



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL  
DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES  
“PROCHILE”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAGISTER EN GESTION Y POLITICAS PÚBLICAS**

**LETICIA ELIZABETH AYALA NOCEDA**

**PROFESOR GUIA:  
MARIO WAISSBLUTH**

**MIEMBROS DE LA COMISION:**

**JOSE INOSTROZA  
LORENA SEPULVEDA**

**SANTIAGO DE CHILE  
DICIEMBRE DE 2006**

## TABLA DE CONTENIDO

|      |   |   |
|------|---|---|
| I.   | Introducción.....   | 4 |
| II.  | Objetivos de la Investigación.....                                    | 5 |
| III. | Metodología.....  | 6 |
| IV.  | La política comercial – Promoción de las Exportaciones en Chile ..... | 7 |
| V.   | Contexto público donde se inserta ProChile.....                       | 9 |

### Capítulo II

#### Dirección de Promoción de las Exportaciones -ProChile

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.  | Ley de Creación de la Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile..... | 11 |
| 2.  | Misión Institucional.....   | 12 |
| 3.  | Estructura organizacional.....  | 12 |
| 2.1 | Distribución de Oficinas de ProChile – Red interna y externa.....             | 14 |
| 2.2 | Recursos Humanos.....   | 15 |
| 2.3 | Recursos Financieros.....   | 15 |
| 4   | Principales lineamientos estratégico.....                                     | 18 |
| 5   | Principales servicios prestados por ProChile.....                             | 20 |
| 6   | Principales hitos institucionales.....  | 27 |
| 7   | Focalización estratégica de la institución.....                               | 28 |

### Capítulo III

#### Indicadores de Desempeño

|    |                                |    |
|----|--------------------------------|----|
| a. | Indicadores de Eficacia.....   | 32 |
| b. | Indicadores de Calidad.....    | 34 |
| c. | Indicadores de Eficiencia..... | 35 |

## **Capítulo IV**

### **Sistema de control de gestión utilizado por ProChile**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.1 | Balanced Scorecard (BSC).....          | 37 |
| 4.3 | Mapa Estratégico.....                  | 38 |
| 4.4 | Indicadores de Balance de Gestión..... | 41 |

## **Capítulo V**

### **Análisis del departamento de Información Comercial de ProChile**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.1 | Descripción del Departamento Comercial.....                          | 43 |
| 5.2 | Unidades del Departamento Comercial.....                             | 44 |
| 5.3 | Principales procesos del departamento Comercial.....                 | 49 |
| 5.4 | Explicación del Proceso de elaboración de un estudio de mercado..... | 52 |

## **Capítulo VI**

### **Análisis de la gestión de ProChile**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 6.1 | Aplicación del instrumento.....                       | 53 |
| 6.2 | Resultados del diagnóstico general de la Gestión..... | 54 |
| 6.3 | Resultados .....                                      | 54 |
| 6.4 | Análisis del Departamento Comercial.....              | 62 |
| 6.5 | Diagrama sistémico.....                               | 65 |
| 6.6 | Propuesta de Plan de acción.....                      | 67 |

## **Capítulo VII**

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>Consideraciones Finales.....</b> | <b>70</b> |
|-------------------------------------|-----------|

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Bibliografía.....</b> | <b>73</b> |
|--------------------------|-----------|

## RESUMEN EJECUTIVO

La política de apertura comercial de Chile es una de las más antiguas y audaces reformas desarrolladas entre los países de la región. En la década de los noventa, las exportaciones chilenas pasaron a convertirse en el motor del crecimiento económico, los cuales contemplaron la aplicación de una serie de medidas y estrategias tendientes a alcanzar niveles sostenidos de desarrollo y crecimiento entre las que se destacan las exportaciones.

En la actualidad el enfoque de la política comercial apunta a una mayor profundización internacional, caracterizándose por la firma de numerosos Tratados de Libre Comercio, lo cual convierte a Chile en el país con más tratados, totalizando alrededor de 46 entre acuerdos firmados y cerrados.

En este contexto, el presente estudio de caso se orientó a la elaboración de un diagnóstico integral de la gestión de la Dirección de Promoción de las Exportaciones – ProChile, entidad pública encargada de brindar las herramientas necesarias así como el asesoramiento respectivo al sector exportador, con la finalidad de promocionar y fomentar las exportaciones en especial a aquellos países con los cuales Chile mantiene tratados de libre comercio.

Para la realización de la investigación se utilizó una metodología de Análisis Organizacional, la cual permitió detectar y jerarquizar problemas y riesgos potenciales para posteriormente sugerir acciones correctivas y preventivas al interior de la institución. Para dicha metodología se procedió inicialmente al análisis de diversas fuentes de información, así como la realización de un conjunto de entrevistas a “stakeholders” abarcando diversos niveles como el político-estratégico, el técnico y un tercero relacionado con empresarios exportadores. Las entrevistas abordaron aspectos tales como: el entorno, los objetivos y la planeación estratégica, así como también aspectos interinstitucionales, organización, coordinación y liderazgo, administración de bienes y servicios, sistemas de control y gestión, procesos sustantivos y de atención al cliente, entre otros.

Entre las principales fortalezas detectadas dentro de la gestión de ProChile se destacan el posicionamiento de la institución a nivel nacional e internacional, el nivel de especialización de los funcionarios, y la capacidad de generación y difusión de información comercial. De igual forma, se detectaron debilidades como: el fenómeno de la insularidad y la existencia de una débil comunicación entre los diversos departamentos de la institución, así también la falta de una coherente y adecuada política de recursos humanos. También se observa la carencia de un adecuado seguimiento de las acciones de fomento exportador y por último se corroboró el desconocimiento y desconfianza de los funcionarios sobre la herramienta de gestión Balanced Scorecard (BSC) que está en proceso de implementación.

Posteriormente se presenta una propuesta de plan de acción, el cual se orienta a superar las debilidades encontradas. En este sentido, se propone una serie de objetivos, así como determinadas líneas de acción, responsables, plazos y resultados esperados. Así mismo, cabe señalar que las acciones propuestas se encuentran enfocadas en especial a lograr mejorar los actuales canales y mecanismos de comunicación entre las distintas áreas o departamentos de la institución, así como la revisión de las políticas de promoción de recursos humanos y el fortalecimiento de las relaciones intrainstitucionales e interinstitucionales tendientes a mejorar el procesos de gestión de ProChile

## **Introducción**

Durante mucho tiempo los gobiernos mantuvieron un especial interés en la formulación de políticas públicas eficientes donde el principal énfasis recaía en el contenido y alcance de las mismas. Asimismo, la necesidad de contar con mejores mecanismos que posibiliten una mejor medición y evaluación de programas, así como de proyectos e instituciones públicas, se ha convertido en el desafío de muchos gobiernos.

Las instituciones públicas, constituyen sistemas complejos de interacciones entre diversas unidades, departamentos y actores, requiriéndose por tal motivo contar con una coherente comunicación y coordinación que permita alcanzar un adecuado desempeño institucional. Por esta razón, la aplicación de instrumentos de gestión resulta cada vez más necesaria para canalizar una optimización de los recursos con que dichas instituciones cuentan.

En este sentido, es cada vez mayor la necesidad de contar con mecanismos adecuados de control de gestión, no sólo por la información que suministran sobre el desempeño de la institución, sino además porque permiten mejorar la efectividad de la gestión desempeñada, al generar una retroalimentación y alineación del desempeño de los funcionarios en torno a los objetivos esperados por la institución, facilitando una mejor coordinación entre sí, así como una distribución más eficiente del trabajo ejecutado.

Los mecanismos e instrumentos de control de la gestión permiten visualizar y evaluar el real desempeño, con el fin de brindar un mayor contexto de transparencia y eficiencia de la gestión pública realizada.

Dentro del contexto institucional de Chile, la modernización de la gestión pública ha sido uno de los ejes centrales de los programas de gobierno de los últimos años, los cuales han ido materializando diversos esfuerzos, adecuándose a nuevas exigencias y desafíos producto de la actual coyuntura mundial.

De esa manera, el presente estudio de caso tiene como finalidad la realización de un diagnóstico institucional, que permita evaluar la actual gestión interna desarrollada por la Dirección de Promoción de las Exportaciones – ProChile,- organismo público encargado de la promoción y el

fomento de las exportaciones no tradicionales, cuya labor se orienta a la generación de un mayor impacto de la Política Comercial adoptada por el país, mediante la utilización de diversos instrumentos y mecanismos diseñados y ejecutados por dicho organismo, con el propósito de proporcionar al sector exportador las herramientas que les permitan la comercialización de sus productos, orientados hacia una mayor inserción y posicionamiento internacional.

Para la realización del diagnóstico institucional, se estudiará la estructura y diseño organizacional, la gestión de la institución, los recursos humanos, los procesos informáticos y los indicadores de desempeño existentes, entre otros.

Asimismo, a partir de la información recabada, se identificarán en forma jerarquizada los principales problemas que se han encontrado, así como las potenciales soluciones, con la finalidad de aportar recomendaciones que permitan generar un mayor valor agregado de la actual gestión institucional.

## **II. Objetivos de la Investigación**

### **Generales:**

Realizar un diagnóstico integral de la gestión de la *Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile* (en adelante ProChile), que permita la identificación de problemas relevantes; para desde allí sugerir acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar las probabilidades de éxito de la actual gestión institucional.

### **Específicos:**

1. Identificar los potenciales problemas, clasificándolos de acuerdo a su relevancia y grado de complejidad, permitiendo de ésta manera la realización de un análisis más claro acerca de los “nudos críticos” que presenta la gestión interna de la institución.
2. Elaborar un análisis sistémico que presente los resultados de manera integral y nos permita comprender las interacciones entre los principales problemas detectados, así como las fortalezas y relaciones de causa – efecto que presenten.

3. Proponer acciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión institucional, para lo cual se procederá a la elaboración de un plan de acción.
4. Conclusiones finales del diagnóstico realizado a ProChile.

### **III. Metodología**

A continuación se presentan las principales etapas metodológicas que se realizaron para la elaboración del diagnóstico institucional:

- a) Se revisó y sistematizó toda información disponible de la institución, con el fin de contar con los principales antecedentes de la institución, con la finalidad de obtener una descripción precisa de la misma, abarcando desde la misión institucional, las características específicas, la envergadura del presupuesto y estructura organizacional básica. Dicha información recopilada se basó en documentos, planes estratégicos, rendiciones anuales, informes de control de gestión y evaluaciones externas.
- b) Se realizaron entrevistas personales con algunos “stakeholders” seleccionados, en base a un cuestionario preestructurado de 56 preguntas, el cual permitió a través de una interacción directa con los mismos, la obtención de las principales percepciones sobre los problemas más importantes, así como también los desafíos más relevantes de la actual gestión institución.
- c) Se determinaron los principales problemas sustantivos y secundarios, los cuales representan el insumo esencial para la construcción del diagrama sistémico, el cual tiene por finalidad presentar de forma integral/holística los principales problemas detectados y las causas de los mismos.
- d) Se procedió a la elaboración de un plan de acción, una vez identificados los principales desafíos de la gestión institucional, se proponen medidas de mitigación que permitan mejorar la actual gestión de la institución.

#### IV. La Política Comercial – Promoción de las Exportaciones.

La política comercial de Chile es una de las más antiguas entre los países de la región. Ésta se inició desde fines de 1973, constituyendo una de las más audaces reformas comerciales, que comprendió la eliminación de restricciones no arancelarias, seguida de fuertes rebajas en los aranceles y una unificación de los tipos de cambio múltiples en una tasa única.<sup>1</sup>

El detonante de esta transformación se debió a que los precios internos de los bienes importables se encontraban desvinculados de los precios internacionales, situación que generaba una interesante oportunidad de reducción de costos mediante la sustitución de insumos nacionales por importados. Asimismo, se observó la existencia de una capacidad instalada subutilizada del sector exportador, debido principalmente a distorsiones que prevalecían en dicha época en la economía chilena.

