



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MODELO DE GESTIÓN DE CANALES PARA LA
GERENCIA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LA
CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

OSMAR VALDEBENITO GAETE

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JOSÉ INOSTROZA LARA
LUIS ARQUEROS WOOD**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: OSMAR VALDEBENITO GAETE
FECHA: 09/03/2012
PROF. GUIA: SR. LUIS ZAVIEZO S.

MODELO DE GESTIÓN DE CANALES PARA LA GERENCIA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LA CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN

El trabajo de esta memoria consiste en un análisis a los programas de financiamiento entregados por la Gerencia de Inversión y Financiamiento (GIF) de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). A través de esta gerencia, CORFO entrega una serie de instrumentos financieros como créditos, subvenciones y garantías para créditos, principalmente a micro, pequeños y medianos empresarios (MIPYMES). Durante 2011, el principal instrumento, el Programa de Garantías CORFO, tuvo más de 50.133 operaciones por montos superiores a los 1,18 billones de pesos.

Los diferentes instrumentos entregados por CORFO son, casi en su totalidad, operados por una treintena de intermediarios (bancos y cooperativas) en un modelo denominado de «banca de dos pisos». CORFO se dedica al diseño de los programas y el financiamiento de los intermediarios, que luego entregan los instrumentos financieros a los usuarios, siguiendo sus propios criterios de evaluación. El *delivery* del servicio queda así en manos de los intermediarios, mientras CORFO se dedica, de cara al cliente, únicamente a entregar información respecto a los instrumentos.

Este modelo, si bien ha tenido éxito al aumentar el alcance de los instrumentos financieros para MIPYMES y otros beneficiarios, presenta una serie de falencias en el servicio: la oferta y la demanda no está caracterizada correctamente, lo que impide ajustar el servicio a las necesidades de los clientes, la información no se canaliza correctamente, no existen canales de retroalimentación, muchos ejecutivos no están calificados y la calidad de servicio no está garantizada. Esto incide en la imagen de CORFO como servicio público, siendo considerada una institución lejana y poco amable por los usuarios.

Con el objetivo de solucionar estos problemas, se propone un modelo de gestión de canales que permita una mayor participación de CORFO en los procesos, asumiendo un rol de garante de calidad en los servicios. Dentro de estas propuestas se incluye orientar la información a través de sus canales de comunicación de forma focalizada a las características de los usuarios, profundizar la retroalimentación y establecer procesos activos de recolección de información desde los clientes como encuestas de satisfacción periódicas, mejorar la relación con los ejecutivos a través de capacitaciones e incentivos, reducir el número de instituciones bancarias involucradas y desarrollar una plataforma que facilite el contacto entre los solicitantes y las instituciones financieras, segmentando según las características de los oferentes y demandantes y que apoye el desarrollo de la competencia entre las instituciones.

AGRADECIMIENTOS

Detrás de estas palabras, existe una larga historia, donde muchas personas han dejado una huella, haciendo difícil recordar cada nombre. Incluso pequeños gestos que pueden pasar desapercibidos en un comienzo, finalmente me han hecho crecer y estar escribiendo estas líneas. A todas esas personas que han estado a mi lado estos años, les agradezco haber estado allí, incluso sin saberlo ni pensarlo.

En particular, agradezco a mis compañeros de clases todos estos años. A mis compañeros de curso en Talagante, en el Instituto Nacional y en mi querida Universidad de Chile. Aquellos que me prestaron sus cuadernos, me corrigieron y enseñaron o tan solo compartieron una sonrisa conmigo y me motivaron a seguir asistiendo a clases, pese al frío y el sueño. A Ariel, César, Johan, Gonzalo, Álvaro y Pedro, por acompañarme y apoyarme cuando era necesario y hacerme reír cada momento. A María José y Sebastián, por trabajar conmigo en tantos proyectos y entender, incluso cuando tenía que viajar y dejaba las tareas a medio camino. A todos los profesores, auxiliares y funcionarios que durante estos años me dieron un poco de su sabiduría, no solo para convertirme en un profesional sino en un hombre.

A mis compañeros de trabajo en Penta Analytics y el movimiento Wikimedia, por darme el espacio y el tiempo para realizar esta memoria, por apoyarme y exigirme cuando fue necesario y confiar en mi cada día.

A la Universidad de Chile y a la Fundación Moisés Mellado por creer en mi y darme la oportunidad de estudiar. Sin sus becas es muy probable que jamás hubiera tenido la oportunidad de escribir estas palabras y me apena pensar que muchas personas como yo no puedan hacerlo hoy porque no tienen el dinero para estudiar.

Agradezco, sobre todo, a mi familia. A mi madre y mi abuela, por cada día que lucharon para darme algo para comer, un techo bajo el cual vivir y una educación para poder ser un hombre mejor. A mi hermana por acompañarme siempre y a mi sobrino, quien espero algún día pueda leer estas líneas, por hacerme creer en el futuro. No existen palabras para poder expresar lo mucho que les agradezco a todos y solo espero estar a la altura de lo que esperan de mí.

Este trabajo representa el fin de un largo proceso, pero también el comienzo de uno nuevo. Solo espero contar con todos ustedes en los desafíos que vengan y estar allí cuando ustedes lo necesiten.

Osmar.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	3
LA CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN	3
CORFO EN LA ACTUALIDAD	4
INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	6
PRODUCTOS	9
INTERMEDIARIOS FINANCIEROS	11
PROBLEMA A RESOLVER.....	14
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN	17
MARCO TEÓRICO.....	18
OBJETIVOS	20
OBJETIVO GENERAL	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
METODOLOGÍA.....	21
ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	22
SEGMENTACIÓN DE MERCADO	23
PROPUESTA DE VALOR	24
ALIADOS CLAVE	25
RECURSOS CLAVES.....	27
ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS	30
ACTIVIDADES CLAVES	30
CANALES	31
RELACIÓN CON EL CLIENTE	33
PROPUESTA DE SITUACIÓN IDEAL	34
INFORMACIÓN.....	35
ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO	36
FINANCIAMIENTO	37
IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS	37
INFORMACIÓN.....	38
ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO	39
FINANCIAMIENTO	41
PROPUESTAS DE MEJORA	43
INFORMACIÓN FOCALIZADA	44
RETROALIMENTACIÓN PROFUNDA Y SISTEMATIZADA.....	47
FACILITADOR FINANCIERO	48
RELACIONAMIENTO CON EJECUTIVOS	51
CONTROL DE INTERMEDIARIOS.....	51
CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXO N.º 1: RESULTADOS DE PROGRAMAS DE GARANTÍAS POR INTERMEDIARIO.....	58
ANEXO N.º 2: MODELO DE CARTA DE OFERTA DE OPERACIÓN FOGAIN	59
ANEXO N.º 3: COPIA DE CARTA “WELCOME PACK”	60
ANEXO N.º 4: INFORMACIÓN DISPONIBLE EN SITIO WEB DE CORFO.....	61

ANEXO N.º 5: RESPUESTA TIPO PARA RECLAMOS DE CLIENTES.....	62
ANEXO N.º 6: ANÁLISIS FACTORIAL PARA ÍNDICE DE CARTERAS.....	63
ANEXO N.º 7: CLUSTERIZACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS CON K-MEANS	65
ANEXO N.º 8: PROTOTIPO DE SITIO WEB CON LISTADO DE SUCURSALES POR REGIÓN Y PROGRAMA.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organigrama de la Corporación de Fomento de la Producción	5
2. Evolución de la ejecución de los programas de apoyo al financiamiento de la inversión y del leasing.....	8
3. Piezas publicitarias para Garantía CORFO Reprogramación	11
4. Operaciones de garantías por institución financiera (2011).....	13
5. Montos de garantías en millones de pesos por institución financiera (2011).....	13
6. Resultados de Encuesta de Satisfacción de CORFO por atributo	15
7. Modelo propuesto de áreas de desempeño para «banca de dos pisos»	35
8. Segmentación de instituciones con programas de Garantías CORFO	42
9. Prototipo de menú contextual para Comparador de Bancos.....	46
10. Tabla de resultado del Comparador de Bancos.....	47
11. Diagrama operativo del Facilitador Financiero.....	50
A.1 Página web de la Garantía CORFO Inversión y Capital de Trabajo, Intermediarios.....	61
A.2 Página web de Sucursales de Intermediarios para Garantías CORFO Sucursales de Banco de Chile, Región Metropolitana.	61

ÍNDICE DE TABLAS

1. Nivel de colocaciones 2010.	6
2. Indicadores de desempeño: Índice de participación de colocaciones CORFO.....	8
3. Líneas de apoyo disponibles de la Gerencia de Inversión y Financiamiento CORFO	9
4. Principales indicadores de programas de Garantías CORFO (enero a diciembre, 2011).....	10
5. Distribución de instituciones financieras intermediarias, según tipo de programa (a noviembre de 2011).	12
6. Principales resultados de satisfacción final de usuarios por diferentes grupos.....	14
7. Resultados de satisfacción de CORFO por atributos (7 y 8) según canal usado....	16
8. Modelo de Canvas de Osterwalder aplicado para los programas de Inversión y Financiamiento de CORFO.....	23
9. Lista de instituciones con operaciones durante 2011 del Plan Integral de Garantías, ordenadas por número de sucursales	28
10. Índice de cumplimiento de atención a clientes por institución.....	29
11. Índice de cumplimiento de atención a clientes por atributo evaluado	29
12. Reclamos por canal, 2011	33
13. Tabla resumen de propuestas de mejoras.....	44
14. Filtros y datos a desplegar en el Comparador de Bancos propuesto.....	46

INTRODUCCIÓN

El tema tratado en este trabajo de título corresponde al desarrollo de un modelo de Gestión de Canales para la Gerencia de Inversiones y Financiamiento (GIF) de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) con el objetivo de corregir los problemas de desempeño que perciben actualmente los beneficiarios respecto a los programas de apoyo que entrega dicha organización.

CORFO se define como el “organismo ejecutor de las políticas del gobierno de Chile en el ámbito del emprendimiento y la innovación.” A través de sus diversos programas, que combinan una serie de instrumentos como créditos, subsidios o financiamiento directo, CORFO pretende apoyar el desarrollo productivo en el país, especialmente en la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), que corresponde en la actualidad a su principal núcleo de beneficiarios.

A lo largo de su historia, CORFO ha servido como orientador de las políticas gubernamentales para el desarrollo económico del país. Desde 1990, tras el retorno de la democracia, los sucesivos gobiernos entregaron a CORFO una orientación destinada a asumir las “fallas de mercado” existentes en el contexto de una política económica libremercadista, adoptada en Chile desde mediados de la década de los años 1980. Dentro de estas “imperfecciones” asumidas por CORFO se encuentran los problemas que enfrentan las MIPYMES para acceder a financiamiento, las variadas barreras que impiden el desarrollo emprendedor y la innovación, entre otras.

En el contexto de una economía de mercado, donde el Estado intenta mantener una cierta neutralidad en su accionar económico y entregar las principales responsabilidades al mundo privado, CORFO ha llevado a cabo su misión a través de un sistema de redes y alianzas con instituciones financieras intermediarias que permitan la asistencia técnica y financiera para los programas, la incorporación de tecnología y el desarrollo de la capacidad emprendedora. Esto también ha tenido un objetivo de optimización, entregando en manos de terceros algunas labores con el fin de entregar un servicio más eficiente y de mayor calidad.

Esto se expresa en los principales servicios que entrega CORFO a las MIPYMES a través de las áreas de “Inversión y Financiamiento” y “Fomento para la Competitividad”. En la mayoría de estos casos, CORFO utiliza una serie de instituciones intermediarias a través de las cuales se entregan instrumentos de financiamiento a pequeñas y medianas empresas, destacando los programas de garantías entregados a través de bancos, cooperativas y otras instituciones. Este sistema es conocido como «banca de dos pisos», en el que se separa el rol de definidor de los programas de financiamiento y el rol de entrega del servicio.

CORFO en los últimos años ha establecido como una de sus líneas estratégicas la “Orientación hacia el cliente”, intentando definir su oferta de servicios en función de las necesidades primordiales de sus usuarios, además de comunicar de forma más efectiva el conjunto de líneas de apoyo ofrecidos. Esta nueva orientación responde a los cambios que ha experimentado la ciudadanía ante los organismos e instituciones

públicas, exigiendo una mejor calidad de servicio similar a como ocurre en el mundo privado y la entrega del llamado “valor público” que justifique y legitime la acción del Estado en dicho ámbito.

Sin embargo, la completa realización de esta orientación al cliente se ha visto afectada por la intermediación de los intermediarios financieros mencionados previamente, quienes intervienen directamente en el vínculo servicio-usuario. Esta situación corresponde a una aplicación del clásico problema de agente-principal, al existir asimetrías de información respecto al acceso de los beneficiarios.

CORFO es vista por los usuarios como una institución lejana, quedando prácticamente fuera del *delivery* o entrega del servicio a los usuarios, el que es entregado éstos principalmente por los intermediarios. A esto se suman diversos problemas en el flujo de información hacia y desde los beneficiarios de los programas, lo que afecta la difusión, la retroalimentación y el perfeccionamiento de estos.

En este contexto, esta Memoria desarrolla un modelo de gestión de los canales que participan en la entrega de las líneas de apoyo de CORFO a sus beneficiarios, alineando los objetivos de los intermediarios con los de la Corporación y asegurando el rol de ésta como garante de un servicio de calidad, que sea valorado por los ciudadanos. Para ello, se diseñó una estructura ideal que permitiera acercar la labor de CORFO a sus beneficiarios sin alterar el modelo de «banca de dos pisos», lo que genera una serie de propuestas que permitan acercarse a esa estructura ideal. Estas propuestas intentan integrar a CORFO en el proceso de entrega de los instrumentos, mejoran la comunicación hacia los usuarios haciéndola más personalizada, establecen procesos sistematizados de evaluación y retroalimentación y promueven la relación de los ejecutivos con la Corporación.

ANTECEDENTES

LA CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es una institución estatal, creada por la Ley 6334 del Ministerio de Hacienda, publicada en el Diario Oficial el 29 de abril de 1939. La creación de la CORFO se enmarcó en la situación en que vivía el país luego del terremoto del 24 de enero de 1939, con epicentro cercano a la ciudad de Chillán y que se mantiene hasta la fecha como el más letal en la historia del país, pero que se remonta a años anteriores en la discusión sobre la transformación económica que debía vivir Chile para superar el subdesarrollo en que se encontraba a comienzos del siglo XX.

Chile vivía una intensa etapa de transformaciones políticas, sociales y económicas desde comienzos de la década de los años 1920. La elección de Arturo Alessandri como presidente, la adopción de una Constitución moderna que acabó con el sistema semiparlamentarista decimonónico aún existente, la crisis mundial económica, el fin de la industria salitrera como sustento nacional, el aumento en el flujo migratorio hacia las ciudades y el surgimiento del proletariado urbano, entre otras situaciones, obligaron a replantear el modelo económico que se esperaba para el país en las décadas siguientes.

Ya durante el gobierno de Carlos Ibáñez del Campo se dieron los primeros pasos hacia una modernización de la economía, volcada principalmente hacia la producción interna sustentada por el Estado, que permitió la reactivación de la economía. Sin embargo, este proceso inicial fue devastado por el terremoto que abarcó a gran parte de la Zona Central del país. El gobierno de Pedro Aguirre Cerda decidió crear entonces la CORFO para reimpulsar desde el Estado la reforma económica hacia el desarrollo productivo nacional.

CORFO, durante los años siguientes, tuvo un rol fundamental en el establecimiento de las bases del sistema de sustitución de importaciones que dominaría la política económica de la época. De la mano de CORFO surgieron empresas vitales para el desarrollo industrial como la Compañía de Aceros del Pacífico (CAP), la Empresa Nacional de Electricidad (ENDESA) y la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP).

Luego de sus inicios como principal impulsor del proceso industrializador nacional, fue reorientado en 1958 por el gobierno de Jorge Alessandri hacia una institución de soporte y fomento para las empresas privadas nacionales en línea con la orientación política del gobierno. En 1964, el gobierno de Eduardo Frei Montalva retomó el rol industrializador de CORFO e incorporó la coordinación con la industria privada, especialmente con el objetivo del desarrollo técnico-profesional de los trabajadores chilenos. Posteriormente, durante el período de la Unidad Popular, CORFO estuvo orientada hacia la incorporación y administración de las empresas recientemente estatizadas, y tras el golpe de Estado, fue el encargado de realizar el proceso privatizador de estas mismas empresas.

Con el retorno de la democracia en 1990, el nuevo gobierno debió buscar una nueva orientación para CORFO. La Concertación decidió consolidar el modelo de economía de mercado que había sido establecido en los años anteriores, entregando la preponderancia del desarrollo económico al emprendimiento privado pero comprometiéndose a impulsar una estrategia de desarrollo con equidad y estabilidad. En ese marco, CORFO decide focalizar su acción en el sector de las pequeñas y medianas empresas, estableciendo un sistema de redes y alianzas con agentes intermediarios públicos y privados con el fin de multiplicar y ampliar su capacidad de acción (Muñoz Gomá, 2009).

El modelo de apoyo a las denominadas MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) se ha mantenido hasta la fecha, con un fuerte enfoque hacia la innovación y el emprendimiento. Durante el 72.º aniversario de la institución, en abril de 2011, el vicepresidente ejecutivo de la institución Hernán Cheyre manifestó el compromiso de la institución:

“Hoy estamos en una escenario completamente distinto al que era en 1939 cuando Pedro Aguirre Cerda creó CORFO. Pero siempre hemos ido en la dirección de lograr el desarrollo de Chile. Hoy hemos querido destacar y potenciar a nuestros emprendedores; ellos son el futuro de Chile y el futuro de esta institución”.

CORFO EN LA ACTUALIDAD

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) es una persona jurídica de derecho público, de administración autónoma, patrimonio propio y de duración indefinida, liderada por un Consejo de Ministros. Este consejo está compuesto por las siguientes seis personas:

- Ministro de Economía, Fomento y Turismo (presidente).
- Vicepresidente Ejecutivo de CORFO (vicepresidente).
- Ministro de Relaciones Exteriores.
- Ministro de Hacienda.
- Ministro de Agricultura.
- Ministro de Desarrollo Social.

El Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, al igual que los cinco ministros que componen el Consejo, es nombrado directamente por el Presidente de la República, y es el representante legal de la Corporación. Tiene a su cargo la administración de la institución y la ejecución de los acuerdos tomados por el Consejo de Ministros.

CORFO está dividido organizacionalmente en siete gerencias, de las cuales se desprenden las diferentes áreas de la corporación. Esta siete gerencias y sus subgerencias se presentan en la Figura 1:

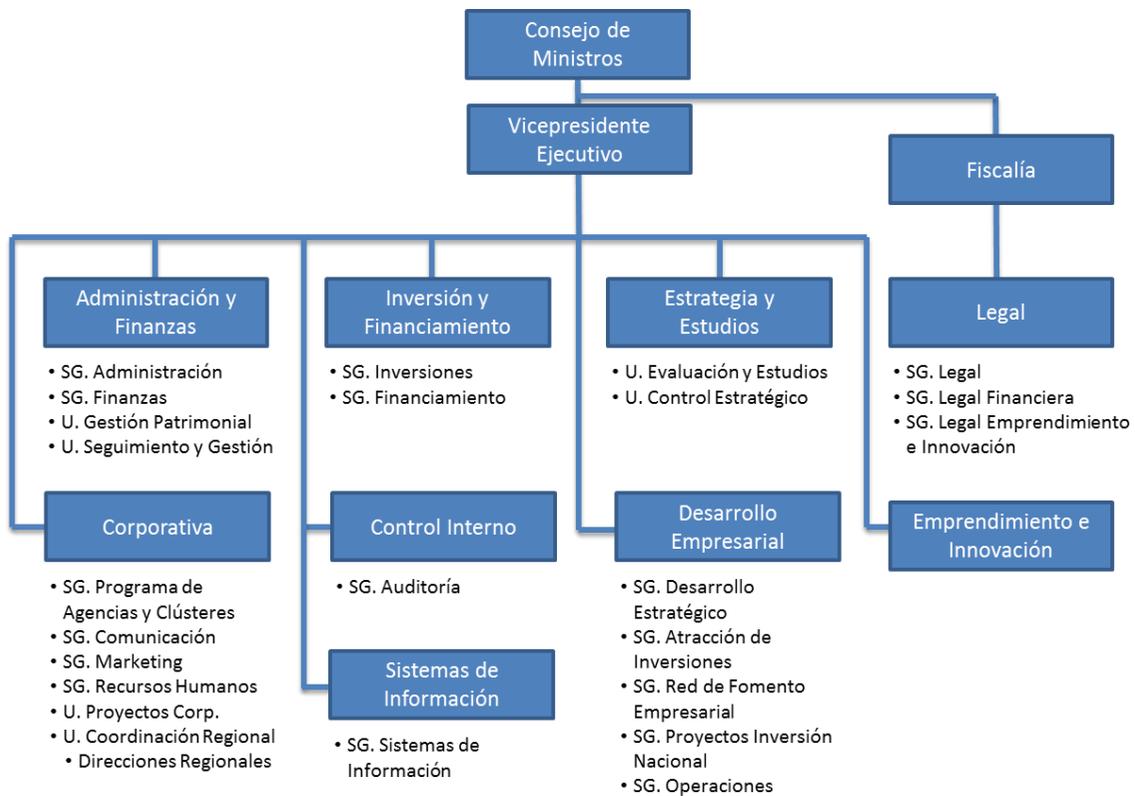


FIGURA 1: Organigrama de la Corporación de Fomento de la Producción
Fuente: CORFO, Organigrama (2011).

En la actualidad, la visión de la Corporación de Fomento de la Producción es “ser una agencia promotora del emprendimiento y la innovación de clase mundial, que acelere el desarrollo generando mayores oportunidades para los chilenos”, cuya misión sea “fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad”.

