo de organización (pública o privada), y su cultura organizacional. Las instituciones públicas en sus esfuerzos están orientadas a lograr beneficios para la comunidad bajo un gobierno corporativo regido por entidades gubernamentales. Mientras que las empresas privadas se orientan a obtener resultados financieros positivos. Sin embargo, en ambos tipos de institución las gerencias de recursos humanos tienen responsabilidades de desarrollo y bienestar del personal, entre otras actividades.

Hoy los esquemas de incentivos apuntan principalmente a trabajar las motivaciones extrínsecas, pero sin dejar de lado la motivación intrínseca, de tal manera de lograr que los objetivos, metas o tareas alcanzadas producto del desempeño de los colaboradores tengan una justa recompensa.

Un esquema de incentivos debe estar relacionado con el desempeño de los colaboradores, el que está directamente relacionado con el logro de objetivos, metas e indicadores estratégicos. Al respecto, el desempeño a compensar debiera ir relacionado al resultado de tres factores: el primero, relacionado con el desempeño individual; el segundo, al desempeño obtenido por el área, departamento o unidad de negocio a la cual pertenece; y el tercero, a uno global, que relacione el resultado esperado de la empresa como un todo.

Es importante precisar que los sistemas de evaluación de desempeño no son definidos para asignar incentivos monetarios, ayuda sí, pero el objetivo es mucho más amplio, ya que permite detectar brechas en competencias y habilidades, que se traducen en planes de capacitación para los colaboradores, que a su vez, direccionan las capacidades hacia el logro de los propios objetivos estratégicos de la organización.

10.3. Análisis crítico sobre situación actual de Corfo antes los esquemas de incentivos

10.3.1. Esquemas de Incentivos Sector Público

Los incentivos creados para mejorar el desempeño en el sector público se establecen a finales de los 90's, y principios del año 2003, donde se crean diferentes tipos de incentivos institucionales y colectivo en el sector público, y además se crea el sistema de Alta Dirección Pública, como una forma de profesionalizar y mejorar las remuneraciones de la planilla gerencial de las diferentes instituciones públicas.

Analizar la efectividad del uso de incentivos al desempeño en el sector público chileno requiere de una investigación cuantitativa entre los diferentes programas de incentivos.

Entre los sistemas diseñados para incrementar el desempeño de los trabajadores del sector público están el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) que posee una bonificación para la institución, Convenio al Desempeño Colectivo (CDC) que tiene incentivos monetarios grupales para los equipos de trabajo de cada una de las organizaciones gubernamentales, y por último el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) que es un sistema destinado a seleccionar en base a competencia, utilizando concursos público, a los directivos de las

instituciones del gobierno. Cada uno de estos sistemas de desempeño se aplica a las diferentes instituciones públicas del país, esperando lograr un efecto positivo en términos de desempeño y logro de objetivos.

Todos estos mecanismos anteriormente señalados forman parte del Sistema de Evaluación y Control de Gestión dirigido por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Las compensaciones varían dependiendo de la política y del cumplimiento de los programas o convenios.

10.3.2. Actual Esquemas de Incentivos en Corfo

El diagnóstico sobre los esquemas de incentivos de Corfo ha sido constantemente observado sobre su real efectividad en los desempeños esperados, y la influencia en el logro de los objetivos estratégicos. La problemática se encuentra dada en varios aspectos tales como:

- Establecimiento de metas auto cumplidas, o metas que no impactan directamente en la estrategia, sino que están orientadas a la gestión interna, o de la participación esperada de los programas.
- La no existencia de una política interna basada en una metodología clara y consistente sobre la fijación de objetivos, indicadores y metas de los CDC.
- Intentos fallidos en instalar Convenios de Desempeños Individuales que no han sido exitosos por no poseer una metodología de indicadores claros y alineados, además de no haber planes de seguimiento y cultura organizacional de medición individual.
- Las evaluaciones de desempeño individual que se realizan 3 veces en el año (2 cualitativas y 1 calificadorio de escala de 1 al 10), no generan valor en sus mediciones, ni tampoco existen incentivos claros asociados. De acuerdo a las últimas mediciones más del 90% de los funcionarios fueron calificados en la escala de excelencia, lo que se traduce en que no existen criterios de evaluación diferenciadores.