En 1974, tal como lo plantea el economista chileno (*Fench-Davis, 2002*), las exportaciones tuvieron un crecimiento trascendental caracterizado por una notable diversificación. No obstante, este despegue económico sufrió algunos trastornos durante fines de los setenta y comienzos de los ochenta, debido a una combinación de errores en el manejo económico del país, que produjo un shock económico, ocasionando una sustancial reducción de la demanda agregada y el Producto Interno Bruto, en un 17% entre el año 1981 y 1983.

Dicha situación originó que en 1983, se planteara una segunda reforma comercial, la cual se caracterizó por la combinación de una serie de restricciones, liberaciones e intervenciones, que si bien no produjo cambios sustanciales, redujo notablemente el arancel desde un máximo del 35% a un 18%, en el año 1988, propiciando fuertes señales favorables al sector exportador propicio para un mayor desarrollo competitivo internacional.

En la década de los 90', las exportaciones chilenas se convirtieron en el *motor del crecimiento económico*, el cual se desarrolló gracias a la aplicación de estrategias de fomento exportador. En este sentido, Chile ha basado su actual crecimiento económico en la

---

<sup>1</sup> En 1973, el arancel promedio era de un 94 % el siguiente año se produjo una reducción sustancial alcanzando un 35,3% y para el año 96, el arancel era del 11% véase Banco Central de Chile “Arancel promedio y tipo de cambio real” periodo (1973 – 2001)



aplicación de una serie de medidas y estrategias tendientes a alcanzar niveles óptimos de desarrollo y crecimiento sostenido, entre las cuales se destacan las exportaciones.

Por otro lado, el enfoque de la actual política comercial apunta a una mayor profundización internacional, basada principalmente en estrategias de regionalismo abierto<sup>2</sup>, que incorpora tanto la apertura unilateral, además de acuerdos bilaterales y las negociaciones multilaterales, combinando tanto como la promoción y el desarrollo exportador.

En este contexto, la apertura comercial del país se orienta a promover la competitividad sistémica del sector exportador, en especial estimulando las exportaciones no tradicionales, reforzando la capacidad de arrastre de las exportaciones, el desarrollo de cadenas productivas y la reestructuración de los sustitutos de las importaciones. La ventaja que presenta este escenario de mayor apertura comercial es de relevancia para el incremento de las exportaciones chilenas, ya que permite la realización de transacciones con otros países con la menor interferencia posible, es decir, sin incurrir en costos artificiales que normalmente son impuestos por los gobiernos correspondientes.

La actual política comercial desarrollada por Chile se caracteriza por la firma de numerosos Acuerdos y Tratados de Libre Comercio, que representan el crecimiento a pasos firmes de las exportaciones del país, pasando de exportaciones no tradicionales que, durante 1.999 llegaban a 7.315 millones de dólares y, en el año 2.006 se observa alrededor de 12.780 millones de dólares<sup>3</sup>. Igualmente, cabe destacar el incremento del número de los productos comercializados que en el año 1999 alcanzaban 3.788 productos enviados a un total de 174 mercados, y actualmente dicho concepto alcanza un total de 3.900 productos comercializados a 184 mercados de destino<sup>4</sup>.

Teniendo en cuenta los mencionados incrementos en los niveles exportados y la diversificación de mercados y productos, resurge un interés por contar con adecuados

---

<sup>2</sup> Regionalismo abierto significa la liberación extensiva del comercio de bienes, servicios y movimientos de capital – CEPAL Sáez 2004

<sup>3</sup> Chile es el país con el mayor número de Tratados de Libre Comercio firmados o cerrados, en la actualidad posee un total de 46 TLC, sus acuerdos de preferencias arancelarias alcanzan el 86% del PIB mundial. DIRECON, informe 2006

<sup>4</sup> Informe sobre el Volumen de Exportaciones no tradicionales, Banco Central de Chile.

mecanismos e instrumentos que posibiliten un adecuado desarrollo y expansión de las ventajas y oportunidades que presentan los diversos tratados firmados.

Dentro de este contexto y, teniendo en cuenta el fomento de las exportaciones como pieza fundamental para el crecimiento económico, resulta de relevancia contar con un organismo eficiente de apoyo al sector exportador mediante el cual se canalice la asistencia y el apoyo de las pequeñas y medianas empresas que presenten potencialidad exportadora.

En ese sentido, resulta relevante el rol desempeñado por la **Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile** ha venido realizando desde 1974, con la finalidad de brindar diversos servicios que generen un mayor valor agregado a la exportación de productos no tradicionales. El objetivo perseguido por la institución se orienta al aumento del número de empresas y productos exportados, así como la diversificación de los mercados de destino.

## **V. El contexto público dentro del cual se inserta ProChile**

El actual contexto internacional de globalización ha conllevado una serie de nuevas exigencias y desafíos, que implican un verdadero esfuerzo de parte del gobierno, en la provisión y el acceso de mayores condiciones y recursos tendientes al logro de mejores niveles de productividad, así como de competitividad que permita un mayor desarrollo y crecimiento económico del país, mediante la generación de encadenamientos de los sectores productivos.

Durante los últimos años el gobierno chileno ha venido fortaleciendo la implementación de una cadena pública, con el objetivo de alcanzar niveles sostenidos de desarrollo productivo, mediante una plataforma institucional que permita la construcción de un marco de apoyo y asistencia a las pequeñas y medianas empresas, a fin de prepararlas, capacitarlas e inducir las a desarrollar una mayor competitividad mediante un entorno sistémico que propicie la introducción de mejoras e innovaciones organizativas, tecnológicas y de desarrollo de mercados dentro de una red empresarial.

De esa manera, la acción del gobierno se orienta a la constitución de un eje articulador entre el desarrollo productivo y la promoción de las exportaciones, dirigida al fortalecimiento de

factores endógenos (internos) de las empresas y de sus productos, condicionantes indispensables para una inserción exitosa a los mercados externos, contando con instituciones como la Corporación de Fomento Productivo (CORFO), Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTECH) para el fomento y desarrollo tecnológico, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en la promoción de los pequeños productores agropecuarios, Servicio Nacional de Capacitación (SENCE) en la capacitación, y el Fondo de Solidaridad Inversión Social (FOSIS) en la asistencia a las microempresas. En este sentido, ProChile se encarga de la promoción de las exportaciones, como proceso de apoyo en la cadena productiva, una vez que estas empresas cumplan con las condiciones básicas de comercialización internacional, comienza el proceso de asesoramiento y apoyo para el ajuste de la oferta exportable existente.

**Gráfico No. 1**  
**Mecanismo de articulación del desarrollo productivo**



Fuente: ProChile

## CAPITULO II

### **Dirección de Promoción de las exportaciones - ProChile**

El presente capítulo tiene por finalidad proporcionar una visión general del marco de constitución y funcionamiento institucional, abordando tanto la misión que persigue, los objetivos principales y la estructura que dispone para el cumplimiento de las principales metas planteadas.

#### **1. Ley de Creación ProChile**

Mediante el Decreto Ley N° 740, emitido en 1974, se da origen a la Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile -, formando parte en ese entonces del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, cuyo objetivo esencial es la promoción y el fomento de las exportaciones del país, en especial de aquellas no tradicionales<sup>5</sup>.

Posteriormente, en 1979, se procedió a realizar una reestructuración y fusión de ProChile pasando ésta a formar parte de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) creada bajo Decreto Ley N° 53, entidad dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores. El objetivo de esta fusión fue reunir en una sola dependencia estatal, todas las instancias relacionadas al comercio internacional con el fin de facilitar la coordinación de la política de apertura comercial del país con el fomento y promoción de las exportaciones.

Como se puede observar, el compromiso de ProChile se orienta a contribuir a un mayor incremento y diversificación de las exportaciones de productos y servicios, para lo cual ha definido una serie de mecanismos e instrumentos, tendientes al desarrollo del sector exportador.

---

<sup>5</sup> “Se consideran exportaciones no tradicionales todos los productos excepto: el Cobre, Harina de Pescado, celulosa, hierro, salitre, plata metálica, óxido molibdeno y ferro molibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada, y metanol”.

## **2. Misión institucional**

Según lo señalado expresamente en el planeamiento estratégico de la institución, la misión de la institución consiste en *“promover el aumento de las exportaciones, velando por el incremento del valor de los productos, el incremento en el número de empresas exportadoras y la diversificación de los mercados de destino y productos”*.

El objetivo de esta institución es brindar apoyo al desarrollo exportador de la pequeña y mediana empresa en vías de exportar y, lograr una mayor internacionalización<sup>6</sup> de empresas exportadoras que pretendan acceder a otros mercados. El fundamento de los objetivos antes mencionados se basan esencialmente en los lineamientos de la actual Política Comercial aplicada en el país, que busca intensificar los esfuerzos público/privados, con la finalidad de lograr un nivel superior de inserción internacional avalada por los numerosos Tratados de Libre Comercio firmados por Chile, así como también dentro del marco establecido por la Organización Mundial del Comercio (OMC).

## **3. Estructura organizacional**

ProChile depende orgánicamente de la DIRECON, quien se encarga de la profundización de la inserción internacional, combinando el desarrollo exportador con la promoción y la protección de las inversiones, reiterándose que dicha entidad forma parte del Ministerio de Relaciones Exteriores.

A continuación en el gráfico No. 2 presenta la estructura organizacional, elaborado en forma esquemática, teniendo en cuenta su adscripción al Ministerio de Relaciones Exteriores.

---

<sup>6</sup> *El proceso de internacionalización es entendido en un sentido amplio, que incluye la promoción del comercio de bienes y servicios, la promoción de inversiones, negocios y alianzas estratégicas internacionales. El objetivo central es el de diversificar y estimular la oferta exportadora chilena de productos y servicios, el apoyo brindado a las empresas exportadoras o con potencial se orienta en la generación de conocimiento de mercado y el apoyo a la gestión comercial internacional.*

**Gráfico No. 2**  
**Esquema general organizacional**



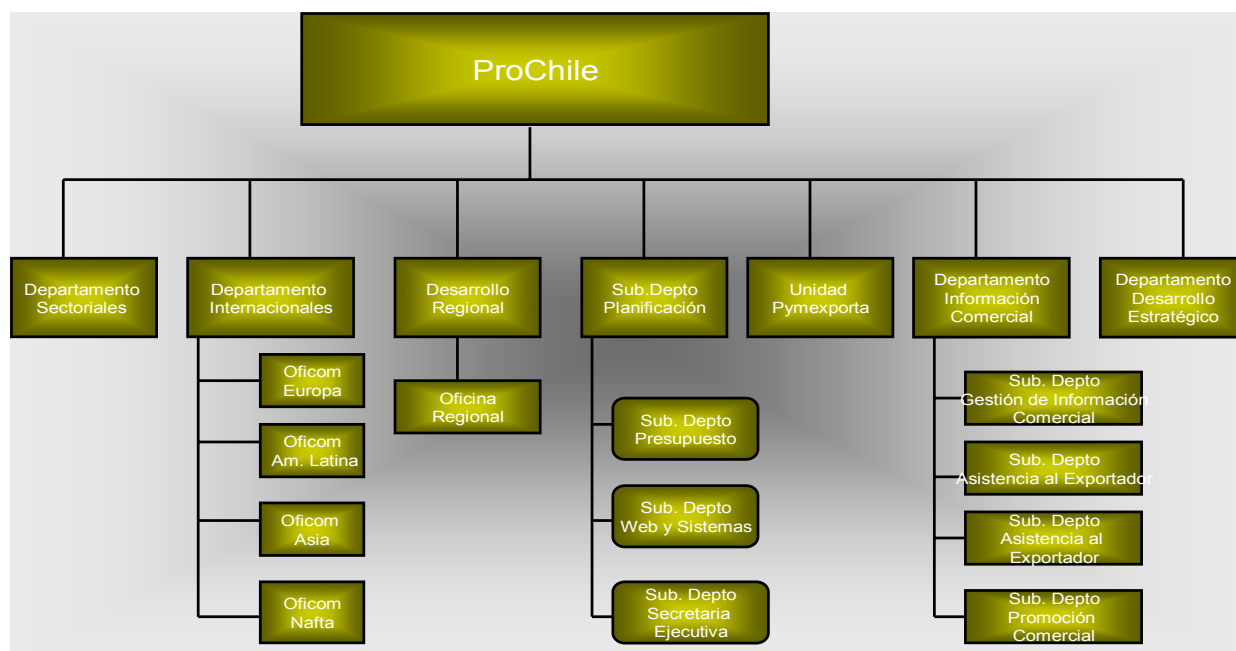
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el gráfico No. 3, se presenta el actual organigrama<sup>7</sup> de ProChile, el cual actualmente se encuentra en pleno proceso de formalización, ya que en base a los nuevos lineamientos estratégicos definidos por la institución, se procedió a una readecuación de la estructura organizacional de la institución.