Para ello, CORFO centra sus acciones en resolver los principales problemas generados por diversas fallas de mercado existentes en la actualidad. Dentro de las fallas más importantes que aborda CORFO están el alto costo de investigación para el desarrollo tecnológico, las asimetrías de información, fallas de coordinación, las dificultades de acceso a créditos y otros instrumentos de financiamiento, etc.

Con el objetivo de realizar esta tarea, la institución ha definido tres ejes estratégicos con el cual guiar sus acciones durante el período de gestión 2010-2014:

1. Orientación al usuario final.
2. Eficiencia en la gestión.
3. Maximizar el impacto de los programas.

La idea de “Orientación al usuario final” se ha visto reflejada en algunas acciones que ha intentado llevar a cabo CORFO en el último tiempo, donde destacan las mejoras en usabilidad del sitio web, implementación de plataformas de atención de

clientes, rediseño de las Direcciones Regionales CORFO, la simplificación de procesos y el mejoramiento de los canales intermediarios.

Dentro de las principales áreas en que trabaja en la actualidad CORFO, se destacan tres áreas de desarrollo, alineadas con la estrategia enunciada y con la estructura organizacional presentada previamente:

- **Desarrollo Empresarial:** Su objetivo es contribuir al desarrollo de las empresas, promoviendo mejoras a su gestión, capacitando su capital humano y fortaleciendo redes y alianzas entre éstas. Apoya también el incremento de inversiones en el país, promoviendo, atrayendo y facilitando su materialización. Dentro de las principales herramientas utilizadas han estado los Fondos de Asistencias Técnica (FAT) y los Proyectos de Fomentos (PROFO).
- **Inversión y Financiamiento:** Facilita el financiamiento de las actividades productivas de las empresas privadas, a través del desarrollo y ejecución de programas e instrumentos en conjunto con instituciones financieras intermediarias. Los instrumentos que más destacan en esta área son las garantías y los créditos a microempresarios.
- **Emprendimiento e Innovación:** También conocida como InnovaChile, se dedica a promover, coordinar y ejecutar acciones en materia de innovación y transferencia tecnológica, incentivando los valores del emprendimiento.

En sus diferentes áreas, CORFO durante el año 2010 logró movilizar fondos por M\$ 652.868.409, llegando a 119.419 beneficiados, lo que se puede descomponer según la Tabla 1. A futuro, se espera llegar a un total de 145.617 beneficiarios en 2011 y 152.412 a 2012 (Albornoz, 2011).

	Resultado 2010		Δ 2010-2009	
	Monto [M\$]	Beneficiarios	Monto	Benef.
Subsidios	93.498.738	47.523	2%	18%
Fomento	23.513.153	14.163	4%	-1%
Atracción de inversiones	12.324.209	3.989	3%	73%
Emprendimiento e innovación	54.804.675	10.607	0%	17%
Primas de seguro agrícola	2.856.700	18.764	35%	28%
Créditos	205.707.545	53.806	-11%	-8%
Capital de riesgos	20.074.606	29	22%	-15%
Garantías	296.734.043	15.830	12%	127%
Inst. de Garantías Recíprocas	36.853.678	2.231	645%	2.915%
TOTAL	652.868.409	119.419		

TABLA 1: Nivel de colocaciones 2010. Fuente: CORFO, Balance de Gestión Integral.

INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Como ya se ha mencionado, una de las principales áreas de gestión de CORFO corresponde al área de Inversión y Financiamiento. Esta gerencia tiene como objetivo resolver fallas de mercado a través de la creación y desarrollo de instrumentos que

faciliten el acceso de las empresas privadas y personas a créditos del sistema financiero y el aumento de disponibilidad de créditos a largo plazo para inversión productiva. Con dicho fin, se utiliza la capacidad del Estado para captar recursos de largo plazo en un escenario en que los bancos y otras instituciones financieras tienen dificultades, en especial los bancos medianos y pequeños (Hempel, 2005).

Previo a la última gran reestructuración de CORFO, iniciada en 1990, CORFO operaba en un esquema de financiamiento directo, en que los instrumentos financieros para el fomento empresarial eran entregados directamente a sus beneficiarios. Esto generó importantes falencias, especialmente respecto a la capacidad de pago, deteriorando su cartera crediticia y su capacidad de cumplir con objetivos. Para dar una magnitud de lo existente, la memoria anual de 1991 verificaba que sólo un 54,2% de las operaciones de CORFO se encontraban al día. A esto se sumaban problemas, como clientelismo, captura y baja capacidad de evaluación. Es por ello que la nueva administración inició el proceso para transformar la banca de desarrollo, en una acción pionera en América Latina y que luego sería imitada en otros países (Jiménez, 2010).

Esta transformación se llevó a cabo instalando un modelo de «banca de dos pisos», involucrando a la banca privada y otras instituciones no bancarias como intermediadores del proceso de financiamiento, con enfoque en el *delivery* de éste, lo cual corresponde al «primer piso». CORFO, y en particular la Gerencia de Inversión y Financiamiento, adquirió el rol de «segundo piso», destinada al diseño de las políticas destinadas a apoyar a segmentos insuficientemente desarrollados o inexistentes en los mercados financieros, superando barreras de entrada y externalidades que limitan el acceso a créditos y descentralizando las acciones de financiamiento y llevándolas a otras regiones del país.

La descentralización de las acciones operativas de crédito y garantías hacia la banca privada permitieron reducir la burocracia administrativa de CORFO, eliminar los problemas de clientelismo y captura, y mejorar las acciones de evaluación de los programas diseñados. Esto, sin embargo, también genera diversos problemas: Jiménez (2009) manifiesta que surge un desafío para lograr la adicionalidad de la acción pública, es decir, que la política genere programas adicionales a los ya existentes y no desplace aquellos que nacerían sin su intervención en el mundo privado. Otros desafíos son evitar que exista una distorsión en los incentivos del mercado (por ejemplo, en las tasas de interés) y hacer que la efectividad de los programas no dependa tanto del riesgo que estén dispuestos a llevar las instituciones privadas.

Así, la estructura del área está dada por este sistema de dos pisos, en que los bancos, empresas de leasing, fondos de inversión y otros intermediarios financieros no bancarios (INFB) están dedicados a recibir requerimientos de financiamiento de sus clientes, analizar la viabilidad financiera de los proyectos y, en la medida que se trate de un proyecto financiable, buscan los recursos a CORFO. CORFO, en su rol de segundo piso, establece convenios de participación con las instituciones, fijando condiciones generales de la línea, y recibe las solicitudes de financiamiento y posteriormente aprueba las operaciones de forma agregada. Tras eso, los bancos entregan el financiamiento a los beneficiarios, quienes luego pagan los créditos al Banco (Hempel, 2005).

Las operaciones de la Gerencia de Inversión y Financiamiento han tenido un importante crecimiento en los últimos años. Las operaciones de leasing, muy utilizadas durante la década de los años 1990 fueron desplazadas por otros instrumentos de inversión, a medida que el mundo privado iba incorporando las operaciones de leasing a su cartera de productos. En la actualidad, las operaciones de la GIF apoyaron durante 2010 al financiamiento de 90.631 beneficiarios, un incremento de un 24% respecto al año anterior (CORFO, 2010). Esto representa a más del 75,8% del total de beneficiarios de la Corporación.

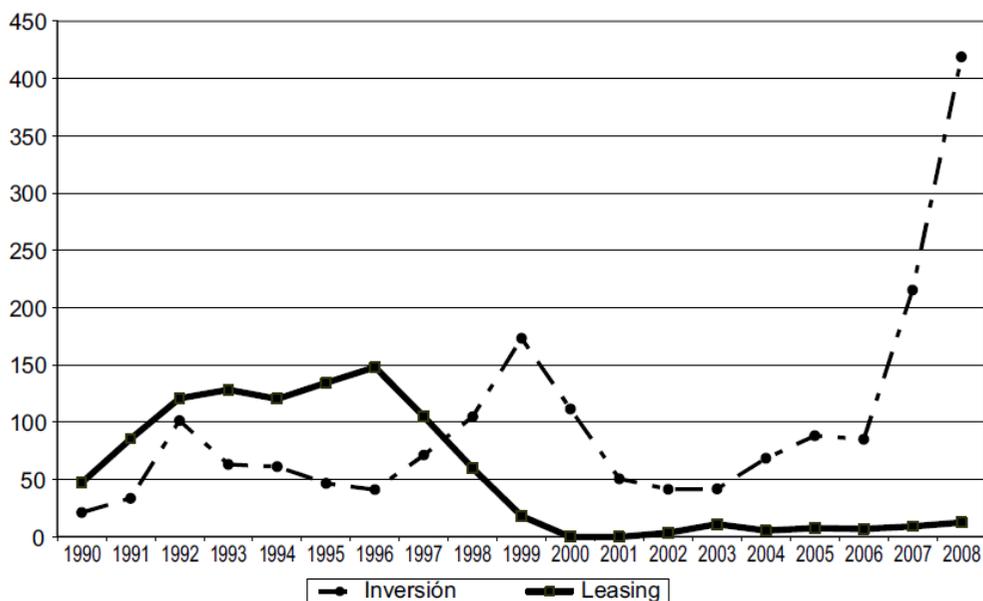


FIGURA 2: Evolución de la ejecución de los programas de apoyo al financiamiento de la inversión y del leasing. Fuente: Jiménez, 2009.

El número de operaciones de CORFO destinadas a financiamiento en el mercado nacional ha crecido sustantivamente en los últimos años. Dentro de los principales indicadores de desempeños evaluados está la participación de las colocaciones CORFO en el monto total de *stock* del mercado financiero bancario destinado a empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes).

Los resultados de este índice se entregan a continuación para los últimos tres períodos contables anuales:

	2008	2009	2010
Créditos CORFO + Créd. Garantía CORFO	509.390.464	891.554.075	977.962.488
Total Créditos Nacionales	13.902.468.173	13.103.586.407	14.104.261.737
Índice de Participación	3,66%	6,80%	6,93%

TABLA 2: Indicadores de desempeño: Índice de participación de colocaciones CORFO. Fuente: CORFO, Balance de Gestión Integral.

PRODUCTOS

A noviembre de 2011, la GIF ofrecía un total de 11 productos para sus beneficiarios, que se describen brevemente a continuación:

Producto	Tipo	Condiciones	Público objetivo
Crédito CORFO Micro y Pequeña Empresa	Crédito	Hasta 5.000 UF y máx. de 120 meses	Empresas con ventas menores a 25.000 UF.
Garantía CORFO Comercio Exterior	Garantía para créditos	Garantías hasta: <ul style="list-style-type: none"> • 5.000 UF (micros) • 7.000 UF (peq.) • 9.000 UF (med.) 	Empresas exportadoras, con ventas hasta 100.000 UF o en tierras indígenas
Garantía CORFO Inversión y Capital de Trabajo	Garantía para crédito	Entrega porcentaje de garantía para créditos, leasing y <i>leaseback</i> .	Empresas con ventas menores a 100.000 UF.
Garantía CORFO Reconstrucción	Garantía para créditos	50% a 80% de la operación	Empresas afectadas por terremoto (V a VIII Región, más RM).
Garantía CORFO Reprogramación	Garantía para créditos	Depende de la institución para reprogramar deudas y consolidación.	Empresas con ventas hasta 100.000 UF, con antecedentes negativos pero proyecto viable
Cobertura para el Cluster del Salmón	Cobertura para créditos	Hasta 60% de saldo de capital insoluto, máx. US\$ 8.000.000	Empresas del rubro salmón con certificación
Subvención a la Prima del Seguro Agrícola	Subsidio para seguro agrícola	50% de prima neta más 1,5 UF, con tope de 55 UF.	Agricultores con iniciación de actividades.
Crédito CORFO Pregrado	Crédito universitario	Matrícula y arancel, más gastos hasta 20%. Renovación anual.	Estudiantes con residencia en Chile e ingresos familiares menores a UF 200.
Crédito CORFO Pregrado para carreras de Tecnologías de Información - TI	Crédito universitario	Matrícula y arancel, más gastos hasta 20%. Renovación anual.	Estudiantes con residencia en Chile y carrera definida por Mineduc.
Crédito CORFO Posgrado	Crédito universitario	3.000 UF máx. extranjero, 1.500 UF máx nacional.	Estudiantes aceptados en curso de postgrado nacional o extranjero.
Capital de Riesgo CORFO Inv. Directa en Fondos de Inversión	Fomento a Fondos de Inversión	Depende del fondo de inversión	PYMES en proceso de expansión
Capital de Riesgo CORFO para Empresas Innovadoras	Fomento a Fondos de Inversión	Depende del fondo de inversión	PYMES en proceso de expansión

Programa de Financiamiento a Fondos de Garantía de Instituciones de Garantía Recíproca IGR III	Programa de financiamiento	Línea de crédito entre 100.000 UF y 400.000 UF.	SAs o Cooperativas según ley
---	-------------------------------	---	---------------------------------

TABLA 3: Líneas de apoyo disponibles de la Gerencia de Inversión y Financiamiento CORFO.
Fuente: CORFO, Gerencia de Inversión y Financiamiento: Líneas de apoyo.

Como se observa, los instrumentos tienen una gran variedad, siendo las de mayor alcance las garantías, que corresponden a un respaldo como aval realizado por CORFO ante las instituciones financieras (bancos y cooperativas) para la obtención de créditos. Las garantías cubren un porcentaje del total del crédito, dependiendo del tamaño de la empresa y las características de la operación. Estos instrumentos forman parte del Plan Integral de Garantías, lanzado el 15 de noviembre de 2010. A ellos se suma el programa de Garantía Reconstrucción, creado para apoyar a las empresas afectadas por el terremoto del 27 de febrero de 2010.

Al analizar las garantías, la presencia del programa de Inversión y Capital de Trabajo es notable, cubriendo casi el 83,22% de los productos del Plan Integral. Al analizar por tipo de beneficiario, un 50,79% corresponde a microempresas y un 38,13% corresponde a empresas ubicadas en la Región Metropolitana (CORFO, 2011b).

Tipo de Programa de Garantía	Número de Operaciones	Monto Total [miles de \$]	Monto promedio [\$]	Plazo prom. [mes]
Inversión y CT	41.720	901.255.367	21.602.478	30.51
Comercio Exterior	1.533	154.980.166	101.095.998	4,87
Reprogramación	6.880	121.865.724	17.713.041	43,62
Total	50.133	1.178.101.257		

TABLA 4: Principales indicadores de programas de
Garantías CORFO (enero a diciembre, 2011)
Fuente: CORFO, Informe de garantías.

Las garantías permiten financiar un amplio rango de necesidades y son las más fáciles de comprender y utilizar, pues actúan como beneficios sobre créditos comunes en el mercado financiero y no corresponden a estructuras más complejas como subsidios o créditos específicos. Son, además, los instrumentos en que los principios del modelo de «banca de dos pisos» se aplican más claramente al separar claramente al que otorga el crédito del que entrega el beneficio. Debido a su simplicidad y a los beneficios que reciben los bancos (al obtener un crédito con riesgo mínimo al ser el Estado el aval, sin el cual el crédito probablemente no hubiera sido cursado por falta de suficientes garantías) es que este instrumento se ha convertido en uno de los más utilizados. A ello se suman las diversas campañas que ha realizado CORFO para potenciar el instrumento, como se puede ver en la Figura 3 donde se promociona la Garantía CORFO Reprogramación, poniendo énfasis en el apoyo entregado por la Corporación a los potenciales beneficiarios de dicho programa.



FIGURA 3: Piezas publicitarias para Garantía CORFO Reprogramación.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

En los principales productos mencionados anteriormente (créditos y garantías para créditos), opera un gran número de intermediarios dedicados a actuar como la «banca de primer piso» en el modelo utilizado por la GIF. De acuerdo a la información actualizada en el sitio web de la Corporación, 33 instituciones financieras participan en alguno de los ocho instrumentos correspondientes a créditos y garantías para créditos.

De estas instituciones, 14 son instituciones bancarias (más dos divisiones de créditos de consumo autónomas), que corresponde al 70% del total de bancos con sede en Chile y que abarcan el 96,8% de los activos en el sistema bancario nacional, de acuerdo a cifras de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Esto indica que la mayor parte de las instituciones financieras bancarias participan junto a CORFO en alguno de estos programas. A ellos se suman 13 cooperativas y otras cuatro instituciones financieras no bancarias.

Nombre	Tipo	Crédito CORFO Micro y Pequeña Empresa	Garantía CORFO Comercio Exterior	Garantía CORFO Inversión y Capital de Trabajo	Garantía CORFO Reconstrucción	Garantía CORFO Reprogramación	Crédito CORFO Pregrado	Crédito CORFO Postgrado
Banco BBVA	Banco			X			X	X
Banco BCI	Banco		X	X			X	X
Banco BICE	Banco		X	X				X
Banco Consorcio	Banco		X					
Banco Credichile	Banco			X		X		
Banco de Chile	Banco		X	X	X	X		X
Banco Estado	Banco		X	X	X	X		
Banco Falabella	Banco						X	
Banco Internacional	Banco		X	X		X	X	X
Banco Itau	Banco		X					X
Banco Santander	Banco		X	X	X	X		
Banco Security	Banco		X	X			X	X
Banefe	Banco				X			
Corpbanca	Banco		X	X		X	X	
Rabobank	Banco		X					
Scotiabank	Banco			X				
Caja Los Andes	Caja de Compensación	X						
Ahorrocoop	Cooperativa			X			X	
Bansur	Cooperativa			X			X	
Chilecoop	Cooperativa	X						
Coocretal	Cooperativa	X		X		X		
Coopacsi	Cooperativa			X				
Coopeuch	Cooperativa	X		X		X	X	
Credicoop	Cooperativa	X						
Detacoop	Cooperativa	X						
Financoop	Cooperativa	X		X			X	
Lautaro Rosas	Cooperativa			X			X	
Oriencoop	Cooperativa	X		X	X	X		
Sanfecoop	Cooperativa			X			X	
Unioncoop	Cooperativa				X			
Factoring Security	Otras instituciones			X				
Fondo Esperanza	Otras instituciones	X						
Indes S.A.	Otras instituciones	X						

TABLA 5: Distribución de instituciones financieras intermediarias, según tipo de programa (a noviembre de 2011). Fuente: Elaboración propia.

Entre enero y diciembre de 2011, 50.133 garantías CORFO fueron realizadas por intermediarios financieros (ver detalles en Anexo N.º 1). Al analizar los datos del Informe de Garantías, es posible notar diferencias entre los distintos intermediarios. Primero, la distribución entre las operaciones es sumamente concentrada. Un 88% de las operaciones se concentran en cinco instituciones, y BancoEstado por si solo posee el 33% del total. Las instituciones bancarias también son las predominantes, a excepción de la cooperativa Oriencoop que tiene un 10% del total de colocaciones.

Respecto a los tipos de beneficiarios, BancoEstado concentra la mayoría de las operaciones a microempresarios, seguido por Oriencoop. En pequeñas y medianas empresas, sin embargo, el dominio es de bancos privados (principalmente Santander, Banco de Chile y BCI). Esto también refleja los cambios en el orden de las instituciones por monto total garantizado, donde estos bancos pasan a liderar, al considerar que empresas de mayor tamaño también tienen solicitudes de mayor envergadura.

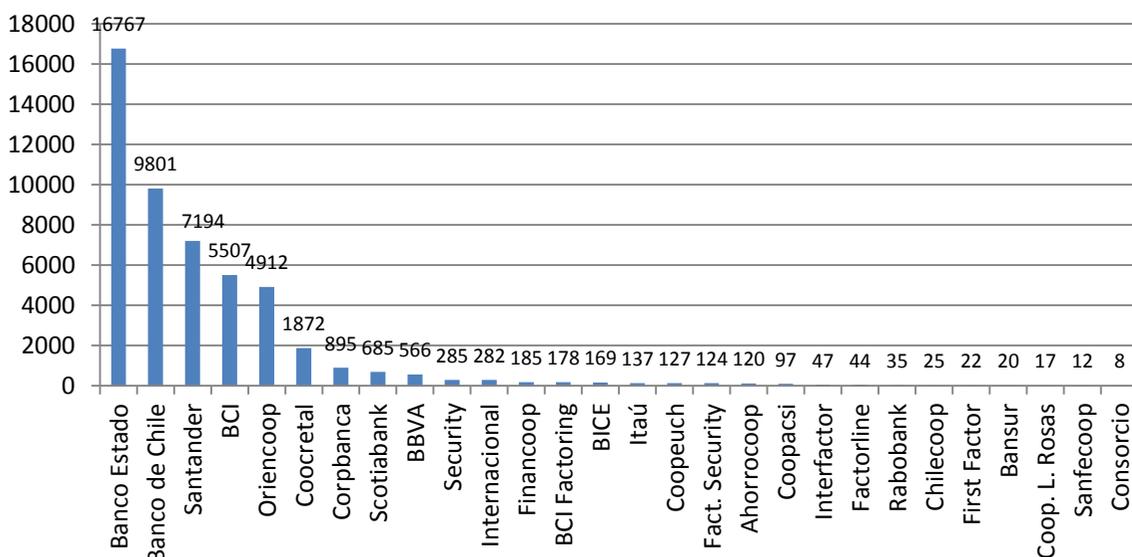


FIGURA 4: Operaciones de garantías por institución financiera (2011).