Todo esto conlleva, a que los esfuerzos individuales no puedan ser medidos, y a la vez se encuentran subvencionados por el esfuerzo y desempeño de otros.

En la actualidad existen 3 esquemas de incentivos por recompensa asociados a un bono que se distribuye trimestralmente (Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre), por cumplimiento de metas y es pagado al año siguiente:

1. **Incentivo Colectivo:** Corresponde al 8% del sueldo base más la asignación especial según el grado de cada funcionario, el cual se encuentra asociado a las metas anuales establecidas a los Centros de Costos.
2. **Incentivo Institucional:** Corresponde al 7,6% de la remuneración bruta, asociado a los indicadores establecidos en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG)
3. **Asignación Modernización:** Corresponde al 15% del sueldo base más la asignación especial según el grado de cada funcionario, que es un incentivo permanente no asociado a indicadores de gestión.

10.3.3. Esquema de Indicadores en Corfo

Para el caso de este estudio, nos basaremos en la última actualización de indicadores de desempeños publicada en el 2015, proceso amparado en la Ley de Presupuesto, y en el proceso de formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) como esquema de incentivo.

Como se mencionó anteriormente Corfo posee 3 esquemas de indicadores, los Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC), y Centros de Costos.

1) Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

En el caso del PMG como Sistema de Monitoreo Institucional, está conformado por los indicadores de **desempeño asociado a productos estratégicos** (objetivo de gestión 1) donde la suma de su ponderación es 60% y un conjunto de indicadores de **desempeño de gestión transversal** (objetivo de gestión 2) que suman un 40%. La sumatoria de ambos grupos de indicadores permite medir el nivel de cumplimiento del PMG del año siguiente en su totalidad, no habiendo otros sistemas comprometidos. El nivel de avance de estos indicadores se informa trimestralmente a la DIPRES, donde su cumplimiento permite tener acceso al bono por desempeño institucional.

Para el caso de los indicadores de desempeño estratégicos, el PMG asigna un nivel de cumplimiento a aquellos indicadores que cumplen sobre un 75%. Si los indicadores presentan un nivel de cumplimiento entre un 100% y 95% ese indicador se entiende como cumplido en un 100%, y si el indicador alcanza resultados entre un 94% hasta un 75% su nivel de cumplimiento es relativo.

La evaluación de los indicadores de gestión transversal debe cumplir con tres hitos para cada uno de sus indicadores: medir correctamente, informar y publicar en la página web institucional dependiendo el porcentaje de logro.

Lo importante de destacar que el cumplimiento general de los PMG se aplica sin diferenciación para toda la Corporación, equivalente a un bono que es prorrateado en forma trimestral en el siguiente año. Vale decir, el bono se aplicará para toda la institución, aun cuando si alguna Gerencia no cumpliera con su meta de PMG, pero en el indicador agregado de la institución si se cumple. La responsabilidad del cumplimiento de los indicadores anteriormente señalados es del Gerente correspondiente.

Actualmente los PMG están definidos hacia el área de mejoramiento en la planificación y control de gestión, donde sus indicadores de desempeño se orientan hacia la participación de mercado de programas estratégicos, y los tiempos de atención de proyectos que se presentan hasta que se efectúen los desembolsos.

2) Convenios de Desempeño Colectivo (CDC)

Respecto de los Convenios de Desempeño Colectivo (CDC), se elaboran por cada una de las Gerencias como grupos de trabajo estableciéndose objetivos e indicadores de gestión o de participación de mercado de los instrumentos financieros, donde el responsable de su cumplimiento es el Gerente correspondiente.

3) Esquema Indicadores Colectivo a los Centros de Costos

Por último se fijan metas a los Centros de Costos de un 90% anual, del cual los Gerentes son responsables de su cumplimiento, en la gestión de ejecución presupuestaria de los programas de financiamiento, o de la eficiencia de recursos financieros que son administrados por las Gerencias de apoyo.

10.4. Propuesta de Esquemas de incentivos asociados a los Tableros de Control

A continuación en las tablas N° 16 y 17, se propone un esquema de incentivos para los tableros de control desarrollados a la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología, y la Gerencias de Negocio.