---

<sup>7</sup> El actual organigrama no ha sido formalizado razón por la cual se presenta el que debería ser en la actualidad la estructura de la institución. La distribución y estructura fue recopilada de acuerdo a indicaciones de la Unidad encargada de la difusión del organigrama.

**Gráfico No. 3**  
**Estructura Organizacional ProChile**



Fuente de elaboración propia en base a datos proporcionados por el Departamento Comercial – ProChile.

### 3.1. Distribución de Oficinas de ProChile - Red interna y externa

ProChile está conformada por una oficina central, ubicada en Santiago, encargada de la coordinación y organización de todos los componentes de la institución, así como también cuenta con una red de oficinas externas e internas, ubicadas de forma estratégica en diversos países y regiones de Chile.

La red externa está compuesta en la actualidad por 62 oficinas comerciales<sup>8</sup> distribuidas en 49 países, en donde trabajan aproximadamente unos 145 profesionales encargados de la asistencia al exportador en los mercados de destino. La cantidad de oficinas que conforman la red externa se fundamenta en lineamientos estratégicos institucionales, dirigidos a contar con oficinas y representaciones que posibiliten un mejor posicionamiento de Chile en esos mercados, tomando un especial énfasis en aquellos países con los cuales se mantienen Acuerdos y Tratados de Libre Comercio.

Con relación a la red interna, ProChile está compuesta por 13 oficinas regionales, dentro de las cuales actualmente se desempeñan alrededor de 53 profesionales encargados de brindar asistencia al sector exportador o productores con potencial exportador ubicados en regiones, constituyendo su principal función otorgar asesoramiento necesario para que un número mayor de productores logren superar las barreras de acceso a los mercados.

### 3.2. Recursos Humanos

La institución cuenta en la actualidad con un total de 329 funcionarios entre personal de planta y contrata, indicando que si bien no se precisa el número exacto de personal de planta se estima que éstos representan un 20% aproximadamente, mientras que el mayor porcentaje de funcionarios se encuentran bajo el régimen laboral de contrata<sup>9</sup>.

El total de funcionarios de la institución se encuentran distribuidos en las tres oficinas indicadas en el punto anterior<sup>10</sup>. En ese sentido, a continuación se presenta la Tabla No.1, en la cual se puede apreciar la evolución del número de funcionarios de los últimos 5 años, observando que del total de funcionarios contenidos en los años presentados, se aprecia una gradual disminución, desde el 2.000 en adelante, no habiéndose presentado ninguna variación los últimos dos años.

**Tabla No. 1**  
**Evolución de Funcionarios ProChile**  
**Distribución de los funcionarios de ProChile**

| Años            | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Sede Central    | 128        | 139        | 128        | 143        | 130        | 131        |
| Red Interna     | 52         | 58         | 55         | 59         | 53         | 53         |
| Red Externa     | 162        | 159        | 173        | 156        | 146        | 145        |
| <b>ProChile</b> | <b>342</b> | <b>356</b> | <b>356</b> | <b>358</b> | <b>329</b> | <b>329</b> |

Fuente: ProChile

<sup>8</sup> Datos proporcionados por el Departamento de desarrollo estratégico – ProChile.

<sup>9</sup> Los funcionarios públicos de Chile se agrupan en dos grupos, el primero funcionarios de planta o permanente y en segundo lugar se encuentran los funcionarios públicos a contrata a los cuales se renuevan cada cierto plazo para seguir desempeñándose en el Instituciones Públicas. En otros países los mismos grupos reciben la denominación de funcionarios nombrados y funcionarios contratados, respectivamente.

<sup>10</sup> Oficina Central, Red Externa y Red Interna.



### 3.3. Recursos Financieros

Los recursos financieros con que cuenta la institución, provienen de la asignación presupuestaria del Ministerio de Hacienda, dentro de la cual están contenidas las actividades de promoción de exportaciones y demás gastos incurridos por la institución a título de gastos corrientes. En la actualidad y, según la Ley de Presupuesto de 2006, dicha asignación se encuentra en U\$M 19.309 dólares.

Asimismo, además del fondo mencionado anteriormente, dicha institución cuenta con una asignación presupuestaria proveniente del Ministerio de Agricultura y Ganadería, quien los transfiere a la DIRECON, para su administración a través de ProChile, el cual es de uso exclusivo para el fomento y promoción de productos agropecuarios y, cuyo monto según la Ley de Presupuesto de 2006, asciende a U\$M 12.424 dólares.

En la siguiente tabla No. 2, se presenta la composición de ambos fondos, constituyendo el presupuesto total manejado por la institución.

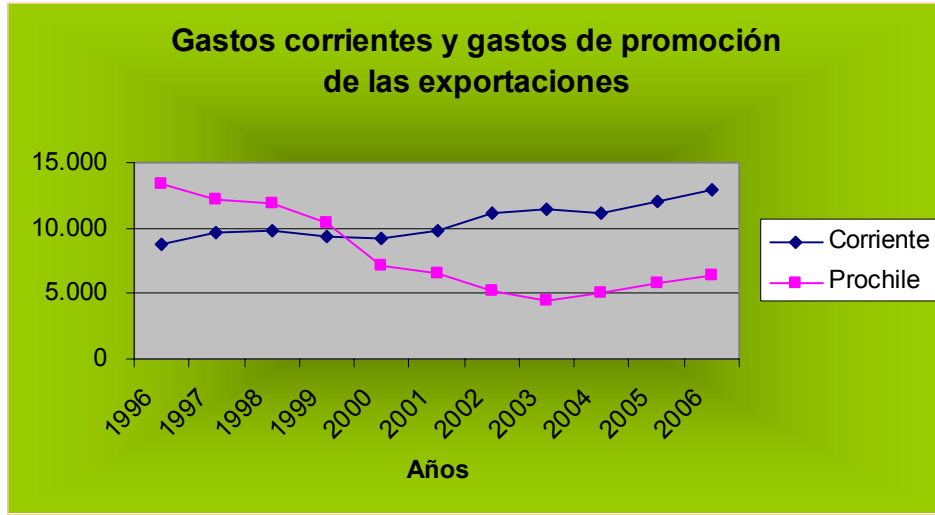
**Tabla No.2**  
**Evolución Presupuestaria ProChile**  
**(Miles de dólares en valor Corriente)**

| Denominación        | Evolución presupuestaria anual |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---------------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                     | 1996                           | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          |
| Prochile            | 13.397                         | 12.163        | 11.917        | 10.372        | 7.203         | 6.464         | 5.169         | 4.483         | 5.102         | 5.744         | 6.439         |
| Fondo Agrícola      | 6.982                          | 9.999         | 10.680        | 11.098        | 11.248        | 11.250        | 11.184        | 10.799        | 11.416        | 11.201        | 12.424        |
| Corriente           | 8.815                          | 9.587         | 9.775         | 9.287         | 9.252         | 9.790         | 11.199        | 11.454        | 11.160        | 12.095        | 12870         |
| <b>Total Fondos</b> | <b>29.194</b>                  | <b>31.749</b> | <b>32.372</b> | <b>30.757</b> | <b>27.702</b> | <b>27.504</b> | <b>27.552</b> | <b>26.736</b> | <b>27.679</b> | <b>29.041</b> | <b>31.733</b> |

Fuente: ProChile

**Grafico No. 4**

**Evolución presupuestaria de los Gastos Corrientes en comparación a los gastos de Promoción de exportaciones de ProChile.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el Sub. Departamento de Presupuesto de ProChile

Como se puede apreciar en la tabla No. 2, se observa una variación entre el año 1996 y el 2006 de U\$M 2.539 dólares del presupuesto total asignado a la institución.

Si observamos el gráfico No. 4 se aprecia el comportamiento de los gastos destinados a la promoción de las exportaciones (ProChile) y el monto destinado a cubrir los costos de funcionamiento de la institución (Gastos Corrientes). En este sentido se observa la disminución del gasto ProChile, pasando de U\$M 13.397 dólares disponible en el año 1.996, a unos U\$M 6.439 dólares disponibles en la actualidad. Por otro lado, vemos un incremento sustancial del Gasto Corriente, pasando de unos U\$M 8.815 dólares a U\$M 12.870 dólares. Dicho incremento observado en las cifras correspondientes a gastos corrientes, se relacionan específicamente a un mayor costo destinado específicamente a cubrir exigencias y compromisos internos asumidos por la institución.

#### 4. Principales lineamientos estratégicos

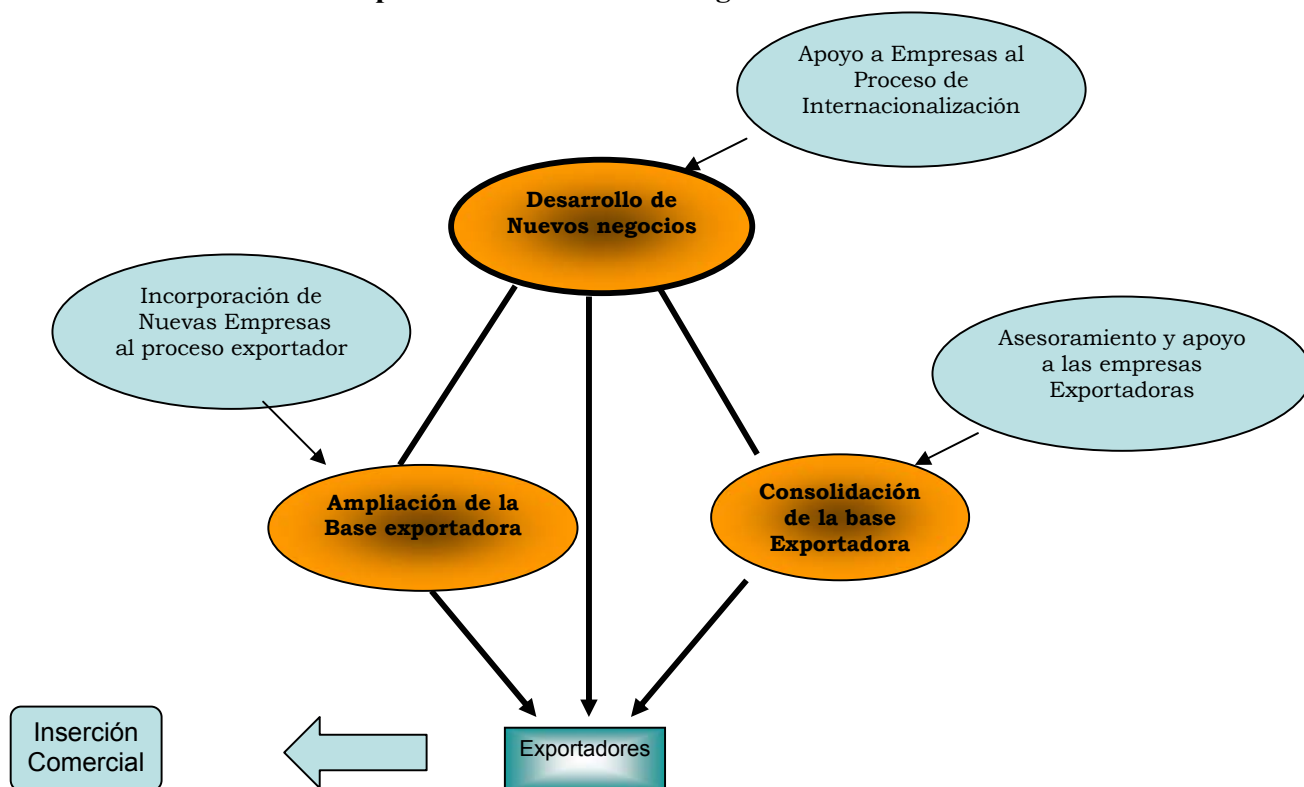
Para cumplir con su misión, ProChile tiene definido **tres lineamientos estratégicos** que buscan por medio del análisis de las realidades de los mercados internacionales y las necesidades de sus clientes (de acuerdo con el nivel de internacionalización que se encuentren) lograr una inserción comercial eficiente y competitiva en los mercados internacionales.