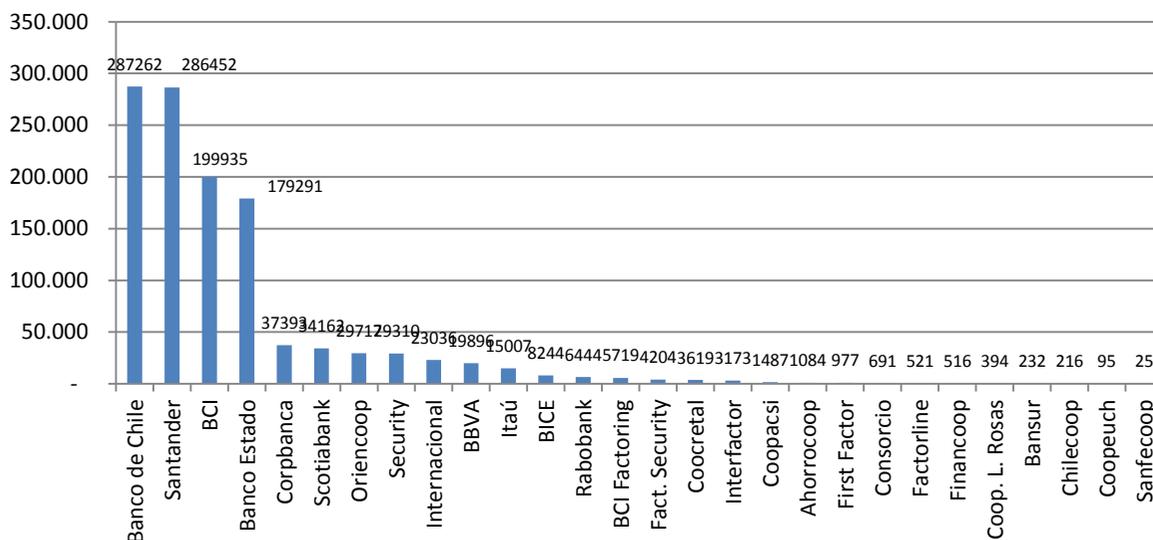


FIGURA 5: Montos de garantías en millones de pesos por institución financiera (2011).

PROBLEMA A RESOLVER

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a diversos estudios de diagnóstico de marca y satisfacción de usuarios llevados a cabo por CORFO, la institución posee altos niveles de valoración por los usuarios, pero enfrenta serios problemas respecto a la creación de un vínculo real con sus beneficiarios, debido a la presencia de los intermediarios financieros en el proceso.

En la última Encuesta de Satisfacción de Usuarios, realizada por Ipsos Public Affaires (2009) a 2.339 personas que ya habían utilizado algún beneficio de CORFO, la valoración general del servicio provisto por CORFO alcanzó buenos niveles, llegando a un 83% de calificaciones entre notas 6 y 7 (en una escala de 1 a 7). Estos resultados incluso mejoran levemente al analizar por aquellos usuarios intermediados (tanto en «Inversión y financiamiento» como en «Desarrollo Empresarial»), llegando esta nota a un 86,4%. Al analizar dentro de la GIF, los resultados son similares aunque algo más bajos al analizar por aquellos intermediados por bancos (81%) que por otras instituciones financieras (86,4%). Respecto al tipo de empresa, existe una mayor valoración por las empresas de menor tamaño, alcanzando cifras cercanas a un 93% de satisfacción en PYMES, muy superior al 80% registrado por las grandes empresas.

Subgrupo	6-7	5	1-4	Base Muestra
Total	82,9%	12,1%	4,6%	2.339
Región Metropolitana	78,8%	15,3%	5,6%	576
Intermediados	86,4%	9,7%	3,7%	1.515
Grandes empresas	80,0%	16,7%	0,0%	30
Mediana empresas	92,5%	3,8%	3,8%	80
Pequeñas empresas	93,1%	4,7%	1,9%	362
Microempresas	92,6%	3,8%	3,2%	1.724
Interm. Banco	81,0%	19,1%	0,0%	21
Interm. Otros financieros	86,4%	9,6%	3,8%	1.490

TABLA 6: Principales resultados de satisfacción final de usuarios por diferentes grupos.

Fuente: Ipsos Public Affaires, 2009.

Sin embargo, al comenzar a analizar por atributos de imagen, puede notarse un notorio descenso en la cercanía de CORFO con sus usuarios. Mientras sus atributos más valorados son “seriedad” (87% de notas entre 6 y 7) y “confianza” (82%), los peores son “mantiene informado a sus clientes”, “es amable y cercano” y “preocupada por sus clientes”, alcanzando los niveles más bajos de satisfacción y los más altos de insatisfacción, como se desprende de la Figura 6 presente a continuación.

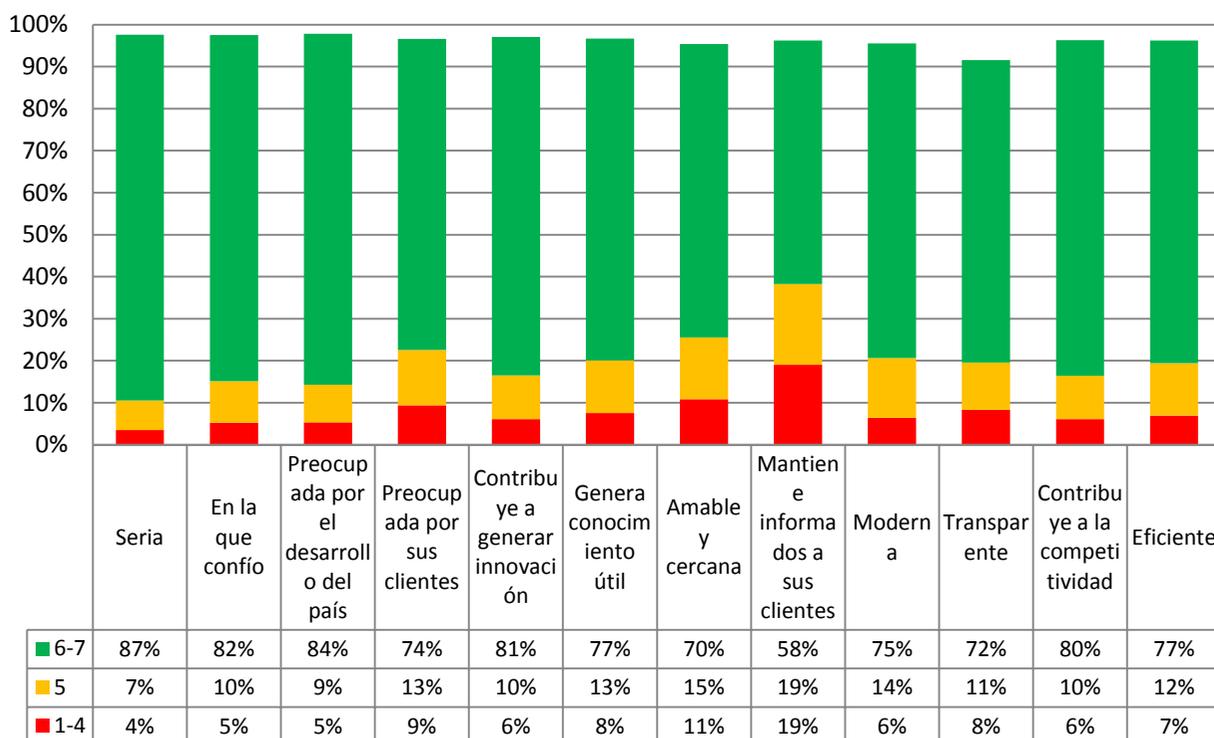


FIGURA 6: Resultados de Encuesta de Satisfacción de CORFO por atributo.
Fuente: Ipsos Public Affaires, 2009.

Al analizar las evaluaciones de CORFO por tipo de intermediador por el que se entregó el beneficio (véase Tabla 7), los peores se obtienen nuevamente en el segmento canalizado a través de bancos. En cuanto a cercanía, el resultado alcanza un 23,8% con nota menor a 4 y un 52,4% sobre 6; el resultado es totalmente opuesto al existente en otras instituciones financieras, donde apenas el 7,1% considera insuficiente este ítem y un 78,1% lo aprueba. Resultados similares se obtienen al analizar el flujo de información: mientras un 38,1% de los atendidos por bancos aprueba la acción de CORFO, los de otras instituciones lo hacen en un 67,3%.

Cuando se les preguntó a los usuarios por la atención de los intermediadores, los bancos tuvieron un desempeño más regular (61,9% con nota sobre 6 y 33,3% con nota 5), bastante bajo el promedio de 84,3% sobre 6 obtenido a nivel general.

El mismo descenso se refleja respecto a la preocupación por los clientes. En el caso de aquellos usuarios relacionados con CORFO a través de bancos, un 19,1% de los encuestados evaluaron con nota bajo 4 este aspecto, mientras un 28,6% lo hizo entorno a la nota 5. Nuevamente, al comparar con aquellos atendidos por otras instituciones financieras, los resultados cambian considerablemente: solo 6,5% del total calificó el aspecto con nota bajo 5, mientras más del 81% lo hizo con nota entre 6 y 7.

	Agente Operador	Bancos	Otras Inst. Financieras	Patrocinador
2.- PREOCUPADA POR SUS CLIENTES				
NS-NR	3,7	0,0	3,4	0,9
Nota 6-7	61,7	52,4	81,1	85,5
Nota 5	19,2	28,6	9,0	7,3
Nota 1-4	15,5	19,1	6,5	6,4
7.- AMABLE Y CERCANA				
NS-NR	5,2	0,0	4,6	2,7
Nota 6-7	54,3	52,4	78,1	59,1
Nota 5	22,0	23,8	10,2	26,4
Nota 1-4	18,6	23,8	7,1	11,8
8.- QUE MANTIENE INFORMADOS A SUS CLIENTES				
NS-NR	3,2	0,0	4,4	0,9
Nota 6-7	40,0	38,1	67,3	49,1
Nota 5	26,7	33,3	14,2	35,5
Nota 1-4	30,1	28,6	14,2	14,6

TABLA 7: Resultados de satisfacción de CORFO por atributos (7 y 8) según canal usado.
Fuente: Ipsos Public Affaires, 2009.

Al analizar los resultados del estudio, Ipsos definió los siguientes problemas en el funcionamiento de los servicios de CORFO y en su relación con los intermediarios financieros:

FUNCIONAMIENTO:

- Disponibilidad y difusión de la información: poco conocimiento de los proyectos y resultados de éstos.
- Exceso de burocracia y lentitud: Se requiere mucho tiempo para establecer relación con CORFO.
- Dificultades de acceso: Se debe trabajar con intermediarios.
- Desinterés percibido de los Bancos de no ofrecer productos CORFO a empresarios, por 'política interna' de éstos, favoreciendo otros productos.

INTERMEDIARIOS:

- Falta de fiscalización de CORFO hacia instituciones intermediarias.
- Falta de involucramiento de CORFO con estas entidades que son "su cara al cliente".
- Desinterés de los Bancos en colocar y difundir productos CORFO. En muchos casos, los Bancos no informan a los clientes de la procedencia real del financiamiento que obtienen.
- Insatisfacción con la calidad del trabajo de los operadores intermediarios.

Dentro de las opiniones, el estudio destaca dos relacionadas con la relación de CORFO con los intermediarios que apuntan en esta dirección:

"CORFO trata de ayudar pero no lo canaliza bien porque se lo entrega a los Bancos, y los Bancos no ofrecen estos créditos porque no les conviene, les

conviene más trabajar con sus platas y sus intereses” -Pequeña empresa, Santiago.

“Si CORFO tuviera una especie de ránking de los intermediarios evaluados, no tendría ningún problema en decir: ‘Oye, ¿sabes qué?, la persona o el intermediario que te va a solucionar ese problema es tal’, porque tiene experiencia, y no cometo ningún pecado de falta de transparencia, yo mismo lo recomiendo porque está ranqueado, a través de un sistema de calificación, lo que sea, entonces eso disminuye el riesgo, y disminuye la frustración” - Pequeña empresa, Santiago.

JUSTIFICACIÓN

Tal como ya se ha mencionado previamente, CORFO tiene un rol de «segundo piso» respecto a las acciones de Inversión y Financiamiento, dedicándose a generar las diferentes líneas de apoyo y financiarlas, quedando la gestión de la relación con los usuarios en mano de los canales de intermediación, principalmente bancos. Los beneficiarios de los programas de CORFO terminan finalmente estableciendo el nexo con el banco e identificando el programa como provisto por las instituciones financieras y no como un servicio público realizado por la Corporación y que probablemente no hubiese ocurrido de no ser por las acciones de ésta.

Al no existir un real contacto con el usuario, la “Orientación al cliente” definida como estratégica por CORFO es difícil de concretar y pierde gran parte de su sentido. Operacionalmente, la ausencia de un vínculo dificulta la comunicación de las acciones realizadas en beneficio de los clientes, separa a la institución de la aplicación de políticas de atención a los clientes y es también un factor importante en la ausencia de un necesario sistema de retroalimentación con el que CORFO pueda ajustar su oferta de líneas de apoyo a las necesidades de los usuarios. Al ceder el control de la relación con los beneficiarios a los intermediarios financieros, CORFO pierde la oportunidad de generar mejoras en sus planes que hagan de ésta una institución más eficiente y acorde en sus programas a lo que realmente valoran los actuales y los potenciales beneficiarios.

Ya algunas de las propuestas realizadas por la estrategia de “Orientación al cliente”, como se mencionó previamente, apuntan en esta línea, pero deben ser complementadas con un mayor accionar de CORFO en el *delivery* del servicio propiamente tal. Hasta ahora, CORFO ha trabajado únicamente en mejorar el acceso a la información previo al servicio: ha realizado importantes campañas para informar a los clientes de los productos y de cómo pueden acceder a éstos a través de diversos medios (internet, atención telefónica y presencial en las Direcciones Regionales). Pero, una vez que los clientes acceden a esta información, la acción de CORFO se remite exclusivamente a la entrega de las garantías a las instituciones financieras, sin participar de forma alguna en la entrega del servicio y sus definiciones.

Tampoco existen acciones hacia los usuarios una vez finalizada la entrega del servicio, ya sea con una entrega exitosa del programa o cuando ésta no ocurre. Esto

impide que se pueda realizar una evaluación sistemática del servicio recibido por los clientes que permita retroalimentar el proceso y perfeccionarlo.

Junto a estos argumentos, existe también un impacto de carácter político, pues cada vez los ciudadanos valoran y exigen la entrega de servicios públicos de calidad. CORFO, en su rol de organismo estatal, debe procurar entregar a la ciudadanía servicios que tengan un valor público real para éstos; y si bien en los últimos años ha hecho mucho más eficiente y efectivo su servicio, si los beneficiarios finalmente no perciben la acción de CORFO en el punto de *delivery* a través de las instituciones intermediarias, este buen desempeño organizacional no va a ser reconocido por los ciudadanos y sus representantes, pudiendo llegar a cuestionar la entrega de recursos o la existencia del servicio como tal.

El principal problema que aqueja a la institución es entonces gestionar los canales en que se relacionan los diferentes actores del proceso, comunicándolos bidireccionalmente de forma efectiva, entregando un servicio de calidad y diseñando acciones de retroalimentación que permitan la mejora continua del proceso. De esta forma, se podrá efectivamente ejecutar los pilares estratégicos levantados por la Corporación de Fomento de la Producción.

MARCO TEÓRICO

En las últimas décadas, el desarrollo de una nueva ciudadanía cada vez más empoderada y la reducción en las brechas entre el mundo privado y público han exigido al aparato estatal enfrentar nuevos paradigmas. Esto se ha visto reflejado en la irrupción de nuevos métodos de gestión, mucho más enfocados en la eficiencia y efectividad de las políticas públicas y que se originan en conceptos provenientes de la empresa privada.

Cuando se habla de la Nueva Gestión Pública, se intenta presentar una nueva metodología para la administración pública que nace de la gestión utilizada en las empresas privadas, basada en diversos conceptos que conforman el llamado “paradigma post-burocrático”, como *clientes, calidad, servicio, innovación y flexibilidad*, entre otros (Barzelay, 1998). Para muchos, estos conceptos representan un profundo quiebre con la idea tradicional de la administración pública, debido a sus fines y procesos, disímiles a los llevados a cabo en el mundo privado. Estas diferencias no son difíciles de detectar y, ciertamente, es fundamental comprenderlas a cabalidad para un exitoso desempeño. Algunas de estas diferencias, según lo postulado por Echebarría y Mendoza (1999), son la sustitución del mercado por el proceso político para la asignación de recursos, el carácter de poder público de las administraciones, la naturaleza de la creación de valor y la complejidad de medir éste fuera de un punto meramente economicista (ingresos versus costos).

Sin embargo, en la gestión tanto de los mundos privados y públicos subyacen una serie de objetivos, que simplemente trascienden estas diferencias. En definitiva, la gestión o *management* lidia constantemente con la administración de las

organizaciones, ya sean públicas o privadas, las cuales si bien poseen objetivos y procesos distintos, enfrentan desafíos similares.

Un ejemplo de estos desafíos comunes es la orientación hacia los ciudadanos o clientes, dependiendo del contexto. En el caso del mundo público, los ciudadanos han dejado de lado su rol de receptor de beneficios y se han empoderado, gracias a la apertura democrática y su experiencia en economías de libre mercado, donde las empresas intentan satisfacer las necesidades de sus clientes y adaptarse a ellas. Los ciudadanos ahora demandan lo mismo del Estado pues al ser los depositarios finales de los efectos de las políticas públicas, son conscientes no sólo de sus necesidades sino también del servicio que espera recibir. Ya no basta con entregar un servicio público, sino entregar un buen servicio público. Esto es lo que genera un real valor público, que corresponde al objetivo central de la administración del Estado, pues son los ciudadanos los que le dan legitimidad y valoran estas acciones en función de sus preferencias. (Kelly, Muers, & Mulgan, 2002)

Es en este contexto de incorporación de conceptos nacidos de la gestión privada en el ámbito público para mejorar la calidad de las políticas dirigidas a una ciudadanía más exigente que el marketing toma relevancia como una útil herramienta para dicho fin. El marketing, dentro de sus múltiples definiciones, puede entenderse como la función de “crear, comunicar y entregar valor a los clientes y de gestionar las relaciones con éstos de formas que sean beneficiosas a la organización y sus interesados” (AMA, 2011). Chías (1997) lo define como el “proceso social y administrativo por el cual grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar servicios”.

El marketing se ha desarrollado a lo largo del último siglo de forma amplia en el mundo privado, intentando identificar las necesidades de sus clientes para ofrecerle más y mejores bienes y servicios que se ajusten a ellos, comunicar su oferta con más fuerza y ser retroalimentados por sus clientes, con el fin de que los productos sean más exitosos en el mercado. La gestión de los canales en que se produce este intercambio de servicios es una parte fundamental del marketing pues es la que permite que el valor creado sea realmente entregado a los clientes.

La definición anterior de marketing, aunque se asocia directamente con el mundo privado, puede calzar perfectamente con las características de las relaciones entre las instituciones públicas y sus usuarios. Si bien existen múltiples diferencias entre el mundo privado y el público como ya se mencionó, en este último se dan interacciones con los ciudadanos que buscan cada día un servicio de mayor calidad y más eficiente, tanto en el uso de los recursos como en su ejecución. En el contexto de una economía de libre mercado, donde las personas están cada día más acostumbradas a las acciones de las empresas privadas, éstas exigen que las instituciones públicas actúen de la misma forma (Kotler, 2006).

Para la administración pública es cada vez más importante acercarse a los ciudadanos y comprender sus necesidades para entregarles un servicio más valioso y es por ello que el marketing público juega un rol fundamental. Con esta premisa, Kotler y Lee (2006) definen el marketing público como una “plataforma para conocer las necesidades de los ciudadanos y entregar valor real”.

Sin embargo, existen fuertes diferencias respecto a cómo se estructura este “marketing público”. Para una corriente, corresponde a una simple extrapolación del marketing tradicional pero a organizaciones de carácter público, tomando en cuenta las diferencias existentes entre ambos mundos. Para Kotler, estas diferencias son importantes de considerar, pero “son principalmente exageraciones y no sirven de excusas para mejorar la eficiencia y efectividad de las acciones gubernamentales”. Esta postura es rebatida por otra corriente que postula que las diferencias son suficientemente importantes como para que el marketing en el sector público tenga características propias y particulares (Țiclău, 2010). A las ya mencionadas diferencias, se agrega una que es considerada fundamental, la existencia de dos clientes: los usuarios directos –que pueden ser diferentes pero deben ser tratados desde un principio de igualdad por los servicios públicos– y la ciudadanía en general, a través de sus representantes políticos (Kaplan, 2009).

En este contexto diferenciado, Chías (1997) plantea respecto al marketing público que los objetivos de las políticas públicas comprenden tres dimensiones:

- a. una administrativa respecto al cumplimiento de las diversas obligaciones presupuestarias, reglamentarias o burocráticas;
- b. una hacia el usuario receptor del servicio, basada en calidad de la entrega de éste y la satisfacción generada;
- c. una respecto a la ciudadanía en su rol de contribuyente y mandataria, en la cual se legitima la acción de la administración pública.

Esta corriente plantea así que el marketing intenta poner en el centro de las políticas públicas las necesidades de los ciudadanos con el fin de generar real valor público para los ciudadanos y no sólo resultados eficientes técnicamente.

Pese a la mencionada importancia en la actualidad del marketing en el ámbito de las instituciones públicas, éste es poco utilizado y valorado en Chile, tanto por desconocimiento como por prejuicios. En muchos casos, es considerado como una actividad consumidora de recursos que no genera resultados productivos, o un acercamiento de “privatización” de las actividades públicas debido a su uso tradicionalmente asociado al mundo privado. Esta visión, en conjunto con otras barreras a la innovación dentro de las instituciones públicas, ha impedido un desarrollo más amplio de la actividad en el contexto nacional, lo que se espera romper de cierta forma con el desarrollo de esta memoria.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de Gestión de Canales para la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), enfocado en mejorar la relación entre la institución y los beneficiarios de programas del área de «Inversión y Financiamiento».

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar actuales y potenciales intermediarios financieros de las líneas de apoyo de CORFO.
- Describir las relaciones actuales entre los diferentes actores involucrados en la entrega de programas de la Gerencia de Inversión y Financiamiento.
- Identificar brechas entre situación actual y situación ideal respecto a la interacción entre clientes, intermediarios financieros y beneficiarios de los programas entregados.
- Proponer mejoras en la relación con intermediarios, alineando los incentivos existentes hacia éstos con la «Orientación al cliente» de CORFO.
- Sugerir buenas prácticas de atención al cliente que permitan una mayor cercanía entre CORFO y los usuarios de las líneas de apoyo.