La estructura de estos esquemas consiste en desarrollar mecanismos de incentivos para cada uno de los objetivos estratégicos de cada perspectiva, (Recursos, Proceso y Output), de la cual se define una meta de cumplimiento a los desempeños, como también de un mínimo exigido. Cada una de las 3 perspectivas mencionadas tiene un % de incidencia relativo (%incidencia s/perspectiva), y a su vez cada una de las perspectivas posee un subconjunto de objetivos que poseen un % de incidencia (%Sub-incidencia), y que en su resultado de estos pondera el % de cumplimiento de la perspectiva.

Importante señalar que la responsabilidad de los tableros es del Gerente correspondiente, donde los esquemas de incentivos son beneficios que la Corporación puede otorgar, dada las restricciones y normas establecidas a las recompensas monetarias, o salariales.

Las gerencias de Corfo no disponen de ítems presupuestarios asociados a beneficios que pudiesen asignar a su personal, tales como capacitaciones, viajes, regalías, entre otros, ya que este ítem se encuentra centralizado en la Gerencia Corporativa, por medio de la Subgerencia de Personas y Desarrollo.

Tabla N° 16: Esquema de Incentivo para Tablero Control Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología

Perspectivas	Objetivo	Código	Indicador	Meta	% Mínimo de Cumplimiento	% Incidencia s/ Perspectiva	% Sub-incidencia	Incentivo	Articulador
Output	Acceso Orientado	n/a	% de admisiones de clientes atendidas con orientación de información	≥ 95%	95%	10%	100%		- Becas de estudios superiores
Procesos	Diseñar un proceso inteligente de orientación al cliente	PP1.1	Tiempo de elaboración en el diseño de proceso de orientación inteligente	≥ 95%	95%	55%	26%	Beneficios por cumplimiento de objetivos	- Programa de capacitación para la formación especializada
	Estandarizar metodología de evaluación y adjudicación de postulaciones	PP1.2	% de procesos de evaluación y adjudicación estandarizados	≥ 95%	75%		25%		- Becas de estudios superiores
	Desarrollar sistema de Información de postulación integrado	PP1.3	Tiempo de elaboración en el desarrollo del sistema de postulación integrado	≥ 95%	95%		24%		- Programa de capacitación para la formación especializada
	Desarrollar proceso de postulación homologado y estandarizado	PP1.4	% de procesos de postulación que se encuentran homologados y estandarizados	≥ 95%	95%		15%		- Programa de capacitación para la formación especializada
	Monitorear Presupuesto	PP1.5	% presupuesto ejecutado	≥ 95%	75%		10%		- Reconocimiento de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología
Recursos	Capacitar el recurso humano de la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias	P1.R1	% de funcionarios de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología capacitados	≥ 95%	95%	35%	25%	Beneficios por cumplimiento de objetivos	- Reconocimiento de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología
	Potenciar en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional	P1.R2	% de funcionarios que participan en actividades estratégicas de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología	≥ 95%	95%		25%		- Actividades recreativas como: Día del funcionario, Aniversario de Corfo, en las gerencias
	Disponer en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología de capacidad tecnológica	P1.R3	% sistemas con apoyo de servidores de alta tecnología	≥ 75%	95%		30%		- Reconocimiento de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología
	Disponer de presupuesto en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología	P1.R4	Disponer de presupuesto	≥ 95%	95%		20%		- Reconocimiento de la Gerencia de procesos, Operaciones y Tecnología
						100%			