El objetivo del siguiente gráfico es exponer, en términos generales los tres principales aspectos del planeamiento estratégico de ProChile<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Principales lineamientos estratégicos, información proporcionada por el Departamento de Desarrollo Estratégico ProChile.

**Gráfico No. 4**  
**Principales lineamientos estratégicos de ProChile**



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, existen tres líneas estratégicas bien definidas, tendientes a lograr un mayor impacto de las exportaciones no tradicionales hacia los mercados internacionales.

La primera línea se orienta a la Ampliación de la Base Exportadora, apuntando a la incorporación de pequeñas y medianas empresas, a través de la generación de una mayor conciencia exportadora, mediante el asesoramiento de especialistas sectoriales, ubicados especialmente en las regiones del país, quienes identificarán las posibilidades que presentan los productos a exportar y los mercados de destino correspondientes, estableciendo programas de fomento exportador consistente en un cofinanciamiento para dichas empresas. Asimismo, dicho asesoramiento comprende el diseño y la formulación de estrategias que permitan desarrollar una adecuada gestión exportadora, incorporando nuevos actores al comercio exterior.

El fundamento de esta primera línea de acción radica en el poco conocimiento o claridad sobre las ventajas y oportunidades que representa el proceso de exportación para dichas empresas, debido a ciertas dificultades para el acceso a mercados internacionales que estarían impidiendo concretar nuevos y mejores negocios internacionales.

La segunda línea se dirige a la Consolidación de la Base Exportadora, para el fortalecimiento de la presencia de las empresas exportadoras, mejorando sus posibilidades comerciales a través de una adecuada prospección, penetración y permanencia en los mercados de destino que permitan enfrentar satisfactoriamente los problemas de competitividad existentes. En este sentido, la institución facilita un conjunto de informaciones y actividades de comercialización tendientes a fortalecer y aumentar el posicionamiento de las empresas chilenas en el extranjero, así como elaboran estudios de mercados que facilitan la correcta inserción y permanencia de los mismos.

Por último, la tercera línea se orienta a la Generación y Desarrollo de Nuevos Negocios, orientado a empresas exportadoras de mayor experiencia y madurez otorgando instrumentos que promuevan el avance del proceso de internacionalización. De esa manera, ProChile promueve y fomenta la participación en ferias internacionales y misiones comerciales, con el propósito de potenciar el encuentro con potenciales contactos con importadores, en busca de concretar mejores negocios.

## **5. Principales servicios prestados por ProChile**

La finalidad de los servicios que presta ProChile consiste en otorgar un mayor valor agregado al sector exportador, mediante la generación, difusión y elaboración de información comercial, la realización de estudios de mercados a medida, el cofinanciamiento parcial con programas de promoción de exportaciones, la difusión de talleres de capacitación, el asesoramiento especializado en productos y mercados internacionales y, la ejecución de diversas actividades de promoción y fomento de exportaciones, los mismos que a continuación se detallan:

- **Información Comercial:** consiste en una cobertura parcial de los costos de información general relevante sobre los mercados de destino. Las fuentes de información comprenden legislaciones, montos sobre aranceles, directorios de importadores extranjeros y exportadores chilenos, PMP (Perfil Mercado Producto), detalles sobre precios y estadísticas de exportación e importación internacional y nacional.

Por otro lado, ProChile otorga una cobertura parcial en los costos de elaboración de estudios de mercados<sup>12</sup>, la misma que contiene datos específicos sobre canales de comercialización, competidores, precios, entre otros, con el objetivo de brindar una mayor cantidad de información útil al exportador, de manera que éste pueda tomar decisiones correctas dadas sus condiciones y capacidad de producción.

Las empresas pueden tener acceso a este conjunto de informaciones, a través de la página Web de ProChile<sup>13</sup>, el material contenido en la biblioteca institucional, así como se cuenta con una unidad dedicada a la confección de documentos y estudios de mercado a medida según los requerimientos de las empresas, buscando generar un mayor ajuste y adecuación de las ofertas exportables a las demandas externas.

La razón de contar con este conjunto de información comercial radica en brindar una mayor orientación a las empresas, sobre las reales ventajas y oportunidades de colocar sus productos en el mercado internacional. Bajo dicho contexto, cabe señalar que la difusión de los numerosos tratados firmados por Chile no proporciona una claridad absoluta sobre los alcances y ventajas comerciales que se abren a su paso, ya que éstas varían de acuerdo con el tipo de producto exportado.

- **Asesoramiento sobre procesos de comercialización:** se orienta a brindar una asesoría personalizada a empresas o grupos de productores, con el objetivo de contribuir al aumento de las exportaciones no tradicionales, mediante el adecuado asesoramiento en el diseño de estrategias de internacionalización y de planes de exportación. Se busca incrementar y fortalecer al sector exportador en los mercados de destino, logrando una

---

<sup>12</sup> La ayuda parcial mencionada se refiere al verdadero costo que implica la elaboración de estudios de mercados a medida, los cuales son provistos por la institución a un precio modesto frente a lo que pagarían de ser elaborados por fuera de la institución.

presencia estable y creciente en los mismos, dado el actual escenario internacional y la mayor apertura comercial existente en el país, que exige el desarrollo máximo de las ventajas competitivas internas, por medio de un fortalecimiento de la oferta exportable.

Conjuntamente con el asesoramiento antes mencionado, ProChile ha definido un calendario que contiene una serie de talleres de capacitación a los exportadores, realizados en diversos puntos del país, con el objetivo de proporcionar una mejor orientación sobre el proceso exportador, abarcando desde los mínimos requerimientos para exportar hasta las más auspiciosas ventajas que conlleva la realización de un exitoso proceso exportador.

La finalidad de estos asesoramientos y capacitaciones se orientan a generar conciencia sobre la necesidad de aumentar los niveles de productividad y competitividad de las exportaciones chilenas, orientando dichos esfuerzos a forjar una marca registrada de Chile o Imagen País, como proveedor de productos de calidad y competitividad internacional.

- **Asistencia y asesoramiento para los mercados internacionales:** una vez que la empresa analice el entorno internacional hacia el cual pretende expandir sus actividades, los siguientes pasos a seguir por las empresas se orientan a la consolidación de contactos para la realización de las futuras exportaciones. En este sentido, la institución apoyada preferentemente en su red externa, genera el contacto con posibles clientes importadores claves que podrían estar considerando la realización de nuevos negocios con empresas exportadoras, dadas las condiciones y características que presentan los productos chilenos. A través de la participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales, encabezadas por autoridades ministeriales o el Presidente de la República, se facilita el contacto con las empresas que estén dispuestas a negociar con exportadores chilenos.

Dentro de las actividades de asistencia y asesoramiento al sector exportador, también se encuentran las relacionadas con el cofinanciamiento, entre las que se destacan, los programas de Promoción al Exportador, como es el caso del Fondo de Promoción de Exportaciones (FPE), el Fondo de Promoción de Exportaciones Agropecuarias (FPEA), el

---

<sup>13</sup> Página Web de la institución [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

Programa de Internacionalización de la Pyme (INTERPYME) y el más reciente Programa Pymexporta.

El FPE fue creado en 1995 y, está destinado a pequeñas y medianas empresas exportadoras, basando su ejecución en tres líneas específicas de cofinanciamiento para estudios de mercado como la prospección, penetración y permanencia de y en los mercados internacionales.

Con relación al FPEA, éste forma parte de la función de fomento productivo que realiza el sector público, para el desarrollo del sector agrícola, apoyándolo en el proceso de internacionalización de las empresas del sector, cuyo acceso se efectúa a través del sistema público concursable.

El INTERPYME se inició en el 2001 y, su objetivo fue la incorporación de 1000 nuevas Pymes al proceso exportador, cuyo énfasis se dirige a las empresas que exportan anualmente al menos US\$ 2,000,000 de dólares. Este programa es ejecutado por ProChile, en convenio con la CORFO<sup>14</sup> y otras alianzas estratégicas de asociaciones gremiales, proporcionando un cofinanciamiento del 70% de los gastos previstos en las primeras etapas de la inserción a los mercados internacionales, las mismas que abarcan el asesoramiento a las empresas y acciones de promoción exterior (misiones comerciales, visitas a ferias, material promocional, entre otros).

El programa recientemente implementado en el 2005, es el PYMEXPORTA, que constituye una herramienta de desarrollo de las Pymes exportadoras (Pymex). Dicho programa ofrece un cofinanciamiento de hasta un 50% para la consultoría de las Pymex, cuyo objetivo es lograr superar las barreras para arancelarias para-arancelarias y arancelarias, mejorar los canales de comercialización desarrollando actividades de promoción como ferias y misiones y, ajustar la oferta exportable en aquellos mercados con los cuales se mantienen Acuerdos de Libre Comercio.

---

<sup>14</sup> CORFO “Corporación de Fomento Productivo” cuya misión es el fortalecimiento de la competitividad del sector productivo chileno creada en 1939



Cabe destacar que Pymexporta consiste en una iniciativa público-privada, en la cual intervienen para su ejecución ProChile en conjunto con la Cámara de Comercio de Santiago (CSC), mediante un convenio de cooperación técnica firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), precisando que en la actualidad este programa se encuentra en la fase de implementación.

### **5.1 Informe de Evaluación de Impacto – Programa de Promoción de Exportaciones (FPE).**

Dentro del contexto de los programas ejecutados por ProChile de apoyo al sector exportador, y según información recabada de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda se constató la existencia de un informe de Evaluación de Impacto del Programa de Promoción de Exportaciones, la cual fue realizada en el 2001.

El Fondo de Promoción de Exportaciones (PFE), administrado por ProChile, tiene por finalidad estimular la diversificación de la oferta exportable nacional, elevando el valor agregado de los bienes o servicios producidos en el país, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la competitividad de la economía chilena, a través del impulso de las exportaciones no tradicionales, mediante la prestación de un cofinanciamiento de tres específicas líneas de asistencia y promoción exportadora; entre las que se mencionan la prospección, la penetración y la permanencia en los mercados.

Según datos presentados en el informe de evaluación, el FPE ha financiado durante el periodo comprendido entre los años 1996 y el año 2001 un total de *1.544 proyectos de promoción de exportaciones*, dichas cifras presentadas reflejan un comportamiento fluctuante, pasando de 162 proyectos en el año 1997, a 312 proyectos en el año 2001, si bien esto nos indica una tendencia creciente en el número anual de proyectos desarrollados.

Dichos proyectos, presentan un cofinanciamiento en conjunto con el sector privado de un 68% en promedio. Cabe señalar, que la línea más demandada entre los proyectos presentados, representó la línea de prospección.

Por su parte, el grupo de beneficiarios efectivos del programa entre 1996 y 2001, está representado por un total de 2.531 empresas, tomando en consideración que un proyecto de promoción incluye varias empresas, específicamente dentro del periodo estudiado por el informe de la DIPRES, el promedio de empresas por proyecto fue de 3,5. Asimismo, otro aspecto mencionado en el informe, reveló que del total de 2.531 empresas, el 73% de las mismas lograron concretar el proceso exportador. Además, del total de empresas beneficiarias, el 44% lograron realizar exportaciones en el mismo año en que fueron beneficiarias por el FPE.