METODOLOGÍA

Con el propósito de cumplir con los objetivos previamente presentados, se presentan los cursos de acción planificados para recoger información necesaria, analizar y comprender ésta, diseñar propuestas y evaluar sus resultados esperados.

Para esta memoria, se realizaron entrevistas semi estructuradas con personal de CORFO involucrado en el área de Inversión y Financiamiento. Este procedimiento se realizó para comprender en su totalidad la situación de CORFO, la Gestión de Inversión y Financiamiento, sus programas y la relación con los operadores intermediarios de los programas. En este contexto se agendaron entrevistas con funcionarios de la Subgerencia de Marketing, de la Gerencia de Estrategia y Estudios, y de la Gerencia de Inversión y Financiamiento (GIF). De esta forma, se logró un conocimiento amplio de las acciones de las líneas de apoyo realizadas por la GIF.

Este tipo de entrevistas se utilizó con el objetivo de generar un diálogo más libre, que permitiera levantar variadas impresiones respecto a la situación existente, explorando áreas que surgieran espontáneamente. A diferencia de entrevistas estructuradas o encuestas, al realizar conversaciones y entrevistas de forma semi estructurada, se pudo levantar no sólo la información descriptiva de los procesos involucrados sino también la información subyacente que permitiría posteriormente determinar brechas entre la situación actual y la ideal.

Con el propósito de caracterizar a los canales existentes, se realizaron entrevistas semi estructuradas a ejecutivos de algunos intermediarios financieros dedicados a la entrega de productos de Inversión y Financiamiento. Esto permitió validar los supuestos levantados en la etapa anterior, tener una mejor comprensión de los procesos involucrados (esta vez desde la perspectiva del intermediario financiero) e incorporar algunas perspectivas del *delivery* no analizadas previamente.

La información recopilada se estructuró utilizando el modelo Canvas de Osterwalder con el fin de tener una visión completa de los procesos estudiados. El

modelo Canvas es una conceptualización que permite describir modelos de negocios de forma sistematizada. Para ello, utiliza nueve “bloques” que sirven para describir las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder y Pigneur, 2011). Ya estructurada la información, para poder levantar así la situación actual de la relación entre CORFO, intermediarios y clientes.

Para comprender mejor la situación actual de los intermediarios, se realizó un análisis estadístico que permitiera caracterizar los diferentes perfiles de intermediarios financieros relacionados actualmente con CORFO. Para ello se utilizaron dos métodos estadísticos: el análisis factorial y clusterización K-means. El análisis factorial o análisis de componentes principales es una técnica estadística que busca reducir el número de variables explicativas de un problema, preservando la mayor cantidad de información sobre los datos originales y generando variables independientes entre sí. Este análisis se realizó para poder observar en una dimensión la composición de la cartera de clientes usuarios de los beneficios CORFO existentes en cada institución financiera.

La clusterización K-means, en tanto, es un método estadístico que permite generar un número definido de clústeres (segmentos) a partir de la información existente, en este caso de las operaciones con garantías CORFO registradas en el sistema. Este método se realiza creando k clústeres, a los cuales se incorporan a través de un algoritmo los casos analizados en el clúster con la media más cercana. (MacQueen, 1967). Con estas dos técnicas en conjunto se logró segmentar a los intermediarios tomando en consideración algunos de los datos recopilados de las operaciones que realizaron en el último período.

Una vez ya recopilada la información existente y descrita la situación actual, se procedió a la etapa de diseño de la situación ideal de la gestión de los canales entre los clientes, los intermediarios y CORFO. Para ello, se utilizó información bibliográfica disponible, análisis comparativos con otros casos en diferentes industrias y los comentarios recogidos en las etapas previas dentro de CORFO y de los intermediarios financieros.

Con este diseño, se levantaron las principales propuestas que abordaran las brechas detectadas previamente entre la situación actual y la ideal, especialmente respecto a los canales de comunicación con los beneficiarios de las políticas y la alineación con los intermediarios.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Gracias a las entrevistas realizadas a diferentes personas dentro de CORFO, se caracterizó los diferentes procesos y servicios que se realizan en el contexto de la Gerencia de Inversión y Financiamiento (GIF). Para describirlos de forma más clara y completa, se utilizarán algunas herramientas creadas para describir modelos de negocios, como el modelo Canvas de Osterwalder.

Aliados claves Intermediarios financieros bancarios y no bancarios (cooperativas, fundaciones)	Actividades claves: Informar a cliente, Postular, Evaluar, Entregar recursos a banco, Entregar recursos a beneficiario.	Propuesta de valor Respaldo financiero a las empresas para obtener en el mercado financiero créditos para proyectos de emprendimiento, innovación y desarrollo.	Relación con el cliente Poca relación, distante, principalmente informativa	Segmentación de mercado Micro, pequeñas y medianas empresas chilenas.
	Recursos claves Garantías financieras de CORFO. Red de sucursales de intermediarios.		Canales Información a través de internet, teléfono y oficinas. <i>Delivery</i> del servicio a través de intermediarios.	
Estructura de costos Provisiones para garantías entregadas Flujo de dinero en operaciones de financiamiento directo		Fuentes de ingresos Asignaciones vía Presupuesto de la Nación Comisiones a intermediarios		

TABLA 8: Modelo de Canvas de Osterwalder aplicado para los programas de Inversión y Financiamiento de CORFO. Fuente: Elaboración propia.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Según el modelo diseñado por Osterwalder (2010), el primer cuadrante corresponde al de Segmentación de mercado, es decir, la definición de aquellos grupos de usuarios sobre el cual la organización debe tratar de contactar y servir, que corresponden al “corazón” de todo modelo de negocios.

El segmento al que apunta principalmente CORFO son las empresas chilenas (tanto microempresas como PYMES), con un fuerte enfoque hacia aquellas que enfrentan problemas para obtener financiamiento en el mercado bancario tradicional.

Esto implica diferentes realidades en función del tamaño y las características de cada empresa. Los requerimientos de financiamiento de una mediana empresa (por ejemplo para realizar una innovación tecnológica) son muy diferentes de los de una microempresa no bancarizada.

Es por ello que CORFO ha tratado de orientar sus políticas a través de diferentes intermediarios en función de mercados objetivos diferentes. Así, los bancos tradicionales tienen un fuerte enfoque hacia las pequeñas y medianas empresas, en general bancarizadas y que buscan garantías con las que avalar los créditos que

necesitan para ampliar y mejorar su negocio. Para aquellas empresas menores, de características familiares y en especial aquellas en sectores más vulnerables, se ha desarrollado la acción de CORFO a través de instituciones no bancarias (atendiendo al bajo nivel de bancarización de estos segmentos).

PROPUESTA DE VALOR

Las propuestas de valor corresponden a las razones por las cuales los consumidores deciden elegir una compañía sobre otra, basándose en el valor generado para cada segmento de clientes (Osterwalder, 2010). En este caso, la propuesta de valor de CORFO debe ir en la línea de aquellos elementos, tangibles o intangibles, que marcan la diferencia para que los beneficiarios utilicen sus programas y no acudan directamente a las líneas de crédito ofrecidas por los bancos o simplemente no utilicen sus programas.

Las empresas chilenas, cuando solicitan financiamiento a instituciones bancarias, deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por estas con el fin de reducir el riesgo inherente al sistema crediticio. Dentro de estos requisitos, se cuenta la necesidad de bancarización de la empresa, solidez financiera, buenas expectativas de crecimiento y estabilidad del mercado relevante. Uno de los más requeridos es la presentación de garantías que avalen la solicitud de crédito, lo cual es prácticamente obligatorio para cualquier empresa que desee algún tipo de financiamiento.

Estos requisitos son en muchos casos difíciles de obtener para empresas pequeñas, empresas que recién están iniciando operaciones o que desean emprender nuevas actividades; esto afecta la evaluación frente a instituciones bancarias, pues aumenta el riesgo crediticio lo que se ve reflejado en un aumento en las tasas de interés relacionadas o en la denegación del crédito solicitado.

CORFO define como parte de su misión el “fomentar el emprendimiento y la innovación”, pero muchas de estas acciones no pueden ser realizadas por las empresas nacionales debido a la dificultad de acceder a financiamiento o los altos costos que implican el recibirlo. El área de Inversión y Financiamiento de CORFO se dedica así a apoyar a los emprendedores chilenos a superar las fallas de mercado relacionadas con la obtención de financiamiento para el desarrollo de sus proyectos.

En este sentido, el respaldo de CORFO a través de créditos directos o garantías permite que las empresas tengan acceso a financiamiento que probablemente no obtendrían en el sistema bancario (o les sería más difícil y caro obtener) debido a su riesgo inherente. Para ello, CORFO entrega “márgenes de cobertura” a cada beneficiario, que pueden utilizar en los diferentes programas diseñados por la institución.

Esta propuesta de valor en muchas ocasiones no es percibida por los beneficiarios. Debido a que el servicio es finalmente entregado por una institución particular utilizando básicamente el mismo sistema que utiliza para entregar sus programas de financiamiento propios, los usuarios que reciben los beneficios ven

pocas diferencias al proceso que tendrían de haber poseído las condiciones normales para el otorgamiento de un crédito, ignorando en muchas ocasiones la acción de CORFO para concretar la entrega del beneficio.

Al ser CORFO una entidad pública debe también considerar la propuesta de valor que entrega a la ciudadanía en su conjunto y que legitime su actuar. En este sentido, la propuesta de valor viene dada por la misión de promover y fomentar el emprendimiento y la innovación, acelerando el desarrollo del país. Sin embargo, esta propuesta se ha dado con un foco progresivo, perfilándose como una institución que entrega oportunidades de desarrollo principalmente a los emprendedores de menos recursos. Ejemplo de ello es la campaña “La hizo”, transmitida por diversos medios masivos de comunicación a partir de enero de 2011, posicionando a Corfo como una oportunidad para que las personas pudieran “cumplir sus sueños”.

ALIADOS CLAVE

Por Aliados Claves, Osterwalder considera a “la red de proveedores y aliados que permiten la realización del modelo de negocios” y define varios tipos de alianzas.

En el caso de los programas diseñados por la GIF, estos son ejecutados por una serie de intermediarios financieros, tanto bancarios como no bancarios, tal como se ha explicado previamente. Este es un caso de “coopetición”, donde potenciales competidores (respecto a los instrumentos de los bancos y los proporcionados por CORFO) se unen de forma estratégica, con el fin de reducir costos y riesgos y de ampliar su alcance.

La relación entre CORFO y los intermediarios es regulada por dos tipos de instrumentos legales que caracterizan a cada tipo de programa. Al diseñar un programa, el Consejo de Ministros aprueba primero un reglamento general que establece las directrices generales de éste y que debe ser aprobado por la Contraloría. Luego, se define un manual que regula la aplicación del programa en detalle y que es ofrecido a los intermediarios. Si estos intermediarios están interesados en participar del programa, firman un contrato con CORFO para ponerlos en práctica.

Tanto el reglamento como el manual definen la relación con los intermediarios. En el caso de la Garantía de Inversión y Capital de Trabajo (ex FOGAIN), el reglamento define de forma bastante amplia a los intermediarios que pueden participar del programa:

“3. Intermediarios elegibles: Son elegibles para participar en el presente instrumento de Cobertura los intermediarios financieros constituidos como bancos, filiales bancarias y cooperativas de ahorro y crédito (CAC) supervisadas por la Superintendencia de Bancos y de Instituciones Financieras (SBIF) y por el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, según corresponda. Además, podrán participar del presente instrumento Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF), Fundaciones, Corporaciones y Organismos No

Gubernamentales, Sociedades Anónimas, Sociedades por Acciones que consideren en su administración la existencia de un Directorio, y otras Cooperativas distintas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito siempre que habitualmente otorguen créditos productivos de libre disponibilidad y Empresas de factoring o leasing que no tengan el carácter de bancarias.”

–CORFO (2011), Resolución 289.

Este texto, modificado en julio de 2011, ha permitido la entrada de nuevos tipos de intermediarios como cajas de compensación o fundaciones (por ejemplo, Fondo Esperanza), con el objetivo de ampliar la oferta con un fuerte énfasis en el segmento de beneficiarios no bancarizados. El detalle de los intermediarios involucrados puede verse en las Figuras 4 y 5 y en la Tabla 5 de este informe.

El manual, en tanto, define el marco en el que se ejecutan las operaciones, estableciendo las obligaciones a las que deben someterse los intermediarios. En este sentido, es interesante notar que existe una gran libertad para los intermediarios respecto al otorgamiento de los instrumentos de financiamiento (en especial las garantías), permitiéndole definir tanto los plazos como las tasas de interés a cobrar; sólo se establecen límites respecto a los tipos de beneficiarios participantes, el monto máximo a cubrir en cada operación y el objetivo de las operaciones a financiar (por ejemplo, reprogramaciones, inversión en capital de trabajo, etc.). Un aspecto interesante en el contexto de este trabajo es una de las condiciones establecidas en el manual, respecto a la obligatoriedad de las instituciones de entregar a CORFO información sobre sus programas y sobre sus clientes con el fin de realizar acciones de marketing y gestión de clientes.

“9. Información de las operaciones y gestión de clientes finales: CORFO podrá publicar, en los medios que estime pertinentes, las tasas mínima, promedio y máxima, los plazos y los montos de colocación de los financiamientos acogidos al presente instrumento de Cobertura, de aquellos intermediarios operadores de la misma, según la desagregación que se defina para tal efecto.

La Corporación podrá realizar acciones de visibilidad utilizando la expresión genérica "Garantía CORFO Inversión y Capital de Trabajo" con el logo CORFO.

Asimismo, CORFO, para efectos de realizar actividades de medición de satisfacción de beneficiarios finales (clientes), encuestas, focus-group, entrevistas, podrá solicitar al intermediario toda la información de contacto de los beneficiarios finales de las coberturas o subsidios contingentes, debiendo estipular con sus clientes en los contratos o pagarés respectivos si fuese necesario, una autorización expresa para entregar a CORFO dicha información.”

–CORFO (2011), Manual de Operaciones de la "Cobertura a préstamos de bancos e intermediarios financieros - FOGAIN".

Bajo esta normativa, tanto bancos como otros intermediarios financieros no bancarios (IFNB) pueden participar de los programas de CORFO, obteniendo diversos beneficios asociados. En el caso de los bancos, éstos pueden ampliar su base de clientes y de operaciones, reduciendo el riesgo que tendrían en caso de operar con

clientes sin el apoyo de CORFO. Esto permite que puedan operar con pocas restricciones, de forma similar a si fueran créditos propios, mientras reducen provisiones al contar como aval de sus créditos al Estado de Chile. Para las cooperativas y otras instituciones, CORFO es un aliado importante pues les entrega una gran cantidad de recursos para ejecutar programas para sus asociados; para muchas instituciones menores, contar con la participación de CORFO es una suerte de “sello de calidad” que pueden mostrar hacia sus segmentos objetivos.

Para CORFO, los principales beneficios de contar con estos aliados es entregar los programas a los beneficiarios finales, aplicando el modelo de «banca de segundo piso». Los bancos son aliados claves al contar con la red de sucursales más grandes, mientras las IFNB tienen la ventaja de apuntar a segmentos usualmente abandonados por las instituciones bancarias.

La relación existente entre CORFO y los intermediarios es considerada buena por la institución pública, pero reconocen que existen grandes diferencias entre los tipos de intermediarios. Los bancos, debido a su mayor tamaño, tienen una actitud más fría respecto a CORFO. Si bien tienen importantes beneficios de la cooperación, su prioridad está en la entrega de las operaciones de financiamiento propias, pues los programas de CORFO representan una fracción menor dentro del total de operaciones; esto produce que el organismo estatal deba “luchar” por posicionar sus productos de mejor forma. Es interesante notar que, si bien CORFO comparte varios objetivos con BancoEstado, también de carácter pública, la relación entre ambos no difiere mucho de la que existe entre CORFO y otros bancos privados, no existiendo sistemas coordinados más avanzados entre ambas instituciones públicas.

Caso contrario es el de las IFNB, en especial las cooperativas. Para estas instituciones, CORFO es un aliado importante como ya se mencionó, por lo que la institución puede ejercer mayor presión. Además, las mismas IFNB están interesadas en difundir su participación con CORFO, lo que simplifica el acercamiento entre esta y los beneficiarios de los programas.

RECURSOS CLAVES

Los recursos claves se refieren a aquellos activos necesarios para hacer que el modelo funcione, es decir, genere la propuesta de valor, permita acceder a mercados y desarrollar la relación con los clientes. (Osterwalder, 2010).

Respecto a los recursos involucrados, sin lugar a dudas el principal corresponde al monto destinado por CORFO para las garantías y otras operaciones de financiamiento. Como ya se mencionó, este monto superó los 652 mil millones de pesos en 2010 (véase Tabla 1) y para 2011 esa cifra se amplió largamente llegando cerca de los 1,2 billones de pesos. Este tamaño representa un recurso tentador para las principales instituciones financieras de Chile.

Para CORFO, en tanto, la gran cobertura que poseen los bancos y las IFNB representa un recurso importante. Aprovechando la infraestructura de los bancos, que

poseen sedes en las principales ciudades del país y en todas sus regiones, puede implementar efectivamente su modelo de «banca de segundo piso». A fines de 2011, las organizaciones registradas en la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y que tuvieron operaciones de Garantías CORFO durante ese año poseían 2.197 sucursales a lo largo del país y una planta de 52 mil trabajadores, como lo muestra la Tabla 9 a continuación.

	Número de Operaciones	Montos [MM\$]	Crédito promedio [\$]	Sucursales	Empleados
Santander	7.194	286.452	39.818.182	424	8.827
Banco de Chile	9.801	287.262	29.309.458	420	10.515
Banco Estado	16.767	179.291	10.693.088	343	8.846
BCI	5.507	199.935	36.305.611	331	7.361
Scotiabank	685	34.162	49.871.533	155	3.878
BBVA	566	19.896	35.151.943	137	2.736
Corpbanca	895	37.393	41.779.888	102	3.083
Itaú	137	15.007	109.540.146	79	2.139
BICE	169	8.244	48.781.065	21	858
Security	285	29.310	102.842.105	21	754
Internacional	282	23.036	81.687.943	11	481
Rabobank	35	6.444	184.114.286	9	304
Consortio	8	691	86.375.000	7	491
Total Bancos	42.331	1.127.123	26.626.420	2.060	50.273
Coopeuch	127	95	33.903.226	87	1.698
Oriencoop	4.912	29.717	11.840.909	27	420
Coocretal	1.872	3.619	41.779.888	16	184
Ahorrocoop	120	1.084	2.789.189	7	149
Total Cooperativas	7.031	34.515	4.908.975	137	2.451
Total	49.362	1.161.638	23.533.042	2.197	52.724

TABLA 9: Lista de instituciones con operaciones durante 2011 del Plan Integral de Garantías, ordenadas por número de sucursales. Fuente: SBIF, 2011.

Sin embargo, al depender totalmente de estas instituciones, CORFO pierde el control de un recurso clave, que corresponde a los ejecutivos que realizan las operaciones frente a los beneficiarios.

De acuerdo a un estudio realizado a comienzos de 2011, los ejecutivos de los bancos y otras instituciones financieras tienen bajos niveles de cumplimiento en la entrega de información respecto a las operaciones de Garantías CORFO. Este estudio, realizado en 21 oportunidades utilizando la técnica de *mystery shopper* («cliente incógnito») analizó diversos aspectos de la atención de los ejecutivos hacia los clientes, tanto respecto a la calidad de la información entregada como a la actitud desplegada. El estudio detectó que, si bien los ejecutivos tenían una buena actitud de servicio, el nivel de información era bajo; un 52% de los ejecutivos desconocían los productos

CORFO solicitados y, en algunas oportunidades, ejecutivos llegaron a decir que no existían programas para empresas y que CORFO sólo servía a estudiantes de pre y postgrado (Ipsos PuntoVista, 2011). Al analizar por tipo de institución, la única cooperativa evaluada obtuvo el mayor índice de desempeño, mientras los más bajos estuvieron en Banco Estado, Banco Santander y Banco de Chile, precisamente los tres con mayor red de sucursales y empleados.

Institución	Cumplimiento
Oriencoop	66%
BCI	50%
Scotiabank	45%
Corpbanca	36%
Banco de Chile	31%
Santander	13%
Banco Estado	6%
GLOBAL	35%

TABLA 10: Índice de cumplimiento de atención a clientes por institución.
Fuente: Ipsos PuntoVista, 2011.

Atributo evaluado	Cumplimiento
Ejecutivo entrega información al comentar Créditos con Garantía CORFO	76%
Ejecutivo conoce producto	48%
Ejecutivo realiza evaluación y cursa solicitud	24%
Ejecutivo informa tasa	52%
Ejecutivo informa plazo	43%
Ejecutivo informa formas de pago	29%
Ejecutivo informa respecto del monto	24%
Ejecutivo informa otro tema respecto al crédito	24%
Ejecutivo entrega información escrita o folletos	24%
Ejecutivo pide garantía adicional	10%
Ejecutivo indica ventajas de tomar este crédito	43%
GLOBAL	35%

TABLA 11: Índice de cumplimiento de atención a clientes por atributo evaluado.
Fuente: Ipsos PuntoVista, 2011.

Las cifras anteriores evidencian problemas en el manejo del personal que está a cargo del *delivery* del servicio, pero como este control no lo posee CORFO, debe ser capaz de lograr alinear a los intermediarios con las decisiones estratégicas para que gestionen a sus ejecutivos de la forma esperada. Un ejemplo de esto son los intentos de CORFO en el pasado de realizar capacitaciones a los ejecutivos sobre los programas de la Corporación; en la actualidad se está pensando en un sistema de *e-learning*, pero es necesario contar con el interés y la voluntad de los intermediarios para que sus empleados puedan participar de este proceso.

ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS

Para el modelo de Canvas de Osterwalder, las estructuras de costos e ingresos representan la base que permite la construcción del modelo, pues permiten el flujo de dinero que permite su realización. En el caso de los programas operados por la GIF, el flujo de dinero involucrado en estos procesos está determinado por los recursos asignados para las operaciones de financiamiento diseñadas por CORFO. A través del Presupuesto de la Nación, diseñado por la Dirección de Presupuestos (dependiente del Ministerio de Hacienda) y bajo la aprobación del Congreso Nacional, CORFO recibe montos para destinar tanto como créditos directos a microempresarios y estudiantes como para las provisiones necesarias para la entrega de garantías crediticias a empresarios a través de intermediarios financieros.

CORFO recibe adicionalmente una comisión por cada operación financiera que utiliza alguna de las garantías diseñadas. Estas comisiones están reguladas por los manuales de operación y en general son reinvertidas por CORFO dentro del mismo programa de garantías, ampliando los fondos destinados para éstas. En el caso del ex FOGAIN, la comisión está entorno al 1% del monto y es pagada por el intermediario financiero, aunque éste tiene la facultad de cobrarla como parte del financiamiento entregado al usuario final.

“1.d) Comisión: La comisión correspondiente deberá ser pagada a Corfo por el intermediario en el mes inmediatamente posterior de ingresada su solicitud a Corfo [...] será por el total de la operación y podrá ser incorporada al financiamiento acogido a la cobertura.”

–CORFO (2011), Manual de Operaciones de la "Cobertura a préstamos de bancos e intermediarios financieros - FOGAIN".

ACTIVIDADES CLAVES

Por actividades claves se consideran aquellos procesos fundamentales que se deben realizar para que el modelo propuesto pueda funcionar tal como se ha previsto. En el caso de CORFO, el proceso de otorgamiento de uno de los instrumentos de Inversión y Financiamiento consta de diversas etapas y actividades que se describen a continuación. Estas actividades son ejecutadas por diversos roles, pero que son posibles de simplificar en el beneficiario, el intermediario financiero y CORFO.

Las principales etapas para la entrega de una garantía (en la actualidad, el principal instrumento de la GIF) se pueden describir de la siguiente forma:

1. Información: CORFO, a través de sus diversos canales de contacto con los potenciales beneficiarios, difunde los programas disponibles utilizando una estrategia comunicacional principalmente de tipo *pull*. En otras ocasiones, son los mismos ejecutivos de las instituciones financieras los que proponen a sus clientes la opción de postular a estos beneficios.

2. Postulación: Los clientes interesados en los programas de Inversión y Financiamiento se acercan a los intermediarios que participan de estos y entregan los antecedentes necesarios para su evaluación.
3. Evaluación: Tanto para el caso de las acciones de financiamiento directo como de programas de garantías estatales, la evaluación es realizada en su totalidad por la institución intermediaria. Esto está claramente indicado en los reglamentos y manuales que definen los programas.

“1.a) Definición de beneficiarios finales: [...] Condición de capacidad de pago y viabilidad de los negocios de las empresas beneficiarias, corresponderá evaluarla a los intermediarios financieros de acuerdo a sus procedimientos internos.”

–CORFO (2011), Manual de Operaciones de la "Cobertura a préstamos de bancos e intermediarios financieros - FOGAIN".

Pese a que tengan las mismas condiciones de operación, al estar la evaluación totalmente en manos de los intermediarios financieros, los requisitos y condiciones exigidas a las empresas solicitantes varían enormemente. Si bien algunos requisitos son indicados expresamente a los solicitantes previo a las postulaciones (por ejemplo, algunas cooperativas exigen una membresía a ésta y una antigüedad superior a los 6 meses, mientras algunos bancos exigen no poseer antecedentes en el Boletín Comercial, lo que no necesariamente es conocido por CORFO), existen otros criterios internos que no son públicos para los clientes y que pueden hacer que solicitudes de clientes con las mismas características sean aprobados en una institución y no en otra.

4. Solicitud a CORFO: En aquellos casos en que la institución financiera evalúa positivamente una solicitud de crédito (y el solicitante tiene cobertura disponible en el sistema de CORFO), ésta solicita la aprobación de la entrega de la garantía a CORFO, la que aprueba de forma agregada las solicitudes.
5. Entrega del programa: Una vez recibida la aprobación de CORFO, el intermediario debe entregar al solicitante una Carta de Oferta en el que se indican las condiciones de entrega del instrumento financiero (modelo de carta disponible en el Anexo N.º 2 de este informe). Con la carta firmada por el solicitante, la institución financiera procede a aprobar el instrumento financiero y entregar los recursos aprobados por ambas partes.
6. Cierre del proceso: Tras el *delivery*, el banco debe enviar (con hasta 90 días de retroactividad) el pago de la comisión asociada al instrumento entregado. CORFO, luego de recibido el pago, envía al banco el Certificado de Elegibilidad, documento con los antecedentes del crédito y que sirve a las instituciones financieras para cobrar la garantía en caso de que el cliente caiga en situación de no pago.

CANALES

En el modelo Canvas, se caracteriza a los Canales como “la capacidad de las compañías de comunicarse y alcanzar a sus clientes objetivos y entregar su propuesta de valor” (Osterwalder, 2010). Para ello, se plantean cinco etapas: informar a los

usuarios, permitir la adquisición del servicio, generar la entrega de éste (*delivery*), proveer una atención post-venta y recibir la evaluación final de los usuarios.

Como ya se ha mencionado, el principal canal que existe en los procesos asociados a la entrega de los programas de Inversión y Financiamiento corresponde a los intermediarios financieros (bancarios y no bancarios). Debido a las características de los instrumentos involucrados, el canal presencial es el predominante para la solicitud de éstos.

Junto a éstos, CORFO tiene otros canales destinados a la difusión de información relativa a sus programas y en los que actúa directamente con los beneficiarios. CORFO, por ejemplo, realiza una fuerte campaña publicitaria para dar a conocer sus programas. Estas se llevan a cabo principalmente a través de eventos relacionados con su público objetivo, como ferias o encuentros empresariales, y a través en algunos casos de medios de comunicación masivos. De esta forma, CORFO pretende posicionar sus programas y dar a conocer los canales por los cuales pueden obtener más información, puesto que por las características de los programas, es complejo comunicarlos en un solo contacto.

Para entregar información más detallada respecto a los programas, CORFO tiene tres canales principales: el sitio web, la plataforma telefónica de atención y las oficinas regionales de CORFO.

Si bien el sitio web ha crecido en importancia, su información se remite a dar rasgos generales de las diferentes opciones de financiamiento, indicando principalmente los requisitos definidos por los reglamentos y manuales para participar en los programas y los intermediarios que operan éstos.

La plataforma telefónica y las oficinas de las Direcciones Regionales, ambas mejoradas en el último tiempo en línea con la actual "Orientación al cliente", proveen a los potenciales beneficiarios de información más personalizada, tratando de ajustar la propuesta a las características de la empresa y a la oferta de las instituciones financieras del entorno inmediato del solicitante. Como ya se mencionó, en muchos casos los requisitos son diferentes entre cada intermediario, información que no está disponible en el sitio web, pero sí es conocida a veces (producto de la experiencia) por los ejecutivos de las oficinas regionales.

Respecto al flujo de información en sentido contrario, es decir desde los clientes hacia CORFO, no existen canales especializados y sistematizados que recojan estos datos de forma permanente y activa. Los tres canales mencionados anteriormente tienen sistemas pasivos de recepción de información (es decir, originados por la acción del usuario), principalmente para consultas sobre los programas y reclamos respecto a estos de parte de los usuarios, a los que se suman otras plataformas para recoger los reclamos a través de otras instituciones estatales como la Comisión Defensora Ciudadana.

Durante 2011, se recibieron 104 reclamos respecto a los programas de Inversión y Financiamiento, los cuales principalmente tienen que ver con quejas respecto al rechazo por parte de los intermediarios de las solicitudes de créditos y el

desconocimiento de estos de los programas. Al analizar el canal, el sitio web es la principal vía para presentar los reclamos, abarcando el 87,5% del total de éstos (véase Tabla 12). El canal presencial a través de las Direcciones Regionales tiene una presencia bajísima, sin embargo, es importante mencionar que los datos registrados consideran únicamente los reclamos formales presentados (en el caso presencial, a través de un formulario) y no aquellos reclamos presentados directamente frente al ejecutivo de Atención a Clientes, que pueden ser en muchos casos resueltos directamente por él.

Canal	Reclamos	% Total
Sitio web	91	87,5%
E-mail directo	8	7,7%
Correo	3	2,9%
Presencial	2	1,9%
GLOBAL	104	100,0%

TABLA 12: Reclamos por canal, 2011
Fuente: CORFO, Plataforma de Cliente (2012).

A través de la Plataforma de Clientes, dependiente de la Subgerencia de Marketing, estas consultas y reclamos son dirigidas a las respectivas áreas dentro de CORFO para recoger sus respuestas y luego reenviarlas a los usuarios. En el caso de los reclamos respecto a la acción de los intermediarios, estas son enviadas a la Unidad Comercial de la GIF que, dependiendo de la situación, puede contactar a los intermediarios puede contactar a los ejecutivos. Sin embargo, la atención realizada por la Plataforma y la Unidad Comercial se mantiene como circunstancial, sin estar totalmente integradas a los procesos de definición y mejoras de los programas por lo que no existe una retroalimentación adecuada, que permita la mejora continua de los programas y procesos involucrados.

RELACIÓN CON EL CLIENTE

Finalmente, el último bloque del Modelo Canvas detalla la Relación con el cliente, que se define como “los tipos de relaciones que establece la organización con sus segmentos objetivos”, lo cual afecta directamente la experiencia de servicio final.

En línea con lo presentado en la sección Descripción del Problema, existe una brecha importante en la relación entre CORFO y sus beneficiarios finales. Las encuestas de satisfacción muestran que la relación entre ambos es considerada lejana, y al analizar las diversas características presentadas anteriormente, es fácil notar que la comunicación es eminentemente informativa.

CORFO se dedica principalmente a comunicar e informar de sus programas, pero no interviene en el resto del proceso. No existe ninguna participación de CORFO en el *delivery* del servicio (correspondiente a la etapa de solicitud y entrega del instrumento financiero) ni en la situación posterior de evaluación. La Corporación, al no estar involucrada en estas etapas, no vela por el cumplimiento de un servicio al cliente que

sea de calidad lo cual afecta la valoración de parte de los clientes de los programas, quienes cada vez más exigen al Estado asegurar la calidad de los servicios en que éste está involucrado.

En los últimos meses, CORFO ha intentado mejorar esta relación, intentando generar un lazo más cercano con los beneficiarios y posicionar su acción como servicio público, a través de un programa (“Welcome Pack”) en el que los nuevos beneficiarios de los programas reciben una carta en que se les da la bienvenida al sistema de beneficios de la Corporación de Fomento de la Producción. Este programa estuvo en desarrollo durante el año 2011 siendo finalmente lanzado en noviembre de 2011 (véase Anexo N.º 3 para una copia de esta carta).

En la relación a través de los intermediarios, en 2008 CORFO estableció dentro de sus manuales una “cláusula de visibilidad”, en la que los bancos y cooperativas deben informar a sus clientes respecto al origen estatal de las garantías de los créditos, con el fin de reforzar el rol de CORFO dentro de los programas. Sin embargo, no existe seguimiento de esta cláusula y se cree que las instituciones no están preocupadas de aplicarlo.

PROPUESTA DE SITUACIÓN IDEAL

Para construir la propuesta de la situación ideal en que debería ocurrir la entrega de programas de Inversión y Financiamiento de CORFO a sus beneficiarios, se debe hacer el alcance de aquellos elementos que no se pretenden intervenir y que sirven como marco para la realización de las propuestas. En este sentido, el modelo de «banca de segundo piso» debe considerarse como el contexto a utilizar como base, ya que por diversas razones (desde operativas a políticas) queda fuera del alcance de esta memoria proponer modelos alternativos o cambios estructurales a éste.

Considerando el modelo de «banca de segundo piso» como base, se propone una gestión de los canales involucrados que ayuden a entregar un servicio público valorado por los ciudadanos, en línea con la estrategia definida por CORFO. Para ello, se propone considerar tres áreas de desempeño de cara al usuario final: información, atención al cliente y financiamiento.

- **Información:** Corresponde al canal de comunicación entre el usuario y el modelo de banca de dos pisos, el cual está compuesto por dos flujos:
 - **Flujo CORFO-Cliente:** Comprende la entrega de información respecto a los intermediarios financieros, los programas y otros datos necesarios para la ejecución del instrumento financiero.
 - **Flujo Cliente-CORFO:** Comprende la retroalimentación de los clientes respecto al servicio resultante recibido, sea entregado o no el instrumento financiero requerido.
- **Atención y Servicio:** Se refiere a las acciones realizadas por los ejecutivos al momento del *delivery* o entrega del servicio propiamente tal ante el usuario beneficiario.

- **Financiamiento:** Corresponde a los procesos técnicos internos involucrados en la entrega del instrumento financiero solicitado. Esta área corresponde propiamente tal a la “generación” del servicio entregado por los canales, incluyendo la evaluación financiera, la solicitud de garantías y la entrega de los recursos al cliente.



FIGURA 7: Modelo propuesto de áreas de desempeño para «banca de dos pisos». Fuente: Elaboración propia.

Tomando estas tres áreas, es posible comenzar a delinear un diseño básico para una “situación ideal” según la distribución de roles en éstas. Si bien en las tres áreas de desempeño tanto CORFO como los intermediarios participan conjuntamente, en el caso de la Información, es CORFO quien debe tener un rol preponderante, mientras los intermediarios lo tienen en el área de Financiamiento. En cuanto al área de Atención al Cliente, las responsabilidades de cara al cliente debiesen ser conjuntas; si bien esta es llevada a cabo por los ejecutivos de los intermediarios, CORFO debiese involucrarse en este proceso. En este sentido, CORFO debe actuar no sólo como quien entrega los recursos, sino también como garante de un servicio de calidad para los beneficiarios de sus programas.

INFORMACIÓN

Respecto al área de Información propuesto en el sistema ideal, CORFO es el encargado de difundir y comunicar los programas que diseña a la ciudadanía, a través de diversas acciones como campañas masivas, presenciales o focalizadas. Junto a

ello, CORFO también debe comunicar las especificaciones de cada programa, entregando a cada usuario la información necesaria acorde a sus características. Ya se ha mencionado que existen importantes diferencias, no sólo entre los programas y los beneficiarios objetivos, sino también entre las condiciones requeridas por los intermediarios para entregar los instrumentos financieros. Es por ello que CORFO debiese entregar la información ajustada a las características de cada usuario, simplificando a éstos la búsqueda de un intermediario acorde a su segmento. Por ejemplo, si una empresa de tamaño mediano busca financiamiento para sus operaciones de comercio exterior, CORFO debiese acotar la información entregada a aquellos bancos que realizan esas acciones en el entorno geográfico cercano, mientras que para un grupo familiar que desea instalar una microempresa, lo más probable es que le interese conocer respecto a la oferta entregada por cooperativas o cajas de compensación.

CORFO también debiese apoyar a los usuarios a tener más información respecto a las condiciones financieras que imponen los intermediarios, alertando sobre sus plazos y tasas (tanto promedio como mínimos y máximos) de forma que los potenciales beneficiarios puedan cotizar de forma clara e informada en el mercado. Así, podrían priorizar sus opciones y se fomentaría la competencia entre los intermediarios de forma de reducir los costos financieros que deben asumir los usuarios.

Adicionalmente, CORFO debiese diseñar canales que permitan de forma sistematizada a los clientes dar a conocer su impresión respecto al proceso y evaluar el desempeño de las diferentes áreas involucradas, tanto aquellas que tienen buenos resultados como aquellas que tienen problemas. A su vez, esta información debiese estructurarse, detectando los problemas y patrones más comunes, con el objetivo de perfeccionar la cartera de programas, corregir la información deficiente y mejorar la atención a los clientes en el proceso de entrega del servicio.

ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO

CORFO, dentro de su estrategia, define la “Orientación al usuario final” como uno de sus pilares fundamentales; sin embargo, en el modelo de «banca de dos pisos» entrega gran parte del contacto directo en las manos del intermediario. Es por ello que, con el objetivo de cumplir con este lineamiento, CORFO debe actuar como garante de la calidad de la entrega del servicio (*delivery*) provisto por los bancos, cooperativas y otras instituciones. Para ello, debe actuar en conjunto con estos intermediarios para ir mejorando aquellas áreas en que existan deficiencias y generando herramientas que apoyen este proceso, como el levantamiento de la información recopilada por los canales de retroalimentación con el objetivo de detectar problemas, comunicarlos a las contrapartes y apoyarlos para superar estos.

CORFO debiese tener también establecido una serie de buenas prácticas para la atención de los clientes, diseñadas en conjunto con los intermediarios, de forma que los ejecutivos tengan un mejor desempeño de cara a los clientes. En conjunto con esto, la Corporación debiese diseñar programas que capaciten a los ejecutivos en los diversos programas de Inversión y Financiamiento, de tal forma que tengan claridad de qué

programas existen, cómo se gestionan las solicitudes a éstos y cómo se deben aplicar las políticas de Atención al Cliente.

En su rol de garante, CORFO debiese asegurar el cumplimiento de las condiciones establecidas en los reglamentos de los programas de apoyo existentes, a través de prácticas de evaluación periódicas. Así, se debería monitorear el cumplimiento de las normativas de visibilidad, de las buenas prácticas de atención y de la entrega de información al usuario, entre otras.

De esta forma, CORFO tendría un rol más activo de cara al cliente, mejorando el servicio entregado y dándole mayor valor a su rol como institución pública al servicio de los ciudadanos.

FINANCIAMIENTO

Respecto a las acciones del área de Financiamiento de cara al cliente, éstas quedan prácticamente en su totalidad en manos de los intermediarios financieros, tal como lo propone el ya mencionado modelo de «banca de dos pisos». La evaluación financiera y la posterior entrega de los montos solicitados son ejecutadas únicamente por los bancos, sin participación de CORFO. Sin embargo, CORFO en su rol de diseñador de los programas, participa en la definición de los intermediarios que ejecutarán finalmente las tareas de financiamiento. En dicho rol, CORFO debiese participar en la segmentación de estos intermediarios de acuerdo a los tipos de usuarios, requerimientos e instrumentos en los que están enfocados.

En la actualidad, al menos 33 instituciones financieras tienen acuerdos con CORFO para ofrecer sus programas, sin embargo, no todos están enfocados al mismo público, ni ofrecen los mismos instrumentos ni tiene las mismas exigencias durante el proceso de evaluación para entregarlos.

CORFO, en este contexto, debiese conocer estas particularidades de los intermediarios con el fin de segmentarlos y orientar la oferta de los productos hacia los segmentos de usuarios acorde.

Esta segmentación sería el *input* requerido por el área de Información para proveer a los potenciales usuarios de los datos que apoyen la elección de las instituciones financieras a las cuales acudir y que sean acordes a su perfil.

IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS

Ya definida la situación que se considera como “ideal” para el sistema de entrega de instrumentos financieros, se procede a comparar con la situación actual, detectando aquellos puntos donde existen brechas entre ambas situaciones. Con la detección de

estas brechas, se pueden definir las propuestas de mejora que permitan reducir o eliminar estas diferencias.

INFORMACIÓN

La información es entregada de diferente forma según el medio utilizado, con poco nivel de personalización y focalización respecto a las necesidades de cada usuario. Sólo a nivel de la plataforma presencial en las direcciones regionales se logra un importante nivel de personalización, más bien nacida producto de la experiencia que por un programa enfocado en ello de parte de CORFO.

En el caso del sitio web, se entrega información general sin distinguir los diferentes tipos de usuarios y sus diversos requerimientos; ejemplo de ello es que, al navegar por los instrumentos disponibles, los listados de intermediarios que operan sólo incluyan el nombre de éste, sin indicar las regiones de operación, las condiciones específicas exigidas por cada institución ni el público objetivo de cada institución (véase Figura A.1 en Anexo N.º 4). Así, aparecen en el mismo nivel las cooperativas que los bancos, aun cuando ambas poseen grandes diferencias de cara al usuario. Si se navega, en tanto, por la página destinada a las Garantías CORFO y se consultan las sucursales, estas aparecen organizadas por región y por intermediario, pero tampoco se explicitan las garantías que cada intermediario opera (véase Figura A.2 en Anexo N.º 4).

Al tratar de obtener información respecto a tasas y plazos, los datos se encuentran en el denominado “Informe Público de Garantías” (CORFO, 2011), actualizado mensualmente. Este informe de 11 páginas, si bien es sumamente amplio y cuenta con mucha información relativa a los diversos instrumentos del Plan Integral de Garantías (número de operaciones, distribución por región, tasas y plazos promedios por tipo de garantía, etc.), es poco útil para el usuario final. El lenguaje y la información son excesivamente técnicos y los datos aparecen agregados, convirtiendo el Informe en una útil herramienta de *accountability* y gestión interna, pero que impide al usuario final procesar y analizar los datos de forma sencilla.

Esto impide que los usuarios puedan obtener información ajustada a sus necesidades y características personales, haciendo más difícil el acceso de estos a los instrumentos ofrecidos, especialmente de los beneficiarios que recién se están incorporando a los programas de CORFO.

Otro tema que surge al analizar las diferencias entre la situación actual y la ideal es la ausencia de canales activos de retroalimentación existentes de forma periódica. Los únicos métodos existentes actualmente corresponden a sondeos de opinión puntuales realizados cada cierto tiempo (siendo los últimos realizados en 2009 y 2011, aunque con diferentes ópticas). Al analizar las tres plataformas de comunicación con el usuario final, CORFO ofrece varios sistemas de retroalimentación del servicio, tanto propios como aquellos ejecutados por el Estado (a través de la Comisión Defensora Ciudadana). Sin embargo, CORFO actúa únicamente de forma pasiva, enfocados principalmente en las consultas y reclamos de los usuarios. Si bien los reclamos

permiten recibir *feedback* respecto a problemas graves del servicio, suelen estar sesgados a los aspectos más críticos y a usuarios que han tenido experiencias que suelen ser puntuales, dejando de lado muchos aspectos menores pero más recurrentes y que también impactan la experiencia de los beneficiarios. No existen programas permanentes que busquen activamente la opinión de los usuarios de CORFO, más allá de estos reclamos ocasionales.