Tabla N° 17: Esquema de Incentivo para Tablero Control Gerencias de Negocio

Perspectivas	Objetivo	Código	Indicador	Meta	% Mínimo de Cumplimiento	% Incidencia s/ Perspectiva	% Sub-incidencia	Incentivo	Articulador
Output	Servicios de asesoría especializado	n/a	% de programas que cuentan con servicios de asesoría especializado	≥ 95%	95%	10%	100%		- Becas de estudios superiores
Procesos	Desarrollar vigilancia estratégica de mercado	PP3.1	Tiempo de elaboración en el desarrollo de vigilancia estratégica de mercado	≥ 95%	95%	55%	25%	Beneficios por cumplimiento de objetivos	- Pasantía en Agencia de Desarrollo extranjera
	Desarrollar inteligencia de negocio	PP3.2	Tiempo de elaboración en el desarrollo de inteligencia de negocio	≥ 75%			15%		- Becas de estudios superiores
	Planificar Integración estratégica de gerencias de negocio	PP3.3	Tiempo de elaboración del Plan Estratégico	≥ 75%	75%		25%		- Programa de capacitación para la formación especializada
	Gestionar los servicios de asesorías de las gerencias de negocio	PP3.4	% de programas nuevos con asesoría especializada	≥ 95%	95%		15%		- Programa de capacitación para la formación especializada
	Diseñar en forma integrada programas de financiamiento especializados	PP3.5	% de programas nuevos que son diseñados por la cadena de proceso integrado	≥ 75%	75%		10%		- Pasantía en Agencia de Desarrollo extranjera
	Monitorear Presupuesto	PP3.6	% presupuesto ejecutado	≥ 95%	75%		10%		- Reconocimiento de la Gerencia de Negocio
Recursos	Capacitar el recurso humano de las Gerencias de Negocio para la generación de competencia y habilidades estratégicas necesarias	P1.R1	% de funcionarios de la Gerencia de Negocio capacitados	≥ 95%	95%	35%	25%	Beneficios por cumplimiento de objetivos	- Reconocimiento de la Gerencia de Negocio
	Potenciar de las Gerencias de Negocio un clima laboral colaborativo, transparente, de servicio y de innovación organizacional	P1.R2	% de funcionarios que participan en actividades estratégicas de la Gerencia de Negocio	≥ 95%	95%		25%		- Actividades recreativas como: Día del funcionario, Aniversario de Corfo, en las gerencias
	Disponer de amplia red de intermediarios externos comprometidos y alineados	P1.R3	N° intermediarios alineados y comprometidos con los programas que operan	≥ 75%	≥ 75%		30%		- Reconocimiento de la Gerencia de Negocio
	Disponer de presupuesto en la Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología	P1.R4	Disponer de presupuesto	≥ 95%	95%		20%		- Reconocimiento de la Gerencia de Negocio
						100%			

10.5. Análisis sobre el Esquema de incentivos propuesto para Corfo

El esquema de incentivo propuesto para Corfo se basa principalmente en alinear el desempeño esperado hacia la focalización en objetivos que influyen directamente en el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor.

En la actualidad gran parte del esquema de incentivo estratégico de la Corporación está orientado hacia el posicionamiento de los programas de financiamiento en el mercado con el propósito de dar a conocer instrumentos que puedan cubrir brechas de mercado, aumentar la participación de mercado, e introducir nuevas medidas de apoyo para el desarrollo productivo competitivo, sostenible y equilibrado, como de dar cumplimiento a los proyectos estratégicos de la Corporación. La problemática de este esquema de incentivo es que no recoge la valorización de los clientes a la oferta disponible, lo que puede llegar a provocar un uso inequívoco de los programas a beneficiarios que no son atendidos de manera efectiva y responsable al uso de recursos estatales, y por otra parte no todos los esfuerzos y desempeños esperados de todas las Gerencias se orientan al cumplimiento de la estrategia.

Entendiendo el rol de Corfo como organismo del estado al que se le delega el desarrollo productivo del país, debe tener dentro de su planificación estratégica una mirada integral sobre las deficiencias del mercado como de las necesidades de los clientes finales para tener un uso eficiente de recursos, las que deben estar reflejadas en los esquemas de incentivos e indicadores, con tal de captar el cumplimiento de estas brechas y de atención.

Por otra parte, y dada la característica especializada de la Corporación en su capital humano, el esquema de incentivo propuesto persigue que la organización retenga esos talentos y los fortalezca, bajo un mecanismo basado en la formación de profesionales con altos estándares en sus conocimientos, aprovechando la ventaja en su imagen corporativa y la alta lealtad y compromiso hacia la institución por parte de los funcionarios. Según el último estudio de clima organizacional (2014), aproximadamente el 77% de los funcionarios declara estar a gusto trabajando en la Corporación, sin perjuicio de las limitantes que pudiesen existir.

Por otro lado, es importante analizar las limitantes legales que posee la organización sobre los esquemas de incentivos basados en recompensas económicas (bonos) o en ocasiones muy limitadas de mejoras salariales. Es por lo anterior, que se propone un modelo basado en beneficios que puedan ser alineados a los objetivos estratégicos, siendo estos muy valorados por los funcionarios según el estudio de clima organizacional mencionado.