Los principales conclusiones del estudio, dan cuenta de la existencia de razones que justificarían la continuidad del programa, refiriéndose a la necesidad (*del sector exportador*) de un apoyo explícito por parte del Estado, referido al financiamiento de determinadas actividades de promoción exportadoras, con el objeto de la generación de bienes públicos, tales como adquisición de conocimientos sobre mercados externos y proyectos de promoción con consecuencias favorables para todos los exportadores (imagen país), entre otros.

No obstante, el equipo evaluador no pudo pronunciarse respecto al impacto real en el volumen exportado, ni en el nivel de ventas; de los beneficiarios del programa en relación al nivel de las exportaciones del país. El argumento utilizado por el equipo evaluador en este sentido, señala el hecho de un escaso plazo para la corroboración de un real impacto del programa, debido esencialmente al hecho que para la realización del proceso exportador, las empresas especialmente aquellas sin experiencias exportadoras requieren de plazos más largos (*mayor a 6 años*), razón por la cual, se sugiere la realización de evaluaciones con plazos mayores.

Por otra parte, el estudio de impacto contempló el grado de percepción y satisfacción de los beneficiarios, respecto a su experiencia con el FPE tomando en consideración el financiamiento, difusión, accesibilidad, claridad, simplificación y atingencia de los requisitos de postulación, así como el apoyo brindado por el personal de ProChile en cuanto a la flexibilidad y prontitud en el tramite de las respectivas postulaciones. El resultado obtenido al respecto fue positivo, obteniéndose una calificación por parte de

los beneficiarios superior a la puntuación 3,82. (en una escala de 1 a 5) en el periodo anterior al año 2000.

Sin embargo, para los proyectos comprendidos entre el periodo comprendido entre el 2.000 y el 2.001, dicha percepción de satisfacción ha decaído debido esencialmente a la instauración del sistema concursable (año 2.000), debido a la existencia de ciertas rigideces innecesarias del sistema y la falta de una mejor adaptación al sector exportador. En tal sentido, cabe señalar que en la actualidad el sistema de concursabilidad ha sido mejorado sustancialmente, lo cual demuestra un mayor compromiso y espero de la institución en este aspecto.

Finalmente, en la actualidad sólo se cuenta con el informe de evaluación de impacto del programa FPE del año 2.001, razón por la cual se sugiere la generación de nuevos estudios que indiquen la pertinencia de los actuales programas ejecutados por ProChile, ya que la finalidad de una periódica evaluación de los instrumentos de fomento exportador, permitiría verificar la eficiencia y eficacia del seguimiento e impacto de los recursos invertidos y el beneficios a los exportadores generados por dichos programas.

## 6. Principales hitos institucionales

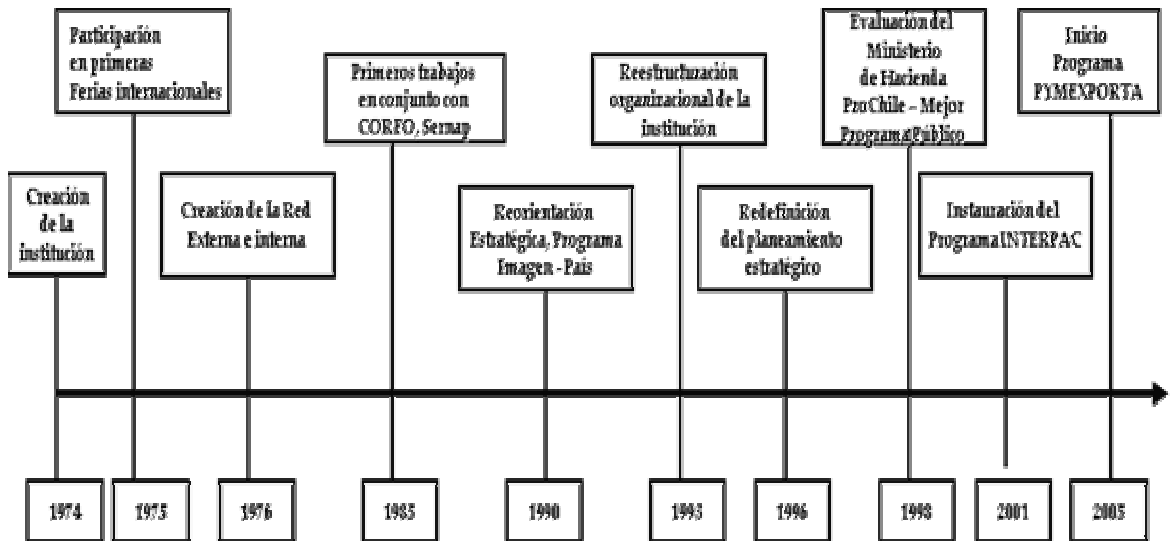
Según lo indicado seguidamente en la Tabla No. 4, se señalarán los principales hitos institucionales de ProChile desde la creación de la institución hasta la fecha.

**Tabla No. 4**  
**ProChile: Hitos institucionales**

| Año  | Hechos Históricos  |
|------|--|
| 1968 | Durante el gobierno de Frei Montalva surgen las primeras propuestas del sector privado para la creación de una instancia pública de apoyo al sector exportador.  |
| 1974 | Creación de la Dirección de Promoción de exportaciones – ProChile, mediante el Decreto Ley N° 740. En un inicio, la institución contaba con 38 funcionarios divididos en 3 departamentos: Promoción Externa, Promoción Interna e Información Comercial.  |
| 1975 | Creación del Departamento de Ferias y Exposiciones. Elaboración del primer calendario de Ferias contemplando la participación en 16 actividades de promoción.<br>Creación de la Biblioteca de ProChile como sistema de captación de oportunidades comerciales.   |
| 1976 | ProChile solicita al Ministerio de Hacienda la aprobación de la Red Externa con la finalidad de una mayor promoción internacional. Las primeras representaciones se establecieron en Alemania, Argentina, Brasil, Estados Unidos y Japón.<br>Asimismo, se pidió la aprobación de la creación de la Red interna, como iniciativa de mayor descentralización hacia las regiones. |
| 1982 | Debido a fluctuaciones en el tipo de cambio,[1] se enfatizó las campañas internas en medios de comunicación, que inducían a retomar la dinámica exportadora del país.  |
| 1983 | Dentro del proyecto denominado “Contacto por imagen” se difundían procesos y calidad de los productos finales de exportación.<br>El personal estaba compuesto por 58 personas.<br>Implementaron una nueva modalidad de trabajo, a través de la creación de comités de exportadores, en el primer año se organizó (más de 20 comités, agrupando 360 empresas).                  |
| 1984 | El departamento de Ferias, ese año organizó y coordinó la participación en 23 ferias, interviniendo 252 empresas.  |
| 1985 | La acción de la institución se orienta a la diversificación de productos y mercados de exportación por lo cual se estrechó el relacionamiento del trabajo conjunto con otros organismos como la CORFO, SERNAP, entre otros.  |
| 1986 | Incremento del número de empresas asistidas (637 empresas), que se organizaron en comités o agrupaciones de exportadores.  |
| 1989 | Implementación un sistema computacional de divulgación selectiva, consolidando a la institución como líder en utilizar el correo electrónico en el sector público.   |
| 1990 | Se reorientó la estrategia de promoción mediante los programas Imagen – País, el programa de inteligencia de mercados y el fondo de ajuste de la oferta exportable.  |
| 1993 | Se realizó una racionalización y ajuste de operaciones, priorizándose en la reestructuración y el fortalecimiento de ciertos departamentos, (Departamento de Informaciones y las Oficinas Comerciales).  |
| 1994 | Creación de una red informática para el comercio internacional, disponibles a empresas y asociaciones gremiales  |

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente línea de tiempo se presenta los distintos hitos institucionales de mayor relevancia que ha experimentado hasta la fecha la institución.



Fuente: Elaboración propia

## 7. Focalización estratégica de la institución

Ante los nuevos requerimientos del sector exportador, resultado de los constantes cambios del contexto internacional, se evaluó a partir de 2004 efectuar una readecuación de la actual estructura y lineamientos de focalización de ProChile, tendientes a una mayor focalización en empresas, mercados y sectores, a fin de aprovechar efectivamente las oportunidades respectivas resultado de las negociaciones comerciales más recientes.

Al respecto, se elaboró y desarrolló un plan de modernización, que permite proporcionar una orientación definida del futuro accionar de ProChile y, en especial desarrollar una mejor relación con sus clientes. Cabe señalar que dicho plan se basó en la coordinación entre la Oficina Central y las Redes Interna y Externa, con la finalidad de obtener una mejor definición y ordenamiento de la gestión que se encuentra en plena fase de implementación y ajuste.

En ese sentido, inicialmente se procedió a redefinir la focalización en la gestión desempeñada, orientando a la institución en su conjunto a la consecución de dos metas esenciales: el Impacto y la Innovación en las exportaciones.

La búsqueda de un mayor impacto en las exportaciones, se fundamentó en la focalización del trabajo institucional que busca aumentar las exportaciones del grupo objetivo hacia mercados en los cuales Chile mantiene TLC. Actualmente, existe un énfasis en las ventajas comerciales que representan estos mercados, la razón se basa en el acceso preferencial de las exportaciones no tradicionales a éstos mercados, ya que un 70% de las mismas poseen rebajas arancelarias sustanciales.

En este sentido, el trabajo de la institución se concentra en la asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas, facilitando instrumentos tendientes al desarrollo y la comercialización, de productos que aún no se encuentren consolidados en los mercados internacionales.

Por su parte, la innovación en las exportaciones chilenas, desde una perspectiva de largo plazo, se orienta al incremento de exportaciones de productos innovadores, los cuales contengan reales posibilidades de consolidación comercial, con un mayor valor agregado de los mismos. Para la realización de dicha meta, se efectúa un trabajo coordinado entre las oficinas externas, internas y los profesionales sectoriales o Product Managers, identificando los productos innovadores y con potencial exportador y, adecuando el producto a las normas de comercialización, para la localización del mercado de destino más favorable.

## **7.1. Segmentaciones realizadas:**

Para alcanzar las metas esenciales del impacto y la innovación de las exportaciones anteriormente mencionadas, ProChile se concentra en la segmentación de clientes y productos, según lo siguiente:

**7.1.1 Segmentación de clientes:** se pretende una mayor focalización de los clientes (empresas), para lo cual se considera criterios como el tamaño de las empresas (según el valor de sus ventas anuales en dólares), el potencial exportador evaluado por ProChile y la experiencia exportadora de las empresas. Dicha segmentación se

centraliza en el grupo de empresas compuesto por las Pymex, cuyas ventas anuales oscilan entre los US\$ 50.000 y 7.500.000 dólares y, que demuestren tener capacidad exportadora incipiente o que haya exportado de forma esporádica.

**Tabla No. 5**  
**Esquema de segmentación de clientes de la institución.**

|              |   |
|--------------|---|
| Segmento I   | Micro empresas con ventas anuales menores a 50.000 dólares y con potencial exportador   |
| Segmento II  | Pyme con ventas anuales entre 50.000 y 7.500,000 dólares con potencial exportador, pero sin experiencia exportadora.  |
| Segmento III | Pyme con ventas anuales entre 50.000 y 7.500,000 dólares con experiencia exportadora baja o incipiente  |
| Segmento IV  | Pyme con ventas anuales entre 50.000 y 7.500,000 dólares con experiencia exportadora alta o consolidada.  |
| Segmento V   | Grandes empresas con ventas anuales superiores a 7.500,000 dólares con potencial exportador, sin experiencia exportadora o con experiencia baja o incipiente. |
| Segmento VI  | Grandes empresas con ventas totales superiores a 7.500,000 con experiencia exportadora alta o consolidada   |

Fuente: Elaboración propia en base a documentación de ProChile

Cabe señalar en este sentido, y en especial al tratarse de una entidad pública, la existencia de un conjunto de clientes de tipo residual, los cuales deben ser atendidos, aunque los mismos no constituyan el objetivo principal de la institución.