Una de las claves de un sistema de retroalimentación exitoso es que finalmente el *feedback* recibido sea incorporado dentro de la organización (LaMalfa, 2010). Sin embargo, esto ocurre de forma deficitaria dentro de CORFO pues existen problemas para la diseminación de la retroalimentación, tanto dentro de la institución como hacia las instituciones financieras. Esto se produce debido a que, al no existir una estructura coordinada que comunique la información recopilada, esta termina sin ser aprovechada como corresponde. La Unidad Comercial de la GIF actúa puntualmente ante los reclamos, pero no existen formas de consolidar esta información y generar reformas más profundas a las instituciones financieras.

ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO

CORFO ha delegado la totalidad de la operación de *delivery* al intermediario bancario y no existen sistemas permanentes de evaluación del cumplimiento de las normativas de visibilidad ni de las políticas de atención al usuario. El servicio provisto queda así totalmente en manos del intermediario, por lo que CORFO no puede garantizar en la actualidad la entrega de un servicio de calidad de acuerdo a los estándares que ha definido. La participación de CORFO de cara al usuario es mínima, lo que genera distanciamiento de éstos y reduce su valoración del servicio público entregado por la institución.

Como se mencionó antes, no existe un sistema coordinado de retroalimentación que sea gestionado en conjunto con los intermediarios, de forma tal que las solicitudes de los usuarios sean atendidas como corresponde y se implementen los cambios necesarios para corregir aquellas situaciones no deseables.

A esto se suma que parte importante de los ejecutivos bancarios y de otras instituciones no cumplen con las directrices y estándares básicos que ha definido CORFO o desconocen los instrumentos disponibles, tal como lo reveló el estudio de cliente incógnito de Ipsos PuntoVista (2011) o como se observa en los reclamos enviados por los usuarios a través de los canales existentes.

La falta de conocimiento de los ejecutivos respecto a los requerimientos y procedimientos para realizar las evaluaciones son uno de los puntos más críticos, tal como lo menciona el estudio anteriormente mencionado. En muchos casos, los ejecutivos rechazan las solicitudes de programas por que confunden los requerimientos o solicitan documentos diferentes múltiples veces, demorando el tiempo de evaluación y generando molestias para el usuario.

“Srs., llevamos más de 1 mes tramitando el crédito de reprogramación con aval de CORFO en el Banco Santander de Coyhaique. (...) Existe un desconocimiento del banco para este crédito; el sistema es pésimo, ya que el desconocimiento hace que en este caso llevamos un mes y aun no se curse el crédito. Espero solucionen este tema.”

–Reclamo a través de sitio web, registrado 21-01-2011 (10:29:46)

“Hace 3 semanas y hoy, fuimos a solicitar financiamiento a Oriencoop y a Banco Santander para optar a “Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo” (ex-garantías FOGAIN); pero, nuevamente, grande fue nuestra sorpresa cuando nos dijeron que ellos no trabajaban con ese tipo de garantías (porque no las conocían). Tratamos de que nos dieran otro tipo de información; pero la atención fue pésima en ambas instituciones, y en ambas oportunidades. Favor solicitamos que nos puedan ayudar al respecto, ya que necesitamos la obtención de financiamiento para poder comenzar a ejercer.”

–Reclamo a través de sitio web, registrado 31-01-2011 (17:46:28)

“Ya no sé cómo pedir algún tipo de financiamiento para poder trabajar, he buscado en todos lados. Fui a CORFO, ellos me enviaron a distintas instituciones financiera y ninguna me facilitó ningún tipo de ayuda. Todos me dijeron que primero tenía que ser cliente de ellos. Se los pido en lo más profundo de mi ser que me den algún tipo de solución...”

–Reclamo a través de sitio web, registrado 21-07-2011 (20:10:26)

Otro de los ejemplos más comunes, que se observa con mucha frecuencia entre los reclamos y en el estudio de Ipsos PuntoVista, es la actitud de los ejecutivos frente a usuarios que mencionan tener antecedentes negativos en el Boletín Comercial (“estar en Dicom”) o que poseen deuda. El estudio de Ipsos menciona que la actitud cordial y amable de los ejecutivos desapareció apenas los *mystery shoppers* revelaron su situación. En varios reclamos, los usuarios manifiestan su molestia al ser rechazados por los bancos al poseer deudas, incluso en un programa como la Garantía CORFO Reprogramación destinada precisamente a ese segmento de usuarios. Al cerrar las puertas a las personas y empresas que precisamente no pueden obtener créditos debido a su situación financiera, se afecta gravemente el cumplimiento de la misión de CORFO.

En la actualidad, CORFO carece de herramientas que permitan mejorar su desempeño y ante este tipo de reclamos, la Corporación sólo puede responder las solicitudes explicando la situación. Una respuesta tipo para el caso de los usuarios que han sido rechazados por las instituciones financieras debido a su situación de endeudamiento se muestra en el Anexo N.º 5. En ella, se ve que CORFO desliga su responsabilidad del rechazo del crédito por parte de los intermediarios y sugiere que el usuario regularice primero su situación, lo que está alejado de la idea de ser “garante” del servicio para los beneficiarios.

FINANCIAMIENTO

Pese a que existen grandes diferencias en el público objetivo de cada intermediario (ya sea banco, cooperativa u otro), estas diferencias rara vez se ven expresadas directamente y en muchos casos son desconocidas para los usuarios. Al ofrecer los programas, se entrega información general de los bancos y otras instituciones financieras suscritas, sin mencionar si dicha institución atiende a ese tipo de clientes. Esto genera en muchos casos que los clientes sean rechazados por no cumplir con el perfil o los requerimientos de la institución.

Por un lado, está la segmentación del mercado objetivo de cada institución financiera y la oferta de éstas. Es fácil notar al ver las cifras de los bancos (véase Anexo N.º 1) de las diferencias presentes considerando composición de los clientes MIPYMES, el número de operaciones cursadas, los plazos y montos promedio, etc.

Estas diferencias se pueden notar haciendo análisis estadísticos simples. A modo de ejemplo, se muestra un análisis realizado respecto al Plan Integral de Garantías con datos del año 2011 (al ser el único programa de la GIF con datos públicos), en el que se tomaron como variables la composición de su cartera de clientes y el número de operaciones durante el año 2011. Debido a que la cartera se describe por tres variables (porcentaje de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas participantes), se realizó un proceso de reducción de dimensiones con el propósito de reflejar la cartera en un único índice denominado «índice de cartera», realizado a través de un análisis factorial que puede verse en el Anexo N.º 6. Este índice intenta identificar el tamaño promedio de las empresas presentes en la cartera, por lo que una cifra negativa indica predominancia de microempresas, mientras uno positivo refleja un mayor peso de empresas de tamaño mediano o grande.

Esta cifra se contrasta con el número de operaciones realizadas, con el objetivo de identificar aquellas instituciones que hacen mayor uso efectivo de los programas entregados por CORFO. Para reducir las grandes diferencias entre las instituciones y hacer más fácil el análisis de los datos, se aplicó el logaritmo en base 10 del número de operaciones. Con estos dos valores, se realiza la segmentación de las instituciones, para lo cual se ocupa el método de clusterización K-means en la herramienta estadística SPSS. Los resultados de este proceso, disponibles en el Anexo N.º 7, generaron cinco clústeres, los que se reflejan en la Figura N.º 8.

Al analizar los segmentos generados, se puede ver que los grupos 1 y 5 corresponden principalmente a microempresas, y en ella se concentran todas las cooperativas más Banco Estado. Los grupos 2, 3 y 4, en tanto, están más concentrados en pequeñas y medianas empresas. En cuanto al número de operaciones, es claro que el grupo 1 y el 4 concentran la mayor parte de las actividades y son las instituciones más masivas. Considerando estos resultados, se puede caracterizar a cada grupo de la siguiente forma:

- **Grupo 1:** Corresponde a las instituciones masivas orientadas a microempresarios, con un importante número de operaciones, usando de forma intensiva las operaciones con garantía CORFO: Banco Estado, Oriencoop y Coocretal.

- **Grupo 2:** Son instituciones que operan programas especiales, enfocados en medianas empresas y algunas pequeñas. Dentro de este grupo están los bancos Consorcio y Rabobank (que sólo operan la garantía Comercio Exterior) más compañías de factoring.
- **Grupo 3:** Corresponde a las bancas enfocadas en PYMES, pero que tienen poco desarrollo de los programas CORFO. La mayoría posee programas de apoyo propio a empresarios, como es el caso de los bancos Corpbanca, Scotiabank, BBVA, BICE, Itaú, Internacional y Security.
- **Grupo 4:** Similar al caso del grupo 1, corresponde a los bancos más masivos, que combinan su oferta con los programas de CORFO, enfocados principalmente en las pequeñas y medianas empresas. Este es el caso del Banco de Chile, Banco Santander y BCI.
- **Grupo 5:** Está compuesto únicamente por cooperativas (Financoop, Ahorrocoop, Coopacsi, Coopeuch y otros) dedicadas preferentemente para microempresarios. Muchas de estas cooperativas recién se están incorporando a los programas de CORFO por lo que deben ser apoyadas para desarrollarse, mejorar sus procesos y difundir sus productos financieros.

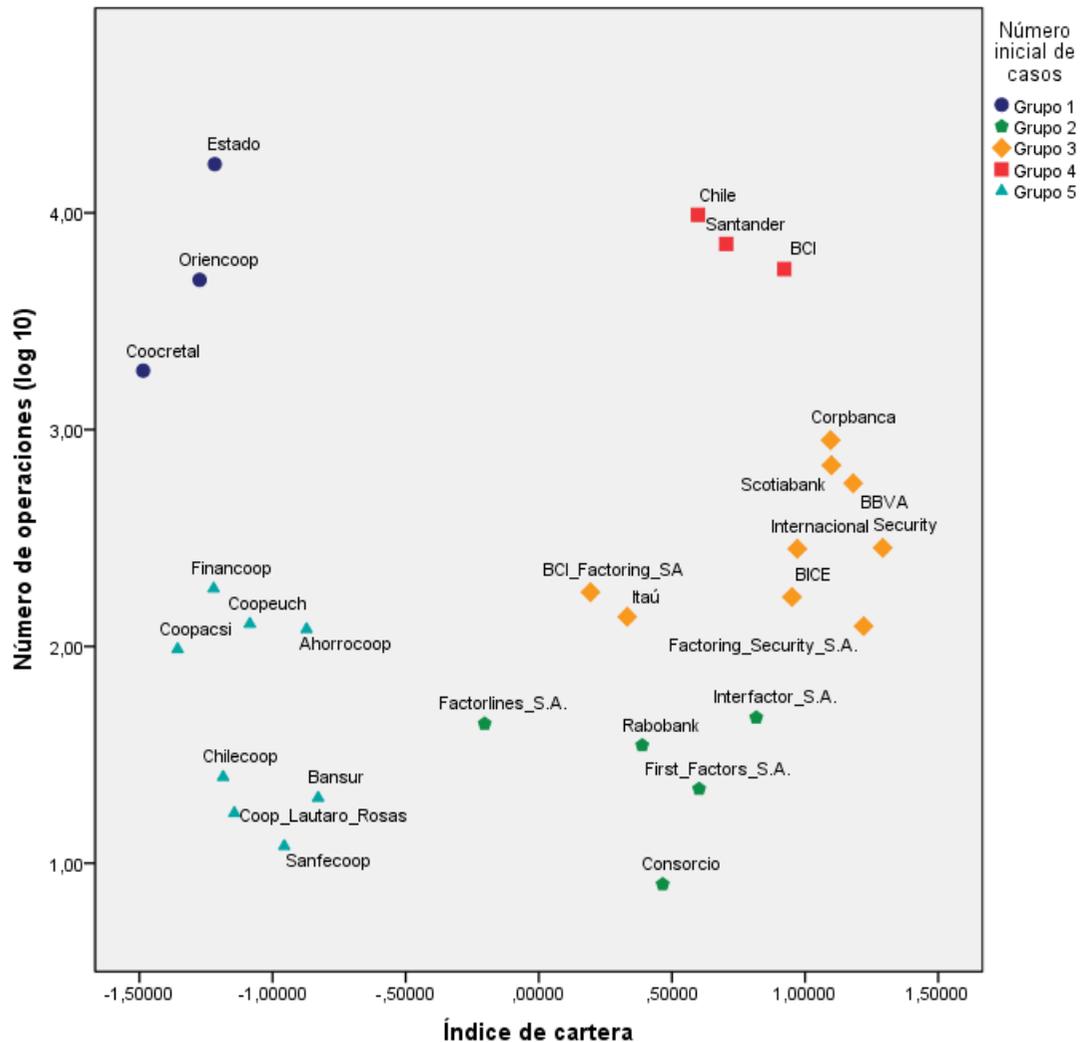


FIGURA 8: Segmentación de instituciones con programas de Garantías CORFO.
Fuente: Elaboración propia.

Considerando estas diferencias, es evidente que CORFO debe orientar a los usuarios a aquellas entidades financieras enfocadas al tipo de cliente y programa respectivo, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad. Es necesario destacar que este ejercicio de segmentación permite tener una visión general, por lo cual debe realizarse una segmentación más acuciosa, diferenciada por tipo de programas y con más información.

Sin embargo, segmentar a las instituciones financieras por las transacciones realizadas no es suficiente, pues deja de lado a aquellas transacciones no realizadas y que son precisamente las más críticas al evaluar la gestión de las instituciones y de CORFO de parte de los usuarios.

Una de las críticas más patentes, como se ha mencionado previamente, es el hecho de que los bancos y otras instituciones financieras exigen requerimientos específicos, en muchos casos no informados a CORFO. En el caso de cooperativas, por ejemplo, algunas exigen que los solicitantes de créditos sean socios de la cooperativa por algún tiempo, lo que impide que parte importante de los potenciales beneficiarios de los programas no pueda participar a través de estos intermediarios. Otro de los casos, probablemente uno de los más recurrentes, es cuando algunos postulantes poseen malos antecedentes en el Boletín Comercial, quedando descartados de los programas, incluso de aquellos diseñados precisamente para empresas que tienen estos problemas crediticios, como la Garantía CORFO Reprogramación.

Si bien los intermediarios tienen la facultad de evaluar a cada cliente según sus propios criterios y establecer condiciones particulares para entregar algún crédito, CORFO debiese conocer y registrar estas condiciones y comunicarlas a los clientes. Actualmente, esto ocurre en casos excepcionales a través de los ejecutivos de las Direcciones Regionales que, debido a su experiencia, pueden entregar esta información a los clientes.

En este sentido, CORFO debiese tener un catastro de todas estas particularidades de las instituciones financieras suscritas a los programas de la Corporación, con el fin de determinar con mayor precisión a qué intermediario referenciar para cada tipo de solicitud por cliente. Así, se ajusta la oferta a las necesidades de cada cliente, entregando un mejor servicio.

PROPUESTAS DE MEJORA

Identificadas las principales brechas que existen entre la situación actual y la situación ideal para la entrega de los programas de la Gestión de Inversión y Financiamiento, se proponen propuestas destinadas a reducir estas brechas. Dichas propuestas se estructuran en la siguiente tabla de forma resumida para una mejor orientación.

Área de estudio	Brecha detectada	Solución propuesta
Información	Ausencia de información focalizada según tipo de usuario	Entrega vía web de información segmentada según principales características del usuario
Información	Información estructurada de forma compleja, poco útil para el usuario final	Plataforma “Comparador de bancos” vía web.
Información	Falta de procesos de retroalimentación activos y sistemáticos	Encuestas de satisfacción a los usuarios periódicas y más amplias.
Información	Ausencia de análisis de información recopilada	Implementación de minería de textos para generar <i>insights</i> de la opinión de los usuarios.
Atención al cliente	Ejecutivos con bajo nivel de conocimiento respecto a los programas ofrecidos.	Capacitaciones a usuarios. Rediseño de plataformas para mejorar integración. Mejorar relacionamiento con ejecutivos (incentivos)
Atención al cliente y Financiamiento	Postulación a créditos compleja y desgastante para usuarios. Baja competencia entre bancos. Ausencia de segmentación de intermediarios por clientes objetivo	“Facilitador financiero” que centralice la búsqueda de operador intermediario.
Financiamiento	Alto número de intermediarios, bajo control de CORFO sobre éstos	Reducción de intermediarios, manteniendo variedad en cobertura.

TABLA 13: Tabla resumen de propuestas de mejoras.
Fuente: Elaboración propia

INFORMACIÓN FOCALIZADA

Uno de los principales quiebres respecto a la entrega de información desde CORFO a los usuarios, es que ésta se entrega de forma agregada sin generar distinciones según las características del solicitante del producto. A eso se suma que, si bien la información está disponible, esta no está estructurada fácilmente para el cliente, manteniendo separados la descripción de los programas, las sucursales de los bancos a la que puede asistir y la información de tasas y plazos promedios de los diferentes programas.

Para superar ello, se propone mejorar la plataforma de Internet (al ser una de las más utilizadas y que puede servir de base para las plataformas presenciales y telefónicas) de forma de entregar más y mejor información tomando en cuenta los requerimientos de los usuarios.

Una idea inicial se refiere a incluir el listado de sucursales junto con la ficha que describe cada programa de CORFO. Las sucursales mostradas debiesen filtrarse

según la región que indique cada usuario y por aquellos intermediarios que entreguen dicho programa. De esta forma, se accede directamente a la información realmente útil para el usuario, a diferencia del modelo actual (disponible en el Anexo N.º 4) en que el listado de sucursales no está relacionado con los programas disponibles en ellas. Un prototipo, basado en la situación actual en la página web e incorporando estas mejoras, se presenta en el Anexo N.º 8.

Si bien este es un primer paso, destinado principalmente a facilitar el acceso a los usuarios, una segunda etapa debiese incorporar el acceso a la información de los intermediarios respecto a los créditos entregados, con el objetivo de fomentar la competencia y permitir a los usuarios tener más claridad respecto a los programas entregados.

Para ello, se propone una plataforma que entregue datos fundamentales de los créditos por cada intermediario que opera el programa y permita compararlos. Muchos de estos datos, como plazos y tasas promedios, ya están disponibles en los Informes de Garantías CORFO, pero pueden ser reestructurados con el objetivo de entregar a los clientes únicamente aquella información que les interesa.

En este sentido, uno de los principales aspectos de la plataforma es filtrar los datos según las características de cada cliente: tamaño de la empresa, ubicación geográfica y tipo de programa a solicitar. Al existir importantes diferencias en los datos por el tipo de clientes o de programa (por ejemplo, la tasa de interés de un microempresario varía considerablemente de la de una mediana empresa), es útil que la información mostrada a los clientes sea la correspondiente al segmento que le corresponde, evitando así distorsiones en las cifras. De igual forma, al filtrar por ubicación, se permite al usuario observar los datos de los intermediarios que tiene disponibles en sus áreas.

A esta información, ya disponible en el Informe de Garantías, se le pueden agregar sucesivamente nuevos datos para hacer un sistema más completo. Un ejemplo es incorporar internamente los segmentos en que se clasifiquen los intermediarios, mostrando los datos únicamente de aquellas instituciones acordes con el perfil de los clientes. Por ejemplo, si el usuario de la plataforma es una PYME, se le muestran únicamente aquellas instituciones enfocadas en PYME (en el caso de la segmentación de ejemplo presentada en la Figura 8, los grupos 2, 3 y 4) dejando de lado aquellas que tienen otro mercado objetivo.

Otra información que puede ser integrada es clasificar por monto solicitado, ajustando los datos al historial de transacciones dentro de rangos cercanos a dicho monto, entregando información más ajustada a lo que busca realmente el cliente. Para el caso de programas como la Garantía CORFO Reprogramación, en que participan usuarios que puedan tener deudas vigentes, se puede usar un filtro para incluir o excluir aquellas instituciones que tienen restricciones particulares al respecto (una vez que estén registradas esas condiciones).

A través de este “Comparador de Bancos”, se entrega una información más detallada para los solicitantes de los programas que les permita cotizar entre las opciones disponibles, sincerando los costos a los clientes y fomentando la

competencia. Para ello, se puede incorporar información de tasas (promedio, mínima, máxima) o indicadores similares a la Carga Anual Equivalente, institucionalizada para la banca particular para personas con la creación del Sernac Financiero (2012).

Con el objetivo de visualizar este comparador se ilustró un prototipo de éste, considerando un menú contextual con diversas opciones (algunas obligatorias) a responder por el usuario, tal como aparece en la Figura 9 a continuación. Una vez realizada la consulta a través de este menú, se debiese desplegar la tabla de forma similar a la presente en la Figura 10.

Filtros a aplicar	Información a desplegar
Programa	Número de operaciones
Ubicación geográfica	Tasa de interés promedio
Tamaño de empresa	Plazo promedio
Monto requerido (opcional)	Tasa de interés mínima y máxima (opcional)
Estado de deudas (opcional)	Carga Anual Equivalente (opcional)

TABLA 14: Filtros y datos a desplegar en el Comparador de Bancos propuesto.
Fuente: Elaboración propia

Programa* Garantía CORFO - Reprogramación

Región* Metropolitana de Santiago

Tipo de empresa* Microempresario

Monto a solicitar Menos de \$ 3.000.000

Plazo de pago 24 meses

¿Posee antecedentes comerciales (Dicom)?