En definitiva, los incentivos propuestos basados en la formación profesional persigue la complementación a un esquema de incentivo actual basado en dos ámbitos: 1) recompensas asociadas al cumplimiento de indicadores, y 2) beneficios personales asociados tales como:

- Flexibilidad de horario en las jornadas de trabajo, donde la hora de ingreso es entre las 08:00 AM hasta las 10:00 AM, debiendo las personas cumplir la jornada laboral de 8 o 9 horas según corresponda.
- Se permite la justificación por ausencias, por razones personales o por trabajo fuera de la oficina, la que debe ser visada por la jefatura superior.
- Oferta de precio en lugares para ir de vacaciones
- Becas de Excelencia Académica
- Convenios con salas cunas
- Escuela de Invierno/verano: Actividades recreativas, culturales y deportivas para hijos de funcionarios.
- Seguros médicos complementarios
- Programas de salud para chequeos médicos gratuitos.
- Entradas para películas, museos, ferias y otros lugares de entretenimiento.
- Gimnasio para los funcionarios, y peluquería.
- Entre otros.

Por último, se debe tener en consideración que para que este esquema de incentivo basado en la formación profesional de los funcionarios tenga resultados favorables debe haber ciertas condiciones previas, tales como las siguientes medidas propuestas:

- Los beneficios propuestos deben tener un plan de continuidad y seguimiento de resultados, siendo además estos alineados a las personas que muchas veces no lo valoran por no estar acorde a sus intereses y beneficios obtenidos en lo personal o profesional.
- Establecer una política de esquema de incentivo que se adapte a los constantes cambios organizacionales, y que responda a los cambios continuos en la estrategia corporativa.
- Mejorar las Evaluaciones de Desempeño Individuales con mediciones que estén alineadas a los desempeños esperados y producir comportamientos que mejoren los rendimientos y cumplimiento de metas y objetivos. Este informe debe ir asociado a un esquema de incentivo en base a beneficios como: (Becas de estudio, Desarrollo de carrera y pasantías).
- Establecer una política en la cultura organizacional de la Corporación de manera de inducir a que las evaluaciones de desempeño sean calificadas por sus desempeños efectivos.
- Implementar los Convenios de Desempeños Individuales (CDI), asociados a los Convenios Colectivos y sus indicadores alineados a los PMG y metas de Centros de Costos. Para ello, los CDI deben tener como esquema de incentivo también basado en beneficios.
- Se propone instalar una Escuela de Formación de Talentos de manera de permitir el desarrollo especializado de carrera de los funcionarios, pudiendo optar a beneficios profesionales.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo de proyecto de grado basado en la Corporación de Fomento de la Producción – Corfo, ha establecido en inicio como objetivo general la confección y aplicación de un modelo de control de gestión el que ha sido alcanzado.

Asimismo, se ha cumplido cada uno de los objetivos específicos planteados, lo que permitió evaluar en cada una de las etapas establecidas el estado de situación de la organización.

De manera concluyente los resultados del estudio para Corfo son los siguientes:

- La organización en su rol de agente ejecutor de políticas públicas en el ámbito del emprendimiento y la innovación empresarial, cumple funciones de alto impacto y relevancia para el desarrollo económico del país. Pasando a ser una entidad referente en su accionar frente a sus socios estratégicos.
- Se detectaron algunas debilidades e imprecisiones en sus declaraciones estratégicas, las que fueron mejoradas, lo que permitió formular una propuesta de valor clara para sus clientes.
- La alta complejidad de su estructura y funcionalidad, ocasiona que la oferta de sus programas de financiamiento sea confusa, con escasa información, baja claridad sobre los procesos de postulación y programas, deficiencia en sus agentes operadores que no siempre se encuentra alineados a la organización.
- Posee fortalezas relevantes como su imagen corporativa y alianzas estratégicas que le permite enfrentar competitivamente a factores externos, donde las oportunidades están dadas a situaciones contingentes o tendencias globales de mercado. Sin embargo, las amenazas que debe enfrentar posee una influencia menor en ellas, ante regulaciones y cambios de administración en períodos muy cortos, sin perjuicio que la alta experiencia de sus profesionales le permite mitigar estos riesgos.
- Se aprecian debilidades importantes como no contar con un proceso de postulación homologado, que permita a los clientes tengan acceso de información de manera guiada e informada, ante la amplia gama de programas, además de no disponer de un sistema de información integrado en la organización de manera transversal a las gerencias de negocio.