La idea de contar con la presente segmentación consiste, en definir e identificar aquellos clientes que no constituyen el objetivo principal de la institución, los cuales serán atendidos mediante instancias que no signifiquen a la institución gastos representativos.

Con la actual segmentación de clientes no se ha estimado introducir las asociaciones gremiales como grupos de clientes, ya que podría inducir a considerar a los mismos de forma duplicada, en este sentido ProChile no debe perder el foco del grupo objetivo al cual apunta su accionar.

**7.1.2. Segmentación de Productos:** consiste en un trabajo en conjunto de las oficinas de la institución, en *primer* lugar se procedió a elaborar y definir una canasta de productos exportables con gran potencialidad exportadora. Dicha canasta es el resultado de un largo ajuste entre la real oferta exportable y la demanda internacional, para ello se ha realizado un estudio minucioso que demandó la coordinación entre las oficinas

comerciales (externas) y las oficinas regionales de la institución, a fin de obtener una mayor coherencia y precisión para la confección del listado de productos denominados prioritarios o con real potencial exportador.

Entre éstos se encuentran los rubros agropecuarios como frutas, hortalizas y flores frescas; sector pecuario como carnes blancas y rojas; sector agroindustrial como por ejemplo conservas, pastas y pulpas; sector de vinos y alcoholes, productos del mar, insumos industriales, bienes de consumo y de consumo durables, y bienes de capital. La importancia de este proceso radica en el logro de una mejor planificación de la asignación de recursos y una medición de la gestión.



### Capítulo III

#### Indicadores de Desempeño

El presente capítulo estudiará específicamente la herramienta de control de gestión recientemente implementada por la institución, así como el conjunto de indicadores de desempeño utilizados tanto para el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y para la implementación y evaluación del Balance Scorecard (BSC) que a continuación se presentan:

La importancia de contar con indicadores de desempeños adecuadamente definidos consiste en la posibilidad de medición y evaluación del desempeño alcanzado por la institución, tendiente a un mayor seguimiento de las metas propuestas por ProChile en busca de mayores niveles de eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que brinda al sector exportador.

En este sentido, en el presente capítulo se abordarán los indicadores de desempeños utilizados por ProChile, comprendidos dentro del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)<sup>15</sup>, los cuales tienen por objetivo la evaluación la gestión desempeñada por la institución.

A continuación se presentan los indicadores utilizados por la institución clasificados en los siguientes ámbitos:

- a. **Indicadores de Eficacia**: miden el logro de los resultados propuestos por la institución, es decir, en este sentido, brindan la información pertinente sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de la gestión. Dichos indicadores pueden ser expresados en términos de los resultados intermedios, las coberturas logradas, el grado de focalización cumplida, entre otros.

A continuación, en la Tabla No. 6 se señalarán los porcentajes alcanzados por los indicadores de eficacia de ProChile, presentando metas cumplidas en un cien por ciento o más, según el siguiente detalle:

---

<sup>15</sup> El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es un instrumento de apoyo a la gestión de los servicios públicos implementado por el gobierno chileno, cuyo objetivo es mejorar la gestión y avanzar en el desarrollo de áreas estratégicas contenidas en las gestiones públicas.

**Tabla No. 6**  
**Indicadores de Eficacia**

| <i>Indicador utilizado</i>  | <i>2002</i> | <i>2003</i> | <i>2004</i> | <i>2005</i> | <i>Meta 2006</i> | <i>Mecanismo de verificación</i>   |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|--|
| Tasa de variación anual del número de empresas exportadoras                     | 1,5%        | 5,2%        | 3%          | 3 %         | 3%               | Formularios y fichas Base de datos Banco Central   |
| Tasa de variación anual del número de productos exportados(1)                   | 0%          | 0%          | 3%          | 2,8%        | 2,8%             | Formularios y fichas Base de datos Banco Central   |
| Tasa de variación anual del número de PYMEs exportadoras (2)                    | 0%          | 0%          | 2%          | 3%          | 3%               | Formularios y fichas Base de datos institucional   |
| Tasa de variación anual del monto de exportaciones nacionales                   | -3%         | -1,3%       | 13%         | 34%         | 9,64%            | Formularios y fichas Base de datos Banco Central   |
| Tasa de variación anual del monto de exportaciones de los clientes ProChile (3) | s.i.        | s.i.        | 17 %        | 15 %        | 15 %             | Base de Datos/Software Base de datos institucional, que considera información del Servicio Nacional de Aduanas |
| Tasa de Variación de importadores contactados por Oficinas Comerciales (4)      | s.i         | s.i         | s.i         | 10%         | 10%              | Base de Datos/Software CRM   |
| Tasa de variación anual del número de empresas Clientes de Prochile.            | s.i         | s.i         | s.i         | 20%         | 20%              | Base de Datos/Software Sistema de registro de proyectos  |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DIPRES.

1- 2 El incremento observado del 0% a un 3 y 2,8% tiene relación con el proceso de planificación estratégica de la institución, dentro de la cual uno de sus objetivos abarca la diversificación de sus productos, así como la focalización y segmentación de clientes.

3.-La meta del 15% obedece principalmente a dos factores: primero, la tasa de crecimiento de las exportaciones no tradicionales del país, en promedio en estos últimos 10 años ha sido del 10%, y un 8% los últimos 5 años y, segundo, los clientes de Prochile son empresas exportadoras o con potencial exportador, al respecto, es necesario considerar que las empresas con potencial exportador logran exportar al menos en 2 a 3 años, desde que deciden implementar acciones de comercialización internacional, por lo tanto, sus exportaciones no se reflejan en el primer año.

4- Este producto consiste en mantener una red de contactos efectivos de importadores en los mercados de destino, con el objetivo de apoyar a las empresas interesadas en exportar a los mercados en cuestión, mediante generación de información de mercado y oportunidades de negocios, elaboración de agendas y contactos comerciales entre otros.

Como se puede observar, algunos ejemplos representan variaciones anuales en el número de empresas exportadoras, en el número de productos exportados y en el monto de las exportaciones, ya que para la elaboración del cálculo de dichos indicadores, así como las estimaciones de metas para los siguientes años, se utilizan las bases de datos del Banco

Central, las cuales no representan datos basados específicamente en la gestión de ProChile (se muestran incrementos y/o variaciones de los mismos, pero no necesariamente basados en la eficacia o eficiencia del desempeño de ProChile). Resultaría más conveniente calcular indicadores de eficacia que provean de información específica sobre cuanto en verdad ha hecho la institución, así como también la dirección adonde apunta el desempeño de la misma, es decir a ProChile le convendría utilizar indicadores de eficiencia que permita evaluar objetivamente el desempeño sobre el grupo objetivo de exportadores que la institución busca apoyar y asesorar, por lo cual un indicador efectivo para tal caso, consistiría en un indicador que evalúe la variación del número de empresas exportadoras potenciales versus las empresas exportadoras clientes de ProChile.

- b. **Indicadores de calidad:** pueden ser clasificados en objetivos y/o subjetivos. Sin embargo, en el caso particular de ProChile, estos indicadores de calidad son objetivos, pasándolos a detallar en la Tabla N° 7 correspondiente:

**Tabla No. 7**  
**Indicadores de calidad**

| Indicador utilizado   | 2002    | 2003   | 2004   | 2005   | Meta 2006 | Mecanismo de verificación                                |
|---|---------|--------|--------|--------|-----------|--|
| Tiempo de reembolso   | 10 días | 9 días | 9 días | 8 días | 9 días    | Reportes e informes Base de datos corporativo.           |
| Porcentaje de consultas de promoción de exportaciones insatisfechas y abandonadas en el call center de ProChile | 36%     | 11%    | 0,6%   | 0,5%   | 10%       | Formularios y fichas Base de datos institucional         |
| Tasa de Variación anual del número de atenciones de los servicios de Información Comercial                      | s.i     | s.i    | s.i    | 10%    | 10%       | Base de Datos/Software Sistema de registro de proyectos. |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DIPRES.

De acuerdo con lo presentado en la presente tabla N° 7, un primer indicador de calidad empleado por la institución es el tiempo de reembolso que los funcionarios emplean para tramitar las solicitudes de los clientes de ProChile, observando que el mismo presenta un comportamiento descendente, debido a que en el 2005, se fijó como (meta) la demora de 9

días para tramitar los reembolsos y, al finalizar dicho año, se determinó que el tiempo promedio fue de 8 días.

Por otro lado, un segundo indicador corresponde al porcentaje de consultas abandonadas y/o insatisfechas en el call center de ProChile. Al respecto, según lo informado entre el 2002 y el 2005, la disminución del porcentaje de consultas insatisfechas fue de un 36% a un 0,5%, resultado que reporta una mayor eficiencia en el procedimiento de atención al usuario.

Finalmente, un tercer indicador consiste en el porcentaje de variación del número de atenciones de los servicios de información comercial de ProChile, observando que si bien a pesar que recién en el 2005, entró dicho indicador en vigencia, se cumplió con la meta del 10% propuesta por la DIPRES.

- c. **Indicadores de eficiencia:** permiten comparar el alcance y el impacto de los recursos invertidos sobre los clientes principales de la institución. En el caso de ProChile, se observa que el indicador utilizado es el porcentaje de recursos invertidos por privados para acciones de promoción (el posicionamiento de sectores y productos, misiones comerciales y participación en ferias internacionales).

Para el cálculo de este indicador se utiliza como mecanismo de verificación, la base de datos corporativa de la institución, la cual arroja como porcentaje de cumplimiento un 100%. En ese sentido, si tomamos en cuenta que ProChile apoya al sector exportador mediante una cobertura parcial, a través de un cofinanciamiento de las actividades de comercialización, dicho indicador resulta apropiado, ya que refleja un aporte en los últimos años, equivalente a un 50%, en relación con los fondos que la institución destinada a la promoción de exportaciones no tradicionales, indicando que los privados efectúan un aporte similar. Sin embargo, el aspecto a tomar en consideración y con un mayor detalle, consiste en el mecanismo y criterios de elección de las empresas exportadoras que reciben el aporte de la institución. Es decir, se debe prestar especial atención en no caer en sesgos en cuanto a la elección de las empresas que reciben un cofinanciamiento por parte de ProChile, el aspecto relevante para demostrar la eficiencia o no de la institución, es corroborar si los fondos destinados por la institución para la promoción de las exportaciones, son eficientemente asignados a aquellas empresas exportadoras que precisan de dicho aporte para lograr realizar

las exportaciones. Razón por la cual, resulta de relevancia monitorear los criterios de selección de empresas, en relación a los aportes de ProChile al sector exportador, tendientes a evitar de esta forma incurrir en sesgos en la elección de empresas exportadoras.

**Tabla No. 8**  
**Indicadores de Eficiencia**

| <b>Indicador utilizado</b>   | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>Meta 2006</b> | <b>Mecanismo de verificación</b>                      |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|---|
| Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial provenientes de privados | 49%         | 50%         | 50%         | 50%         | 50%              | Base de Datos/Software de Base de datos institucional |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DIPRES.

En base a la información recogida sobre los indicadores de desempeño utilizados dentro del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), se aprecian algunos indicadores poco relacionados a la gestión desempeñada por ProChile, en especial en los indicadores de eficacia presentados en la Tabla No. 6, específicamente los indicadores concernientes a la tasa de variación anual del número de empresas exportadoras, la tasa de variación anual del número de productos exportados y la tasa de variación del monto de exportaciones nacionales, ya que en dichos indicadores no reflejan una influencia clara de la institución sobre los mismos. Entre los aspectos a considerar para lograr una real evaluación de desempeño de ProChile, se encuentra los mecanismos de verificación utilizados, ya que para los mencionados indicadores se utilizan bases de datos no específicos de la institución, por lo cual no podrían reflejar con eficiencia la contribución de ProChile para el aumento o disminución de los mismos. Además del mencionado punto anterior, se debe tomar en consideración incurrir en determinados sesgos al momento de la provisión de los servicios que brinda ProChile, relacionados específicamente al cofinanciamiento de la institución a aquellas empresas exportadoras, que en realidad no llegarían a exportar de no ser por la ayuda brindada por la institución.