CONSULTAR

FIGURA 9: Prototipo de menú contextual para Comparador de Bancos
Fuente: Elaboración propia

INSTITUCIÓN	CRÉDITOS	PLAZO PROMEDIO (meses)	TASA MENSUAL PROMEDIO	TASA MENSUAL MÍNIMA	TASA MENSUAL MÁXIMA
BANCO DE CHILE	125	12,5	1,35%	1,15%	1,66%
BANCO ESTADO	1.020	24,3	1,21%	1,01%	1,47%
BANCO SANTANDER	73	13,2	1,44%	1,24%	1,74%
CHILECOOP	20	18,2	2,22%	1,93%	2,69%
COOCRETAL	150	19,1	2,39%	2,01%	2,94%
COOPACSI	100	17,5	2,54%	2,21%	3,07%
COOPEUCH	289	19,4	2,14%	1,87%	2,59%
ORIENCOOP	1.120	25,1	2,29%	1,85%	2,56%

FIGURA 10: Tabla de resultado del Comparador de Bancos
Fuente: Elaboración propia

RETROALIMENTACIÓN PROFUNDA Y SISTEMATIZADA

Como ya se vio, la retroalimentación del sistema es totalmente pasiva, careciendo de mecanismos activos de recolección de información. Esto hace que la información que recibe CORFO sea sesgada, principalmente proveniente de los reclamos más críticos de los usuarios (que deciden enviar sus quejas a CORFO), dejando de lado las consideraciones de otros usuarios.

Es por ello que CORFO debe ampliar su base de evaluación por parte de los clientes, tomando un rol activo en ello. Para esto, CORFO debe contactar directa y permanentemente a los usuarios de sus servicios para que ellos evalúen diversos aspectos de éstos. Dentro de las posibilidades para ejecutar dicha acción están encuestas vía correo electrónico o llamadas telefónicas a los usuarios. El primer caso tiene la ventaja de implementarse rápidamente y con bajos costos, aunque presenta el problema de depender del uso que tiene el correo electrónico por ciertos usuarios: algunos usuarios no poseen cuentas o realizan poco uso de estas, mientras otros son usuarios intensivos que reciben correos constantemente, por lo que los de CORFO pueden quedar archivados sin ser revisados o respondidos.

En el caso del uso de telefonía como medio, diversas compañías proveedoras de servicios en Chile ya utilizan estos sistemas para evaluar la atención de sus ejecutivos. Si bien es una opción más cara que la anterior y que tiene también una alta tasa de rechazo, es más personalizada lo que la convierte en su principal ventaja, generando más cercanía con el usuario y relevando así la imagen de CORFO al servicio de los ciudadanos. Como punto intermedio, se pueden establecer sistemas de IVR (*interactive voice response* o «respuesta de voz interactiva») que sean más baratos.

Utilizando estas opciones, se puede realizar un levantamiento más completo de la opinión de los clientes, detectando con más facilidad los quiebres existentes y los puntos de potenciales mejoras. Al contactar al cliente algunos días luego de obtener el

programa de parte de los intermediarios, también se potencia la marca CORFO, recordando a los clientes que fue gracias a la garantía estatal que pudieron obtener ese programa, de forma más profunda que lo actualmente realizado por el “Welcome Pack”. El principal problema de este sistema, sin embargo, es que sólo recoge la opinión de aquellos usuarios que han sido aprobados por el sistema de intermediarios, dejando fuera de alcance a aquellos usuarios que han sido rechazados y que tienen una opinión más negativa de la institución y de los programas.

Sin embargo, no es suficiente una retroalimentación más amplia y activa sino también es necesario que sea proactiva, que identifique los problemas de los usuarios, no sólo dentro de CORFO sino también en los intermediarios. En la actualidad, la Corporación actúa de forma reactiva, intentando solucionar puntualmente los problemas que son denunciados a través de sus canales de comunicación, pero en general no hay registro de dichas acciones y el desarrollo de planes más completos es menor.

Para ello, es importante identificar los patrones de los problemas más frecuentes, utilizando la información entregada por los usuarios, realizando mayor análisis sobre ésta. Una forma de abordar este análisis que se propone es utilizando minería de texto (*text mining*), técnica que consiste en realizar estudio a través de herramientas computacionales con el objetivo de descubrir información nueva al extraer automáticamente información de diferentes recursos escritos, que sirva para identificar nuevas hipótesis o hechos (Hearst, 2003). Utilizando minería de datos, es posible encontrar patrones dentro de las quejas de los usuarios, determinando aquellos intermediarios o programas con más dificultades y las principales razones de reclamo, entre otras. Esta técnica se ha aplicado previamente en sistemas de relacionamiento de clientes e incluso se han incorporado estudios que analizan los patrones de escritura para clasificar con mayor asertividad los tipos de reclamos (Coussement, 2007).

Ahora bien, para que dicha información tenga una utilidad, se deben transformar también la forma en que se resuelven los problemas, integrando la evaluación de CORFO en los programas internos de retroalimentación de los intermediarios; sin embargo, este tema es aún más complejo pues dependería de la voluntad de los intermediarios y el poder de negociación que pueda ejercer CORFO.

FACILITADOR FINANCIERO

En la actualidad, CORFO está sumamente enfocado en la etapa de información previa a la entrega del servicio; sin embargo, para influir en la entrega de los programas debe involucrarse más en este proceso.

Para ello, se propone el diseño de una herramienta que apoye el relacionamiento de los beneficiarios de los programas con las instituciones financieras bajo el alero de CORFO. Esta herramienta, denominada “Facilitador Financiero”, está inspirada en la plataforma establecida por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) existente en España para

la adjudicación de créditos para autónomos y MIPYMES, de forma similar a lo que hace CORFO con los programas de la GIF en Chile.

El modelo español consiste de un canal electrónico, diseñado “para impulsar el acceso de autónomos y empresas a financiación” (Instituto de Crédito Oficial, 2011c). En dicha plataforma, los usuarios presentan sus solicitudes ante el ICO, quien las evalúa en función de los siguientes criterios:

- Información económico-financiera del titular y de la operación;
- Información del negocio de la empresa o de la actividad del autónomo;
- Información del nivel de endeudamiento en el sistema financiero;
- Información obtenida de bases de datos de incumplimientos.
- Información sociodemográfica, para el caso de autónomos (trabajadores independientes).

Si la evaluación es positiva, ICO entrega el instrumento financiero a través de las empresas que ganaron un concurso público (a 2010, los bancos Santander y Bilbao Vizcaya Argentaria - BBVA). En caso contrario, si la operación es desestimada, es el ICO quien comunica al respecto a los clientes.

Según el Instituto de Crédito Oficial, el procedimiento realizado por el Facilitador Financiero una vez que se envía una solicitud de operación es el siguiente:

1. El Facilitador Financiero hará un pre-análisis de dicha solicitud para verificar si la misma cumple con los requisitos mínimos exigidos para que pueda ser gestionada favorablemente ante la Entidad Financiera;
2. Fruto de este pre-análisis puede ser necesario que usted deba aportar documentación adicional para soportar dicha operación, en cuyo caso recibirá un correo electrónico en el que se detallará la información que debe aportar.
3. Una vez finalizado dicho pre-análisis por el Facilitador Financiero, el resultado del mismo podrá ser:
 - a. Positivo. Se informa vía correo electrónico que la operación ha sido evaluada positivamente y que se inicia el proceso de tramitación ante la Entidad Financiera.
 - b. Negativo. Se le informa vía correo electrónico.
4. En caso de que la conclusión del Facilitador Financiero sea favorable, se remitirá el expediente a la Entidad Financiera seleccionada por usted. La Entidad se pondrá en contacto para iniciar el proceso de estudio de la operación presentada.

–Instituto de Crédito Oficial (2011). *Guía del Facilitador Financiero*.

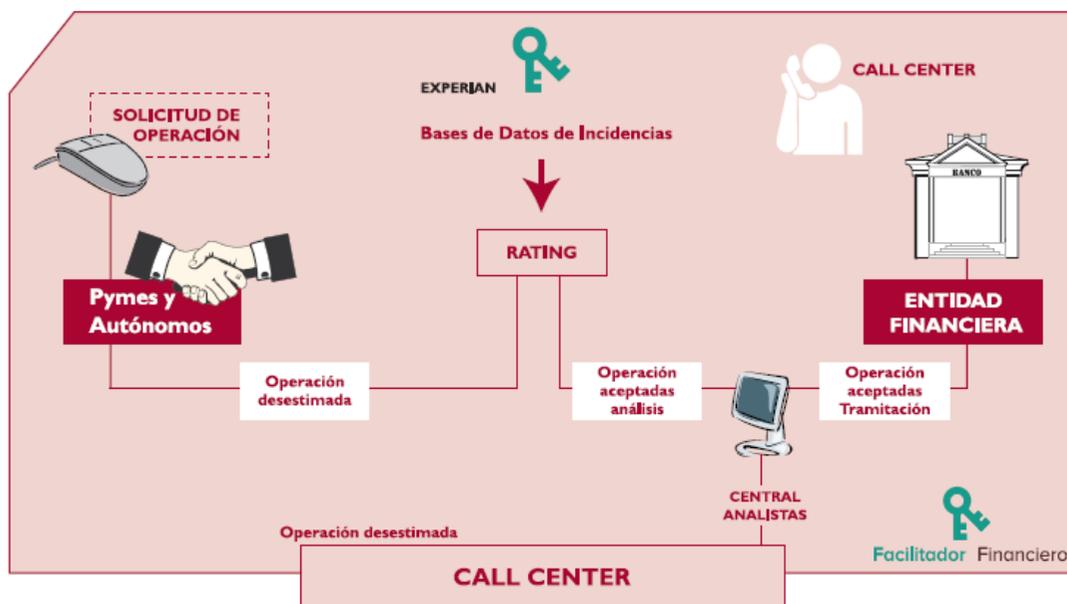


FIGURA 11: Diagrama operativo del Facilitador Financiero
Fuente: ICO, Informe anual 2010.

Al pensar en la aplicación de este sistema por parte de CORFO, es importante considerar una serie de modificaciones que debieran realizarse para su aplicación en Chile. Siguiendo el modelo actual de «banca de dos pisos», en que las entidades financieras intermediarias son las encargadas absolutas de la evaluación, el Facilitador Financiero sería más bien un filtro o una etapa de pre-evaluación. Con este sistema, se descartan rápidamente aquellos casos que no tienen posibilidades de obtener un crédito bajo las condiciones señaladas inicialmente (por ejemplo, por nivel de endeudamiento, cheques protestados, deudas vencidas, no cumplir requisitos mínimos del programa, etc.) evitando así que los usuarios vayan a los intermediarios donde serán rechazados por los diferentes ejecutivos. Junto a esto, al tener los antecedentes de los solicitantes, se puede realizar un sistema de derivación hacia los intermediarios más acorde a su perfil y necesidades.

En la propuesta para CORFO, el Facilitador Financiero tendría un rol de segmentación, identificando las características más relevantes del cliente para entregarla a los intermediarios, quienes contactarían a los clientes para realizar la evaluación final, al revés del procedimiento actual en que el usuario se acerca a los bancos y cooperativas. Como forma de facilitar la competencia, los prospectos de beneficiarios serían puestos a disposición de todos los intermediarios. Esto sería especialmente útil para las cooperativas y otras instituciones menores que carecen del posicionamiento y la publicidad de la gran banca, lo que fomentaría el desarrollo e incorporación de estas instituciones, que entregan mayor visibilidad a CORFO y que interactúan precisamente con los segmentos de usuarios con más dificultades para obtener créditos en el sistema tradicional.

De esta forma, CORFO podría involucrarse directamente en la entrega de los instrumentos financieros, sin dejar de lado su rol de «banco de segundo piso», fomentando la competencia, diversificando la participación de los intermediarios,

simplificando el proceso para los usuarios y generando una mayor cercanía de éstos con la Corporación, actuando efectivamente como garante de todo el proceso de cara a los ciudadanos.

RELACIONAMIENTO CON EJECUTIVOS

Un tema complejo es la participación de los ejecutivos de los intermediarios dentro de los programas CORFO, quienes son los que finalmente están a cargo del *delivery* del servicio. Ya que estos dependen directamente de los intermediarios, es difícil que la Corporación pueda intervenir en este ámbito.

Sin embargo, existen algunas propuestas que se pueden ejecutar, si es que se logran acuerdos convenientes con las instituciones financieras. Estos acuerdos debiesen ir principalmente enfocados en capacitar a los ejecutivos en los programas de CORFO y las herramientas existentes para realizar las solicitudes de éstos, reduciendo la brecha de conocimientos detectada en las encuestas de opinión y estudios como el de cliente incógnito.

Las capacitaciones, empero, no sirven de mucho si es que los programas de CORFO no están integrados directamente en el trabajo diario de los ejecutivos. Es por ello que deben diseñarse herramientas que incorporen progresivamente a CORFO dentro de los ambientes de trabajo actuales de los ejecutivos, de forma que sean parte de sus acciones diarias. En la actualidad, muchos de los procedimientos se realizan a través de internet por lo que se propone integrar estas plataformas en las redes internas (*intranet*) que utilizan comúnmente las instituciones financieras para sus operaciones comunes.

Otra forma de integrarse en los procesos actuales que se propone es incorporar información de los solicitantes de los programas CORFO (por ejemplo, aquellos obtenidos a través del Facilitador Financiero mencionado internamente) a las plataformas internas de gestión de campañas. De esta forma, los ejecutivos tienen mayor motivación para contactar potenciales clientes, pues tienen un input de relevancia que les permita apoyar el cumplimiento de metas establecidos por las instituciones en que se desempeñan. Incluso, es posible pensar que (de ser factible legalmente) CORFO pudiera compensar, con acuerdo de los intermediarios, a aquellos ejecutivos que cumplen con los objetivos delineados por la Corporación.

CONTROL DE INTERMEDIARIOS

Sin embargo, no solo la relación con los ejecutivos debe mejorarse, sino también con los bancos intermediarios. La relación con CORFO para los bancos es sumamente beneficiosa mas no existe suficiente presión de parte de esta sobre los bancos como para cumplir con las exigencias que establece. Ejemplo de ello es que no puede hacer

efectiva la exigencia de visibilidad de la marca CORFO. Es por ello que CORFO debe reevaluar la relación que mantiene con los intermediarios.

En la actualidad, existen 14 bancos y dos divisiones de créditos autónomas que participan en los diferentes programas, pero muchas de ellas tienen un número bajo de transacciones. Esto se debe a que el proceso de selección de los bancos es muy abierto, integrando a cualquier institución que solicite su participación en los programas y cumpla con los requisitos mínimos. Aunque esto permitió inicialmente aumentar la cobertura, la incorporación de nuevas instituciones ha sido redundante. La mayoría de las instituciones tienen una distribución geográfica similar y gran parte del país ya es cubierto por las cinco principales instituciones en número de operaciones.

Es por ello que se propone establecer mayores controles para la participación de instituciones en los programas de CORFO, de forma de reducir el número de éstas y focalizar los esfuerzos de control y desarrollo, dejando únicamente aquellas instituciones que sean un real aporte a la cobertura, ya sea en términos de amplitud geográfica o de segmentos de clientes diferentes. Incluso, se podrían realizar licitaciones para aquellos programas con un gran número de instituciones interesadas, dejando únicamente un par de ellas por clúster, lo que permitiría asegurar mayor nivel de control y aumentar el nivel de competencia entre las instituciones.

Cabe mencionar que la situación correspondiente a las cooperativas y otras instituciones menores es diferente al caso de los bancos mencionados previamente. Debido a su tamaño menor y ubicación local, el alcance de las cooperativas es generalmente reducido pero muy focalizado, especialmente en segmentos de beneficiarios que no son integrados en el sistema bancario tradicional. En este tipo de intermediarios, CORFO debiese aumentar su control en las instituciones pero no necesariamente reducir el número de intermediarios; incluso, es factible que este número pueda aumentar. CORFO debe buscar, en este caso, un equilibrio que permita mantener la cobertura focalizada de las cooperativas y evitar una redundancia en el alcance de éstas.

CONCLUSIONES

La Corporación de Fomento de la Producción es una institución pública que participado activamente en el desarrollo económico de Chile por más de 70 años y que continuamente ha reorientado su rol. En el contexto actual en que ha enfocado su actividad al fomento del emprendimiento particular (a través de micro, pequeñas y medianas empresas), CORFO ha decidido implantar, en el contexto de una economía de mercado, un modelo de «banca de dos pisos» que presenta una serie de beneficios, ampliando el alcance del apoyo a más beneficiarios, reduciendo la burocracia, simplificando procesos al aprovechar infraestructura y sistemas ya existentes.

Sin embargo, el modelo de «banca de dos pisos» implica una importante pérdida del control sobre el servicio entregado a la ciudadanía al pasar el grueso de las operaciones a manos de organizaciones particulares, en una aplicación clásica del dilema de agente-principal. CORFO debe por ello trabajar en reducir estas brechas, especialmente dado que el *delivery* del servicio, uno de los aspectos más importantes en la evaluación final por parte de los usuarios, ocurre totalmente fuera de sus manos.

La investigación presentada en este trabajo hace un estudio de las diferentes aristas de la relación entre usuarios, intermediarios y CORFO, destacando aquellos puntos que pueden ser mejorados, especialmente en la línea de establecer a CORFO como un servicio público valorado por la ciudadanía y orientado en su beneficio.

Para ello, es necesario potenciar la relación con los usuarios en las tres áreas detectadas de relacionamiento: información, financiamiento y atención al usuario. Estas tres áreas, si bien intervienen en momentos específicos, no participan de forma aislada sino fuertemente relacionada. Es por ello que es imposible pensar en que los diferentes actores actúen aisladamente en algunos procesos y no se involucren en los otros, como ha sido en parte la visión imperante en la actualidad. Es por ello que la Corporación y sus diferentes departamentos deben analizar y actuar sobre los programas en su conjunto, pues cambios focalizados pueden no estar alineados con otros procesos relacionados y terminar sin alcanzar los objetivos esperados.

Las diferentes propuestas en estas áreas (focalización de información, retroalimentación efectiva, mejoras en relacionamiento con ejecutivos y herramientas como el Comparador de Bancos y el Facilitador Financiero) apuntan a diferentes áreas, pero actúan en conjunto con el objetivo de mejorar el servicio entregado, haciendo a CORFO cada vez más partícipe de los procesos necesarios para la entrega final de los instrumentos financieros solicitados. Esto es sumamente relevante pues la ciudadanía está cada vez más empoderada y exige mejores condiciones en los servicios públicos que recibe. CORFO, por ende, debe preocuparse de que los servicios a los que está asociado su nombre cumplan no con los requerimientos mínimos exigidos sino que con estándares superiores de servicio, al menos similares a los que reciben como clientes en el mundo privado.

Un mayor involucramiento de CORFO dentro de los canales permite que esta institución recupere parte del control de los procesos realizados, lo que le otorga un

mayor rol como supervisor y garante de que estos procesos sean de calidad y de real beneficio para los usuarios. De esta forma, se puede reducir en parte los problemas ocasionados por el dilema de agente-principal planteado previamente. Esto, sin embargo, presenta dificultades pues el mayor involucramiento de CORFO implica también una pérdida de la eficiencia generada por el modelo de «banca de dos pisos», pues complejiza los procesos e inserta nuevos roles, a lo cual se suma el gasto de recursos adicionales que implica implementar y mantener algunas de las propuestas.

Este mayor involucramiento también implica que las instituciones intermediarias pierdan algunas de las prerrogativas que actualmente poseen. Las instituciones privadas financieras tienen intereses que, en algunas ocasiones, no van en la línea de CORFO lo que dificulta la implementación de muchos de estas propuestas, pues necesitan en su mayoría del apoyo de estas instituciones para que puedan concretarse.

La implementación de estas propuestas, y de cualquier otra que pueda surgir a futuro y que apunte a los mismos objetivos, debe entonces realizarse con sumo cuidado de forma tal que logre sus objetivos, alineándose lo más posible a los intereses de los intermediarios y sin afectar las principales características del modelo de «banca de dos pisos» que ha logrado importantes éxitos en el último tiempo.

Lograr aquello sería un ejemplo de cómo la sinergia entre instituciones públicas y el mundo privado generan y potencian los beneficios para los ciudadanos. Para ello, es importante tener en consideración siempre la perspectiva del usuario final, quien es el que finalmente hará la valoración de estos servicios, y ser capaces de balancear de forma armónica la participación de públicos y privados en pos de dicho objetivo. Es de esta forma que dicha sinergia puede alcanzar mayor impacto final, beneficiando a públicos, privados y a la ciudadanía en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBORNOZ, Francisco. CORFO 2010 – 2014. SEMINARIO Competitividad y Clusters: 11 de agosto de 2011. Bucaramanga. [en línea] <<http://www.santandercompetitivo.org/vea.php?IDe=247>> [consultado: 6 de noviembre de 2011]
- AMERICAN MARKET ASSOCIATION. MarketingPower: Dictionary. [en línea] <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx> [consultado: 18 de diciembre de 2011]
- BARZELAY, Michael. El paradigma posburocrático desde una perspectiva histórica. En su: Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1995. pp. 173-196.
- CHÍAS, Josep. Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del público. Madrid: McGraw-Hill, 1995. ISBN 84-481-1686-0
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Aprueba Manual de Operaciones de la "Cobertura a préstamos de bancos e intermediarios financieros - FOGAIN". Santiago, 26 de julio de 2011.
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Balance de Gestión Integral. Santiago: Dirección de Presupuestos de Chile, 2011. [en línea] <http://www.dipres.gob.cl/574/articles-75254_doc_pdf.pdf> [consultado: 6 de noviembre de 2011]
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Gerencia de Inversión y Financiamiento: Líneas de apoyo. [en línea] <http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/inversion_y_financiamiento/lineas_de_apoyo> [consultado: 6 de noviembre de 2011]
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Informe de Garantías CORFO al 31 de diciembre [en línea] <http://www.corfo.cl/sala_de_prensa/informes/informe_de_garantias_corfo/diciembre_2011> [consultado: 2 de febrero de 2012]
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Resolución 289: Ejecuta acuerdo de Consejo N° 2.626, de 2010, que modifica acuerdo de Consejo N°2.433, de 2007; y aprueba nuevo texto de reglamento del programa de cobertura a préstamos de bancos e intermediarios financieros –FOGAIN, 20 de julio de 2011 [en línea] <<http://bcn.cl/3l9r>> [consultado: 20 de noviembre de 2011].
- CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN. Organigrama [en línea] <http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/estructura_corporativa/organigrama> [consultado: 3 de noviembre de 2011]
- COUSSEMENT, Kristof, VAN DEN POEL, Dirk. Improving customer complaint management by automatic email classification using linguistic style features as predictors. Decision Support Systems, marzo de 2008. Vol. 44, N.º 4, pp. 870-882.
- DÍAZ, Álvaro. Sueños de futuro: CORFO y el desarrollo económico de Chile. [documental]. Santiago: CORFO, 2010.
- ECHEBARRÍA, Koldo, MENDOZA, Xavier. La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público. En: LOSADA I MARRODÁN, Carlos (Ed.). ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1999. pp. 15-46.
- FURLAN, José Luis, FILIPPIN, Sonia E. Reflexiones sobre marketing público local. Madrid: Editorial Paidós, 1994.