- Se establecieron 3 ejes estratégicos, resultado del análisis interno y de entorno a la organización:
 - Profundizar y Mejorar los programas de financiamiento
 - Implementar un sistema de información integrado
 - Mejorar la cadena de proceso
- Por otra parte, se formula una propuesta de valor diferenciada en sus atributos, definidas como: Acceso orientado y transparente, y servicios de asesoría especializada.
- En el modelo de negocio de Corfo, es posible ver una alta influencia y dependencia de las asociaciones estratégicas con el desempeño en las actividades claves, y sus canales, ya que en la ausencia de ellas, no sería posible lograr los objetivos con solo disponer de los recursos disponibles.
- La importancia de entregar los servicios ofrecidos en la propuesta valor, hace por tanto que las actividades claves y los medios para relacionarse con la amplia gama de clientes, deban ser fortalecidos. Así como el potenciar en capacidades a los intermediarios externos como canal de oferta, y entrega de los programas de financiamiento y los servicios asociados en su especialización.
- Los objetivos e indicadores no se encuentran alineados al cumplimiento de la propuesta de valor, sino hacia objetivos ó metas estratégicas de la Gerencia Corporativa.
- La medición de los desempeños no se encuentran alineadas a los objetivos de la organización, habiendo una importante deficiencia en las escalas de mediciones y calificaciones al personal que no miden el desempeño real de las personas.
- Los esquemas de incentivos son estandarizados, no habiendo un mecanismo de motivación a elementos intrínsecos, que son valorados por sus funcionarios.

Importante señalar que después de haber desarrollado este estudio, se puede deducir que no es una tarea fácil establecer un modelo de control de gestión en organismos públicos, tal como se señala en la literatura y estudios del sector, ya que existen ciertos factores externos y paradigmas que limitan el uso efectivo de esta herramienta. Más aún cuando la responsabilidad social, la atención efectiva de necesidades de la comunidad, y el uso de recursos eficientes deben convivir y alinearse en el proceso de formulación estratégica de la institución, y a su vez ser plasmados en los esquemas de control de gestión.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony, R. N., y Govindarajan, V. (2008) *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arellano P., y Rodríguez P. (2015) Informe de resultados: Investigación y Desarrollo en las empresas chilenas. Recuperado a partir de http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/ELE3_Bolet%C3%ADn-I-D-final-1.pdf
- Banco Central de Chile (s. f.). Gráficos - Base de Datos Estadísticos. Recuperado 15 de mayo de 2016, a partir de <http://si3.bcentral.cl/setgraficos/#>
- Banco Mundial. (2016) Chile Panorama General. Recuperado 15 de mayo de 2016, a partir de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Bohlander, G., Sherman, A. W., y Snell, S. (2001) *Administración de recursos humanos*. México: International Thomson Editores México.
- Clark G., Huxley J., y Mountford D. (2012) *La Economía Local: La Función de las Agencias de Desarrollo*. Recuperado a partir de <https://www.oecd.org/cfe/leed/50055754.pdf>
- Corporación de Fomento de la Producción (2012) Informe Interno: Resultado Estudio de Satisfacción de Clientes y Calidad de Servicio. CORFO.
- Direcon, Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015) Informe Anual Comercio Exterio de Chile.
- Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004) *Mapas Estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009) *El Cuadro de Mando Integral = The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2010) *The Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr las ventajas competitivas*. Bogota: Planeta.
- Ministerio de Economía (1945) Decreto 360, Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=12681>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y Corporación de Fomento de la Producción. (2016) Balance de Gestión Integral Año 2015. Recuperado a partir de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/3-BGI-2015-CORFO.pdf>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (1980) Texto Refundido Constitución Política de la República de Chile. Recuperado a partir de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2008) Ley Núm 20.285 sobre Acceso a la Información Pública. Recuperado a partir de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>
- Morrisey, Arenas, y Rodríguez, J. (1996) *Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Niven, P. R. (2003) El Cuadro de Mando Integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Barcelona: Gestión 2000.
- OCDE. (2015). OCDE 360 Chile 2015 Recuperado a partir de <http://www.oecd360.org/chile>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., y Vázquez, L. (2011) Generación de Modelos de Negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona: Deusto : [Centro de Libros PAPP.
- Porter, M. E. (2005) Estrategia y Ventaja Competitiva. Buenos Aires: Deusto : La Nación [distribuidor.
- Gobierno de Chile. (2013) Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018. Recuperado a partir de <http://michellebachelet.cl/programa/>
- Real Academia Española. (2016) Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Recuperado 15 de mayo de 2016, a partir de <http://dle.rae.es/?id=YZe7hh6>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., y Pineda Ayala, L. E. (2013) Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Simons R. (1998) Palancas de Control: Como usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica. Temas Grupo Editorial.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J., y Dávila Martínez, F. J. (2008) Administración Estratégica: teoría y casos. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo N°1: Convenios de Colaboración y Contratos de Participación con Corfo