## **Capítulo IV**

### **Sistema de Control de Gestión Institucional**

Como parte del “mejoramiento de la gestión institucional”, la Dirección de ProChile procedió a desarrollar e implementar un Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando, el cual consiste en una herramienta de gestión o instrumento de evaluación de desempeño, tendiente a superar ciertas limitaciones en la evaluación de la gestión de ProChile.

El énfasis de esta herramienta radica en el seguimiento de la estrategia institucional, así como la debida implementación de la misma, basándose en cuatro perspectivas centrales: como la financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Asimismo, como parte del desarrollo de la mencionada herramienta, se procedió a la confección de un Mapa Estratégico.

#### **4.1. Balanced Scorecard (BSC)**

El Balanced Scorecard (BSC) consiste en una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia institucional adoptada, así como de la definición de objetivos relacionados, los cuales son medidos a través de indicadores que informan sobre los avances u obstáculos que se presentan dentro de la institución en relación con el seguimiento de las estrategias definidas.

Con la finalidad de proporcionar datos que permitan definir acciones o planes de acción, que contribuyan a un mayor nivel de alineación de la estructura y el comportamiento institucional, en torno a la estrategia misma, se emplean herramientas que coadyuvan a lograr que en forma frecuente y sistemática se brinden reportes del desarrollo de las actividades que efectúa cada unidad, generando de esta manera un mayor control de parte de los directivos de ProChile.

De esa manera, a fin de implementar lo mencionado anteriormente, se observó que era necesario contar con un sistema informático que posibilite ejercer un mayor control de la gestión periódico y centralizado de las actividades desarrolladas por las diversas unidades de la institución. En ese sentido, cabe precisar que inicialmente se contaba con un registro de clientes y actividades denominado Customer Relationship Management (CRM), el cual

consistía en un sistema de registro de empresas/clientes que brindaba datos referentes a dirección, nombres de contactos, cargos, teléfonos, facturación anual e información referente a la potencialidad exportadora medida a través del test del exportador.

Cabe precisar que dados los requisitos de datos e información previstos en el BSC, se evaluó que era necesario mejorar el sistema de registro, optando de esta manera por el sistema de registro de Actividades (SRA), el cual cubrirá todas las funciones realizadas por el CRM y, además permitirá abarcar detalladamente ciertas actividades que no eran tomadas en consideración por el anterior sistema. Asimismo, el nuevo sistema informático SRA, permitirá desarrollar una mayor vinculación de datos sobre todas las actividades efectuadas por la institución, tendiente a una mejor coordinación interna y facilitará una mayor provisión de informaciones que servirán de base para la emisión de informes de la gestión de ProChile de los cuales se calcularán muchos indicadores definidos en el Balanced Scorecard BSC, insumo para el cálculo de los indicadores correspondientes al BSC y PMG. En la actualidad el sistema SRA se encuentra en plena fase de adecuación, ajuste e implementación.

#### **4.2. Mapa Estratégico**

Como se ha mencionado el Mapa Estratégico consiste en un diagrama que muestra los principales objetivos estratégicos de ProChile y sus relaciones causa – efecto. Dicho mapa se orienta en torno a la misión de la institución, definiendo una serie de objetivos estratégicos interrelacionados y distribuidos dentro de cuatro perspectivas, los mismos que conllevan la responsabilidad de una o más unidades para su logro, donde la suma y eficiencia de todos, posibilitará la realización de la meta final o misión de la institución.

En ese sentido, dentro del Mapa Estratégico resulta un elemento esencial la propuesta de valor al cliente, la misma que constituye la oferta que se realiza al cliente, con la finalidad de aumentar su satisfacción, mediante un servicio de excelencia que logre impulsar o potenciar sus negocios internacionales.

Otro elemento relevante es la perspectiva financiera, que describe los principales objetivos desde el punto de vista del dueño (Ministerios de Hacienda y Agricultura y la DIRECON),

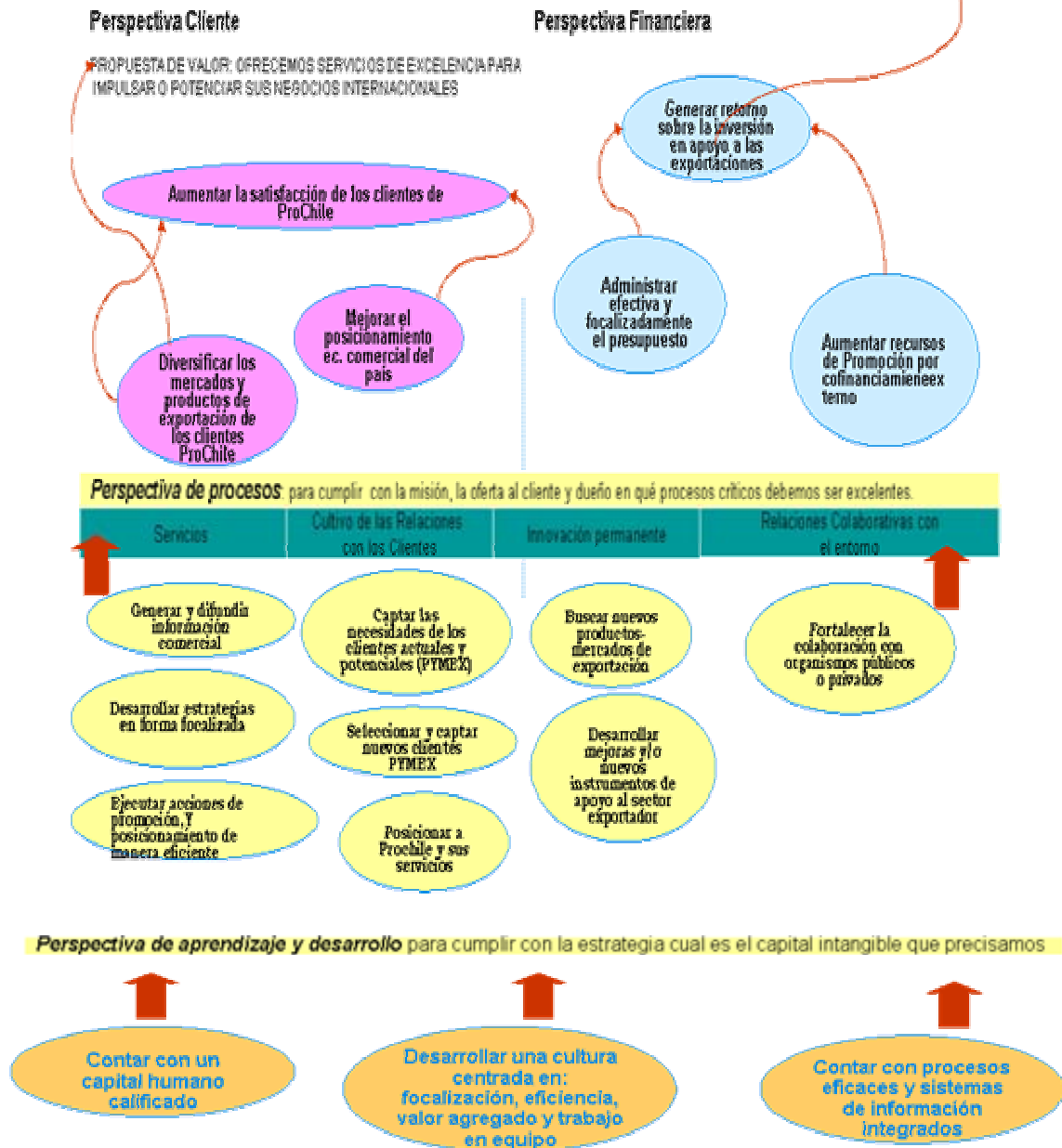
determinados por la promoción de la exportación de productos no tradicionales. De esa manera, dicha perspectiva financiera se encuentra tendiente a medir el retorno del gasto en proyectos de promoción, en relación a la cantidad de dólares invertidos por las empresas exportadoras beneficiadas para la promoción de las exportaciones. Cabe señalar que tanto la perspectiva de procesos como la de aprendizaje no dejan de resultar menos importantes que las primeras mencionadas, sólo que son la causa y efecto de la perspectiva financiera y de clientes.

En el siguiente gráfico, se puede apreciar el Mapa Estratégico, producto del BSC implementado dentro de ProChile, en este sentido aclarar que las siglas que contienen los objetivos estratégico.



**Gráfico No. 5**  
**Mapa estratégico de ProChile**

**Misión Institucional:** <sup>16</sup> Promover el aumento de las exportaciones, velando por el incremento del valor de los productos, el aumento en el número de empresas exportadoras y la diversificación de los mercados de destino y productos.



Fuente: Departamento de Desarrollo estratégico – ProChile

### 4.3. Indicadores del Balance de Gestión

Posteriormente, a la confección del Mapa Estratégico se procedió a la definición de nuevos indicadores de desempeño institucional, que tienen por finalidad lograr una mejor evaluación del desempeño de las unidades. Sin embargo, en la actualidad aún no se cuentan con cifras, ya que en estos momentos se encuentran en plena etapa de implementación del BSC.

A continuación se presentan los nuevos indicadores correspondientes al BSC:

**Tabla No. 7**  
**Indicadores de desempeño del BSC**

| <b>Indicadores a ser implementados conjuntamente con el BSC</b>  |
|--|
| Porcentaje de clientes de ProChile que encuentran satisfactoria la atención  |
| Tasa de variación anual del monto de exportaciones NT de los clientes PYMEX  |
| Porcentaje del monto de exportaciones NT de clientes ProChile a mercado con A.C.   |
| Tasa de variación de las exportaciones de productos/mercados prioritarios de clientes de ProChile                                |
| Número de nuevas combinaciones mercado/producto de exportación, de los clientes de ProChile.                                     |
| Índice de mejoramiento de posicionamiento económico/comercial del país.  |
| Retorno del presupuesto total de ProChile (medido en relación a las exportaciones NT de empresas beneficiadas)                   |
| Ejecución Presupuestaria   |
| Porcentaje de recursos de promoción gastados, por proyectos en Pymex   |
| Porcentaje de los recursos de promoción gastados por proyectos de presentación directa en mercados/productos prioritarios.       |
| Porcentaje de recursos para actividades de promoción comercial provenientes de organismos externos                               |
| Número de informes comerciales generados   |
| Tasa de variación anual del número de actividades de difusión o entrega de información comercial a instituciones                 |
| Número de planes sectoriales elaborados, del total de sub sectores prioritarios  |
| Variación en el número de clientes asesorados en la elaboración de sus estrategias.  |
| Tasa de variación en el numero de contactos comerciales  |
| Numero de actividades de promoción, posicionamiento de Chile e internacionalización ejecutadas                                   |
| Costo promedio por empresas de la inversión en promoción de exportaciones  |
| Número de empresas PYMEX con test de potencialidad y capacidad exportadora sobre el total de empresas Pymex clientes de ProChile |
| Número de nuevos clientes ProChile   |
| Porcentaje de clientes que son Pymex   |
| Cobertura de los clientes Pymex (ProChile) sobre el total de empresas Pymex nacionales   |
| Número de actividades de posicionamiento de ProChile ejecutadas  |
| Número de actividades, ejecutadas que apunten a abrir nuevos mercados/productos.   |
| Porcentaje de actividades realizadas en conjunto o en coordinación con otros organismos externos de ProChile                     |

En relación con el listado de nuevos indicadores que pretende medir el desempeño de ProChile, se observan indicadores más precisos y menos difusos que los anteriores utilizados en los PMG, debido esencialmente a que estos se focalizan esencialmente en los clientes de la institución.