- HEARST, Marti. What is text mining?. School of Information Management and Systems, University of California Berkeley, 17 de octubre de 2003. [en línea] <<http://people.ischool.berkeley.edu/~hearst/text-mining.html>> [consultado: 2 de febrero de 2012].
- HEMPEL, Roberto. Acciones, Resultados y Desafíos de CORFO como banco de segundo piso. En: Financiamiento y promoción de la micro, pequeña y mediana empresa. Experiencias seleccionadas de Chile. Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). Lima: Publicaciones Técnicas del Programa Alide-BID-FOMIN, 2005.
- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. Informe anual 2010. [en línea]. <http://www.ico.es/web/descargas/paginas/5149618_informe_anual_accesible.pdf> [consultado: 20 de noviembre de 2011]
- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. Guía del facilitador financiero. [en línea]. <http://www.ico.es/web/descargas/paginas/5149618_informe_anual_accesible.pdf> [consultado: 20 de noviembre de 2011]
- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. Canal Facilitador Financiero [en línea]. <<http://www.ico.es/web/contenidos/6/0/8122/index>> [consultado: 20 de noviembre de 2011].
- IPSOS PUBLIC AFFAIRES. Estudio de Satisfacción de Usuarios, preparado para CORFO. Santiago, septiembre de 2009.
- IPSOS PUNTOVISTA. Estudio Cliente Incógnito CORFO Bancos 2011. Santiago, mayo de 2011.
- JIMÉNEZ, Luis Felipe. El papel de la CORFO en el desarrollo financiero de Chile 1990-2008. En: MUÑOZ GOMÁ, Oscar (Ed.). Desarrollo productivo en Chile: La experiencia de CORFO entre 1990 y 2009. Santiago: CORFO, FLACSO Chile, Catalonia, 2009. pp 53-78. ISBN 978-956-324-025-2.
- KELLY, Gavin, MUERS, Stephen, MULGAN, Geoff. Creating public value: An analytical framework for public service reform. Londres: Strategy Unit, Cabinet Office, 2002.
- LAMALFA, Kyle. 9 Ways to Successfully Manage Customer Feedback. En: CRM Magazine, mayo de 2010. [en línea] <<http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/9-Ways-to-Successfully-Manage-Customer-Feedback-66492.aspx>> [consultado: 20 de noviembre de 2011].
- LÓPEZ, Enrique, MENDAÑA, Cristina. Nuevas tecnologías para el marketing público: Minería de datos y técnicas bio-inspiradas. León: Universidad de León.
- KAPLAN, Andrea, HAENLEIN, Michael. The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. European Management Journal, junio de 2009. Vol. 27, N.º 3, pp. 197-212.
- KOTLER, Phillip, LEE, Nancy. Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance. Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-187515-9
- MACQUEEN, James. Some methods for classification and analysis of multivariate observations. En: Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability. University of California Press, 1967. Vol. 1, pp. 281-297.
- MUÑOZ GOMÁ, Oscar. El desarrollo institucional de CORFO y sus estrategias desde 1990. En: Desarrollo productivo en Chile: La experiencia de CORFO entre 1990 y 2009. Santiago: CORFO, FLACSO Chile, Catalonia, 2009. ISBN 978-956-324-025-2.

- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. 2009. ISBN 978-2-8399-0580-0
- ROMÁN, Enrique. El fomento productivo en una economía de mercado: Lecciones del caso chileno. En: MUÑOZ GOMÁ, Oscar. Hacia un Chile competitivo: instituciones y políticas. Santiago: Editorial Universitaria, FLACSO, 2003. ISBN: 956-824-4050
- SERNAC FINANCIERO. La Carga Anual Equivalente. [en línea] <<http://www.sernacfinanciero.cl/la-carga-anual-equivalente/>> [consultado: 6 de marzo de 2012].
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS. Fichas y códigos de Bancos y Cooperativas. [en línea] <<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=5461>> [consultado: 2 de febrero de 2012].
- ȚICLĂU, Tudor, MORA, Cristina, ȚIGĂNAȘ, Andrei, BACALI, Laura. Public Marketing as a strategic component of public management. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 2010. N.º 31E, pp. 147-167. ISSN 1842-2845.

ANEXO N.º 1: RESULTADOS DE PROGRAMAS DE GARANTÍAS POR INTERMEDIARIO

Intermediario	Tipo	% Micro Emp	% Peq Emp	% Med Emp	Operaciones		Montos totales		Monto promedio [M\$]	Plazo promedio [mes]
					N.º	%	[MM\$]	%		
Banco de Chile	B	20,2%	57,4%	21,3%	9801	19,6%	287.262	24,4%	29.309	16,8
Banco Estado	B	86,3%	8,4%	4,5%	16767	33,4%	179.291	15,2%	10.693	32,9
BBVA	B	5,3%	50,2%	44,5%	566	1,1%	19.896	1,7%	35.152	24
BCI	B	13,3%	42,6%	41,7%	5507	11,0%	199.935	17,0%	36.306	24,4
BICE	B	10,7%	39,6%	43,2%	169	0,3%	8.244	0,7%	48.780	17,4
Consortio	B	0,0%	0,0%	37,5%	8	0,0%	691	0,1%	86.380	3,1
Corpbanca	B	6,3%	44,0%	44,8%	895	1,8%	37.393	3,2%	41.780	18,3
Internacional	B	2,5%	21,3%	50,4%	282	0,6%	23.036	2,0%	81.687	27,8
Itaú	B	0,0%	0,7%	30,7%	137	0,3%	15.007	1,3%	109.542	32,3
Rabobank	B	0,0%	8,6%	28,6%	35	0,1%	6.444	0,5%	184.103	4,4
Santander	B	19,6%	46,0%	32,9%	7194	14,4%	285.452	24,2%	39.679	26,8
Scotiabank	B	8,2%	48,3%	43,5%	685	1,4%	34.161	2,9%	49.871	39
Security	B	2,1%	13,7%	70,2%	285	0,6%	29.310	2,5%	102.842	29,1
Ahorrocoop	C	72,5%	25,0%	2,5%	120	0,2%	1.084	0,1%	9.035	37
Bansur	C	70,0%	30,0%	0,0%	20	0,0%	232	0,0%	11.606	55
Chilecoop	C	84,0%	16,0%	0,0%	25	0,1%	216	0,0%	8.654	48
Coocretal	C	95,8%	4,0%	0,2%	1872	3,7%	3.619	0,3%	1.933	17,6
Coop. L. Rosas	C	82,4%	17,6%	0,0%	17	0,0%	95	0,0%	5.585	41,4
Coopacsi	C	90,7%	9,3%	0,0%	97	0,2%	394	0,0%	4.062	35,2
Coopeuch	C	80,3%	18,9%	0,8%	127	0,3%	1.487	0,1%	11.708	46,9
Financoop	C	85,4%	14,6%	0,0%	185	0,4%	516	0,0%	2.791	25,6
Oriencoop	C	87,8%	11,0%	1,1%	4912	9,8%	29.717	2,5%	6.050	26,3
Sanfecoop	C	75,0%	25,0%	0,0%	12	0,0%	25	0,0%	2.087	29,6
BCI Factoring	F	31,5%	63,5%	5,1%	178	0,4%	5.719	0,5%	32.129	12
Factoring Security	F	2,4%	57,3%	40,3%	124	0,2%	4.204	0,4%	33.907	14,8
Factorlines	F	45,5%	54,5%	0,0%	44	0,1%	521	0,0%	11.842	42,8
First Factors	F	18,2%	68,2%	13,6%	22	0,0%	977	0,1%	1.091	27,1
Interfactor	F	14,9%	55,3%	29,8%	47	0,1%	3.173	0,3%	67.508	13,3
TOTAL		50,8%	29,6%	18,1%	50133	100%	1.178.101	100%	23.500	26,3

Tipos: Banco, B; Cooperativa, C; Compañía de Factoring, F.

Fuente: CORFO, Informe de Garantías CORFO al 31 de diciembre de 2011.

ANEXO N.º 2: MODELO DE CARTA DE OFERTA DE OPERACIÓN FOGAIN

CARTA DE OFERTA A FIRME

Los abajo firmantes, actuando en la representación que invisten, declaramos bajo juramento que la institución financiera, con fecha ha aprobado el otorgamiento de una operación de financiamiento con la Cobertura FOGAIN en las condiciones que más abajo se señalan a, RUT, cuyo domicilio se encuentra en en la comuna de

Características del financiamiento:

- Monto de la Operación:
- Plazo de la Operación:
- Período de Gracia estipulado:
- Periodicidad de Pago contemplado:
- Tasa de interés de la Operación:
- Monto total de todos los gastos y comisiones directos o indirectos asociados a la operación de financiamiento:
- Número de cuotas pactadas:
- Monto cuota fija pactada:

El financiamiento señalado se encuentra aprobado por un período de días hábiles, contado desde la presente fecha, para los objetos previstos en la normativa de la Cobertura FOGAIN.

Autorizamos a CORFO o a quienes ésta designe, para realizar las revisiones y auditorías que correspondan, según lo estipulado en el Reglamento de la Cobertura respectivo.

En, a de de

Nombre intermediario:

RUT intermediario:

Nombre del(a) representante intermediario:

RUT representante empresa:

.....
Firma de Jefe de Sucursal o Jefe Zonal
Institución Financiera

ANEXO N.º 3: COPIA DE CARTA "WELCOME PACK"

CORFO



Santiago 01 de Diciembre de 2011

Estimado (a)
XXXXX
Presente

Reciba usted un cordial saludo de todos quienes trabajamos en CORFO, la institución de Gobierno que apoya a los emprendedores de Chile.

Estamos muy contentos de que usted haya recibido una "Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo", a raíz del crédito que solicitó en: "BANCO CREDITO INVERSIONES". Esta garantía consiste en un aval parcial, que le facilitó el acceso a esta fuente de financiamiento, para que así usted pueda cumplir con su **sueño** de **emprender** y hacer **crecer** su negocio.

Sabemos que en su empresa trabajan duro y se esfuerzan diariamente por crecer, por dar más y mejores empleos, y por mejorar la calidad de sus servicios y productos.

Tenga la certeza de que seguiremos avanzando a paso firme en el objetivo de convertir a Chile en un país de emprendedores e innovadores, con más y mejores oportunidades para todos sus habitantes. En esta tarea, el aporte de empresas como la suya es fundamental.

Le invitamos a conocer las otras líneas de apoyo que el Gobierno pone a su disposición. En el caso de CORFO, visítenos en nuestra web www.corfo.cl o directamente en nuestras oficinas, tanto en Santiago como en regiones.

Ante cualquier consulta, quedamos a su disposición en el teléfono 600 631 8222.

Un saludo afectuoso,

HERNÁN CHEYRE VALENZUELA
Vicepresidente Ejecutivo
CORFO

ANEXO N.º 4: INFORMACIÓN DISPONIBLE EN SITIO WEB DE CORFO

The screenshot shows the CORFO website interface. At the top, there is a navigation menu with options like 'INICIO', 'ACERCA DE CORFO', 'LÍNEAS DE APOYO', 'REGIONES', 'SERVICIOS EN LÍNEA', and 'SALA DE PRENSA'. Below this, there are buttons for 'OBTENER FINANCIAMIENTO PARA SU EMPRESA' and 'VER MENÚ DE NECESIDADES'. A list of financial institutions is displayed under the heading 'Instituciones Financieras que están operando con la Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo'. The list includes Banco Estado, Banco de Chile, Banco Santander, Banco BBVA, Banco Credichile, and Scotiabank. On the right side, there are sections for 'Líneas de apoyo' and 'Red de Empresas'.

FIGURA A.1: Página web de la Garantía CORFO Inversión y Capital de Trabajo, Intermediarios.
http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/garantia_corfo_inversion_y_capital_de_trabajo
 Disponible en enero de 2012.

The screenshot shows a page titled 'Instituciones financieras que operan garantías Corfo.' It includes a sub-heading: 'El Plan Integral de Garantías Corfo está operando en 15 bancos y 13 instituciones no bancarias a lo largo del país.' Below this is a table with columns for INSTITUCIÓN, SUCURSAL, DIRECCION, CIUDAD, and TELÉFONO. The table lists various branches of Banco de Chile and other institutions in the Metropolitan Region.

INSTITUCIÓN	SUCURSAL	DIRECCION	CIUDAD	TELÉFONO
BANCO DE CHILE	Ahumada	Ahumada 251	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Huérfanos	Huerfanos 740	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Diez de Julio	Huamachuco 1086	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Los Héroes	Av. Bernardo O'Higgins 2098	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Moneda	Moneda 843	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Plaza Bulnes	Nataaniel Cox 3	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Porvenir	Vicuña Mackenna 1001	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Rosas	Bandera 696	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	San Diego	San Diego 2029	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	San Pablo	San Pablo 2681	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Bombbrero Ossa	Bandera 171	Santiago	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Buín	Carlos Condell 451	Buín	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Cerrillos	Av. Pedro Aguirre Cerda 5799	Cerrillos	(2) 600-6373737
BANCO DE CHILE	Estación	Av. Bernardo O'Higgins 3237	Estación Central	(2) 600-6373737

FIGURA A.2: Página web de Sucursales de Intermediarios para Garantías CORFO
 Sucursales de Banco de Chile, Región Metropolitana.
http://www.corfo.cl/sucursales_de_garantias/Mapa_Regional/Metropolitana/banco_chile.html
 Disponible en enero de 2012.

ANEXO N.º 5: RESPUESTA TIPO PARA RECLAMOS DE CLIENTES

CASO: Cliente no tiene opción de obtener un crédito (una vez que la GIF valida la información con los intermediarios)

Estimado Cliente:

De nuestra consideración,

Vistos los antecedentes remitidos a esta Corporación, mediante su reclamo N° _____, realizado a través de nuestra página web, <http://www.corfo.cl/contactenos>, en relación a las dificultades que ha sufrido para acceder a financiamiento para su empresa con distintos intermediarios financieros, exponemos a usted lo siguiente:

Sobre el particular, es necesario informar, que esta Corporación no está autorizada para otorgar créditos en forma directa a las empresas ni a las personas, realizando esta labor por medio de Intermediarios Financieros Bancarios y No Bancarios, estos últimos pueden ser Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas de Compensación y otras instituciones de Financiamiento, quienes en cada caso y de acuerdo a sus políticas internas evalúan el riesgo de sus créditos en forma autónoma de CORFO.

Por lo anteriormente indicado, y dada las respuestas ya recibidas por usted de parte de las instituciones financieras consultadas, la sugerencia es que pueda regularizar a la brevedad las condiciones expuestas por ellas, con el objeto de que exista una mayor posibilidad en obtener acceso al financiamiento requerido por su parte y su empresa.

Le recordamos que estamos a su disposición a través de la Oficina de Servicio al Cliente a lo largo de todo el país, por medio de la página Web www.corfo.cl y/o a través del Call Center 600 631 8222.

Atentamente,

SERVICIO AL CLIENTE

ANEXO N.º 6: ANÁLISIS FACTORIAL PARA ÍNDICE DE CARTERAS

Comunalidades

	Inicial	Extracción
PMicro	1,000	,949
PPequeña	1,000	,996
PMediana	1,000	,958

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	2,050	68,340	68,340	2,050	68,340	68,340	1,838	61,265
2	,852	28,413	96,753	,852	28,413	96,753	1,065	35,489	96,753
3	,097	3,247	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente	
	1	2
PMicro	-,967	,120
PPequeña	,549	,834
PMediana	,903	-,378

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 2 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
PMicro	-,927	-,298
PPequeña	,147	,987
PMediana	,978	,037

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Institución	Tipo	Micro	Pequeña	Mediana	Otros	Índice
Coocretal	Cooperativa	95,8%	4,0%	0,2%	0,00%	-1,48597
Coopacsi	Cooperativa	90,7%	9,3%	0,0%	0,00%	-1,35701
Oriencoop	Cooperativa	87,8%	11,0%	1,1%	0,00%	-1,27398
Financoop	Cooperativa	85,4%	14,6%	0,0%	0,00%	-1,22154
Banco Estado	Banco	86,3%	8,4%	4,5%	0,76%	-1,21746
Chilecoop	Cooperativa	84,0%	16,0%	0,0%	0,00%	-1,18573
Coop. L. Rosas	Cooperativa	82,4%	17,7%	0,0%	0,00%	-1,14376
Coopeuch	Cooperativa	80,3%	18,9%	0,8%	0,00%	-1,08544
Sanfecoop	Cooperativa	75,0%	25,0%	0,0%	0,00%	-0,95639
Ahorrocoop	Cooperativa	72,5%	25,0%	2,5%	0,00%	-0,87241
Bansur	Cooperativa	70,0%	30,0%	0,0%	0,00%	-0,82897
Factorlines	Factoring	45,5%	54,6%	0,0%	0,00%	-0,20349
BCI Factoring	Factoring	31,5%	63,5%	5,1%	0,00%	0,19410
Itaú	Banco	0,0%	0,7%	30,7%	68,61%	0,33205
Rabobank	Banco	0,0%	8,6%	28,6%	62,86%	0,38824
Consortio	Banco	0,0%	0,0%	37,5%	62,50%	0,46516
Banco de Chile	Banco	20,2%	57,4%	21,3%	1,14%	0,59787
First Factors	Factoring	18,2%	68,2%	13,6%	0,00%	0,60204
Santander	Banco	19,6%	46,0%	32,9%	1,40%	0,70379
Interfactor	Factoring	14,9%	55,3%	29,8%	0,00%	0,81676
BCI	Banco	13,4%	42,6%	41,7%	2,40%	0,92226
BICE	Banco	10,7%	39,6%	43,2%	6,51%	0,95093
Internacional	Banco	2,5%	21,3%	50,4%	25,89%	0,97106
Corpbanca	Banco	6,3%	44,0%	44,8%	4,92%	1,09616
Scotiabank	Banco	8,2%	48,3%	43,5%	0,00%	1,09917
BBVA	Banco	5,3%	50,2%	44,5%	0,00%	1,18069
Factoring Security	Factoring	2,4%	57,3%	40,3%	0,00%	1,22005
Security	Banco	2,1%	13,7%	70,2%	14,04%	1,29185

Análisis realizados con IBM SPSS Statistics 19

ANEXO N.º 7: CLUSTERIZACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS CON K-MEANS

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado				
	1	2	3	4	5
Opslog	3,73	1,42	2,46	3,86	1,68
P Class	-1,32581	,41374	,92623	,74130	-1,08141

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media	gl	Media	gl		
	cuadrática		cuadrática			
Opslog	5,146	4	,142	23	36,320	,000
P Class	6,214	4	,093	23	66,607	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Pertenencia a los conglomerados

	Intermediario	Cluster	Distancia
1	Ahorrocoop	5	,450
2	Bansur	5	,456
3	BBVA	3	,387
4	BCI	4	,218
5	BCI Factoring SA	3	,762
6	BICE	3	,235
7	Chile	4	,192
8	Chilecoop	5	,301
9	Consortio	2	,520
10	Coocretal	1	,484
11	Coop Lautaro Rosas	5	,455
12	Coopacsi	5	,412
13	Coopeuch	5	,423
14	Corpbanca	3	,519

Pertenencia a los conglomerados

	Intermediario	Cluster	Distancia
15	Estado	1	,507
16	Factoring Security	3	,471
17	Factorlines_S.A.	2	,656
18	Financoop	5	,603
19	First_Factors_S.A.	2	,204
20	Interfactor_S.A.	2	,475
21	Internacional	3	,046
22	Itaú	3	,677
23	Oriencoop	1	,064
24	Rabobank	2	,126
25	Sanfecoop	5	,614
26	Santander	4	,038
27	Scotiabank	3	,412
28	Security	3	,366

Análisis realizados con IBM SPSS Statistics 19

ANEXO N.º 8: PROTOTIPO DE SITIO WEB CON LISTADO DE SUCURSALES POR REGIÓN Y PROGRAMA


✉ Contáctenos

INICIO
ACERCA DE CORFO
LÍNEAS DE APOYO
REGIONES
SERVICIOS EN LÍNEA
SALA DE

PROGRAMAS POR NECESIDAD
CONCURSOS
INTERMEDIARIOS Y CONSULTORES

OBTENER FINANCIAMIENTO PARA SU EMPRESA

▶ VER MENÚ DE NECESIDADES

FICHA RESUMIDA
FICHA COMPLETA
INTERMEDIARIOS

▶ **Instituciones Financieras que están operando con la Garantía Corfo Inversión y Capital de Trabajo**

Haga clic en su región y en una institución para ver las sucursales que operan esta garantía

Región de Atacama ▼

▼ Banco Estado

INSTITUCIÓN	SUCURSAL	DIRECCIÓN	CIUDAD	TELÉFONO
Banco Estado	Copiapó	O´Higgins 694	Copiapó	600 200 6000
Banco Estado Microempresas	Copiapó BEME	Colipi 570 of. 103	Copiapó	600 200 6000
Banco Estado	Vallenar	Arturo Prat 1201	Vallenar	600 200 6000
Banco Estado	Caldera	Gallo 331	Caldera	600 200 6000
Banco Estado	Chañaral	Buin 801	Chañaral	600 200 6000

- ▶ Banco de Chile
- ▶ Banco Santander
- ▶ Banco BBVA
- ▶ Banco Credichile
- ▶ Scotiabank
- ▶ Corpbanca