El siguiente listado son algunas instituciones que mantienen convenios de colaboración o contratos de participación con Corfo:

- Fundación Chile
- Servicios de Impuestos Internos (SII)
- Servicio de Registro Civil
- Prochile
- Sercotec
- Dirección General de Obras Públicas (DGOP) del Ministerio de Obras Públicas (MOP).
- Ministerio de Hacienda, y el resto de Ministerios Sectoriales de Chile
- Fundación para la Innovación Agraria del Ministerio de Agricultura (FIA)
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, (INDAP)
- El Instituto de Desarrollo Agropecuario, (ODEPA)
- El Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL)
- Banco Mundial
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco de Desarrollo de América latina (CAF)
- Banco de Crédito para la Reconstrucción (Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW)
- Banca Prossima, parte del Grupo Intesa San Paolo
- Banco Sumitomo Mitsui Banking Corporation
- Bancos Privados tales como: Banco Estado de Chile, Banco Chile, Banco Santander, BCI, BBVA, Banco BICE, Banco ItauCorpbanca, Banco Security, Factoring Security, Banco Internacional, Banco Scotiabank.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Empresas de Factoring y Leasing
- Fondos de inversión
- Sociedades de Garantía Recíproca
- Asoex
- Asexma
- Codesser
- Copeval

Anexo N°2: Encuesta Análisis Estratégico FODA

Ingresar Nota de 1 a 7, para el nivel de influencia para cada matriz:

- 1 Nula
- 2 Baja
- 3 Baja - Media
- 4 Mediana
- 5 Media - Alta
- 6 Alta
- 7 Muy Alta

¿Si se potencia al máximo la fortaleza en cuánto será posible aprovechar la oportunidad?

	O1: Dependencia de sectores productivos en el sector exportador	O2: Plan de medidas gubernamental	O3: Situación Medioambiental	O4: Tendencia Global de Desarrollo de Tecnología y de I+D:
F1: Imagen Corporativa				
F2: Alianza estratégica y colaboradores públicos y privados				
F3: Experiencia y Conocimiento				
F4: Procesos Estandarizados				

¿Si se potencia al máximo la fortaleza en cuánto será posible atenuar los efectos de la amenaza?

	A1: Cambios de Administración cada 4 años	A2: Marco regulatorio legal	A3: Presión Social	A4: Desaceleración económica del país
F1: Imagen Corporativa				
F2: Alianza estratégica y colaboradores públicos y privados				
F3: Experiencia y Conocimiento				
F4: Procesos Estandarizados				

¿Si se supera al máximo la debilidad en cuánto será posible aprovechar la oportunidad?

	O1: Dependencia de sectores productivos en el sector exportador	O2: Plan de medidas gubernamental	O3: Situación Medioambiental	O4: Tendencia Global de Desarrollo de Tecnología y de I+D:
D1: Restricción Presupuestaria				
D2: Sistema Burocrático e Ineficiente				
D3: Dependencia de otros organismos				
D4: No posee un Sistema de Información Integrado				

¿Si se supera al máximo la debilidad en cuánto será posible atenuar los efectos de la amenaza?

	A1: Cambios de Administración cada 4 años	A2: Marco regulatorio legal	A3: Presión Social	A4: Desaceleración económica del país
D1: Restricción Presupuestaria				
D2: Sistema Burocrático e Ineficiente				
D3: Dependencia de otros organismos				
D4: No posee un Sistema de Información Integrado				