No se debe confundir ni desviar la atención en indicadores fáciles de medir o que no corresponden en su totalidad al desempeño de ProChile; a modo de ejemplo el indicador de índice de mejoramiento del posicionamiento económico comercial del país, en su totalidad no corresponde a la competencia absoluta de la institución, ya que si bien ayuda a promocionar y fomentar la imagen país, sólo corresponde a actividades de promoción de exportaciones.

Asimismo, un indicador que merece cierta crítica, es el referido al número de clientes nuevos de ProChile, el mismo que si bien refleja adecuadamente la cantidad de empresas que deciden convertirse en usuarios de dicha institución, debería tener en cuenta el universo de potenciales clientes de ésta. En el mismo sentido, cabe agregar que el incremento en el número de empresas exportadoras del país, no se atribuye exclusivamente a ProChile, ya que es necesario observar la presencia de factores exógenos a la institución, como es la existencia de una cadena pública de desarrollo productivo, explicada anteriormente.

Luego de examinar el conjunto de indicadores a ser utilizados dentro del BSC, se puede señalar que dichos indicadores se encuentran más coherentemente relacionados al real desempeño de la institución, a diferencia de los indicadores definidos para el cumplimiento dentro del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

## Capítulo V

### Departamento de Información Comercial

El presente capítulo pretende realizar un análisis más específico de una de las unidades que conforma ProChile con la finalidad de analizar el mecanismo abordado por la institución en cuanto a la provisión y generación de información comercial, así como la atención brindada a las empresas exportadoras. En este sentido, resulta relevante señalar que el objetivo de este estudio de caso, es el diagnóstico de la gestión llevada a cabo por ProChile. Sin embargo, en esta sección abordaremos los principales procesos llevados a cabo para la atención del sector exportador y la entrega de las principales informaciones comerciales, que constituyen el insumo principal para lograr una adecuada inserción comercial.

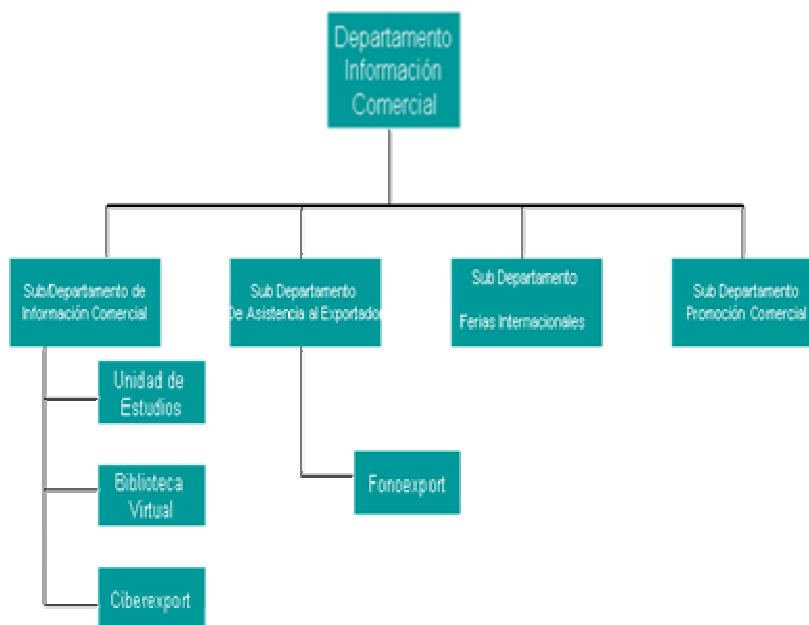
A continuación se describen los principales servicios y procesos desarrollados al interior del departamento comercial.

#### 5.1. Descripción del Departamento de Información Comercial.

Las principales funciones del Departamento de Información Comercial, consiste en la atención al cliente, *generación y difusión de informaciones comerciales*, entre otros. En este sentido, el departamento comercial dispone de un conjunto de mecanismos e instrumentos que permiten la difusión de las principales oportunidades comerciales, así como la transferencia de conocimientos de mercado, tendientes al logro de una mayor expansión de los negocios de exportación a los mercados internacionales.

A continuación, se presenta en el gráfico No. 6, la estructura organizacional del Departamento de Información Comercial. Dentro del cual se pueden apreciar las unidades que componen y que hacen posible la realización y ejecución de las actividades del mencionado Departamento.

**Gráfico No. 6**  
**Estructura del Departamento de Información Comercial**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Unidades del Departamento Comercial:

- a) **Unidad de Estudios:** Esta unidad es la encargada de la confección y posterior venta de estudios de mercado a empresas exportadoras o en vías de exportar que requieren recabar cierta información para concretar o planificar el proceso exportador.

Dichos estudios son confeccionados según los requerimientos de cada empresa exportadora, con el objeto de proporcionar la mayor información referente a las particularidades sobre el mercado y/o producto, con el cual se pretende incursionar en el mercado internacional.

La elaboración de estudios se basa en informes con alto grado de detalle sobre las condiciones y características que reviste la realización de exportaciones al mercado

seleccionado. En este sentido cabe señalar las diferencias en cuanto a las condiciones de cada mercado, incluso tratándose del mismo producto. Referente a este punto, cabe indicar el papel desempeñado por la institución, la cual no puede intervenir en la elección del mercado a exportar, sólo puede brindar información sobre las ventajas competitivas de invertir en determinado mercado.

Las oficinas comerciales han desarrollado diversos estudios sobre el comportamiento de los mercados internacionales. A partir del pedido del estudio, la unidad tiene como plazo de entrega 10 días hábiles.

Los tipos de estudios confeccionados dentro de la unidad son los siguientes:

- a.1 **Análisis de Mercado Internacional:** Este consiste en un análisis para un determinado producto que sintetiza la evolución del comercio importador y exportador durante un periodo de cinco años, desde una mirada más global, abarcando los principales mercados de destino de los productos chilenos.
- a.2 **Análisis de un Mercado Objetivo:** Este documento sintetiza y analiza la evolución de las importaciones de un determinado producto, basado en un minucioso análisis de un mercado objetivo. Dentro del estudio se presentan datos e informaciones específicos basados en la partida arancelaria del mercado de interés.
- a.3 **Potencial de las Exportaciones Chilenas:** Es un estudio que elabora una reseña del mercado exportador chileno para un producto específico. El mismo comprende un análisis sobre la estructura y evolución de la comercialización desde una perspectiva general y en especial el desarrollo de las exportaciones chilenas.
- a.4 **Exportar:** Es un material cuya finalidad es brindar información específica basada en la proyección de oportunidades en mercados foráneos con miras a incrementar y diversificar las exportaciones chilenas.
- b) Cibereport:** Esta unidad consiste en un centro de información sobre comercio exterior orientado a toda persona, empresa exportadora o en vías de exportar que

requiera información comercial. No obstante cabe señalar, que el interés principal de la unidad se orienta a la atención de aquellas empresas que poseen reales condiciones exportadoras. Para determinar esto, el primer paso es la comprobación del Rut de iniciación de actividades comerciales que avala la constitución formal de la empresa, y que por lo tanto está sujeta al pago de impuestos de conformidad con la ley tributaria vigente del país. En caso contrario la empresa aun no dispone del mínimo indispensable para el proceso exportador.

Ciberexport proporciona acceso a una serie única de bases de datos de comercio exterior en línea para las pequeñas y medianas empresas exportadoras que de otra forma no podrían consultarlas dado su alto costo. El acceso a dichas bases desde la página Web de la institución se encuentra restringido por motivos de licencias, razón por la cual, el interesado o empresa exportadora debe necesariamente acercarse a las oficinas de ProChile.

A modo de ejemplo, se menciona la base de datos TradeMap, que permite acceder al desempeño de las exportaciones nacionales, a las demandas internacionales de aproximadamente 220 países y, a las exportaciones de unos 5300 productos, cubriendo de esta forma un amplio flujo comercial. Otro ejemplo, es el Productmap que proporciona informaciones cualitativas y cuantitativas sobre las principales tendencias mundiales de mercado.

Los usuarios que se dirigen al Ciberexport reciben orientación referida al uso de las bases de datos, la cual tiene como propósito familiarizarlos con su utilización y con las tecnologías de información y comunicación (TIC), con lo cual se pretende que sean incorporados a la actual gestión.

Adicionalmente, dicha unidad cuenta con el acceso a informaciones disponibles de la Biblioteca de ProChile: estudios, normas, tendencias, proyecciones del comercio internacional y documentos elaborados internamente en formato impreso y digital.

- c) **Biblioteca virtual:** Ésta se encarga de procesar, sistematizar y resguardar toda documentación generada por ProChile, así como todo tipo de información

internacional sobre mercados y productos de relevancia para las empresas. El mecanismo de acceso consiste en el registro de las empresas directamente desde la página Web de la institución<sup>16</sup>. Dicho mecanismo de acceso constituye un requisito que se formaliza a partir de la infiltración de informaciones hacia personas no residentes en el país, las cuales no se encuentran dentro del objetivo central de la institución, por lo que no deberían estar favoreciéndose de un servicio público del país.

El sistema utilizado por la Biblioteca virtual permite una recuperación integral y amplia de información concerniente al comercio internacional de forma digitalizada y electrónica.

- c) **Fonoexport:** Constituida en una unidad de atención y orientación al exportador, mediante la recepción de diversas consultas realizadas a través de llamadas y correos electrónicos, que deben resolverse en un plazo máximo 2 días. La unidad se focaliza en la orientación y el asesoramiento a empresas con potencial que buscan incursionar en el proceso exportador.

En este contexto y en relación con los nuevos desafíos comerciales del país, se desarrolla la capacitación de los funcionarios encargados de dicha unidad, con el fin de dar respuestas eficientes al sector exportador y ser capaces de determinar las empresas que estarían en condiciones de convertirse en potenciales exportadoras. Una de las mejoras desarrolladas dentro de la unidad consiste en un sistema de grabación de consultas, tendiente a estandarizar criterios y a mejorar la eficiencia de los ejecutivos, mediante el control y la verificación de una gestión eficiente de las consultas realizadas.

El mecanismo adoptado por los ejecutivos del Call Center comienza con el registro en el CRM de las empresas exportadoras y con potencial. Esto es posible a través de un conjunto de preguntas que permiten determinar el nivel de competitividad y capacidad de la empresa, lo cual es corroborado mediante las informaciones suministradas por

---

<sup>16</sup> [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)



las empresas a través de un formulario de perfil<sup>17</sup> de la oferta exportable. En dicho formulario se indica un conjunto de variables que permiten generar un panorama más amplio sobre las verdaderas condiciones y capacidad de la empresa. Posterior a este procedimiento, los ejecutivos procesan la información de la empresa traspasando el “potencial cliente” al Product Manager<sup>18</sup> correspondiente al producto que desea exportar.

En caso de que la empresa posea las condiciones mínimas que la habiliten como una potencial exportadora, se le ofrece realizar un diagnóstico por parte de profesionales de ProChile, así como la posibilidad de realizar el pedido de algún estudio de mercado que le permita obtener un mejor enfoque sobre las oportunidades comerciales.

Desde la incorporación del Fonoexport se observó el incremento sustancial del número de consultas recibidas, registrándose en el primer mes de funcionamiento un total de ocho mil consultas<sup>19</sup>. Según estadísticas proporcionadas por el Departamento de Información Comercial, Fonoexport recibe en promedio alrededor de 1.300 consultas mensuales, e incorpora un promedio mensual de 15 clientes nuevos. Entre las principales consultas recepcionadas se destacan aquellas relacionadas con procedimientos de exportación, demanda internacional, normas, estadísticas, aranceles de los acuerdos comerciales, entre otros.

- e) **Sitio Web o home page:** La página fue inaugurada en 1995 transformando a Chile en uno de los primeros países en promocionar sus exportaciones a través de una red electrónica, cuya principal finalidad es entregar información precisa de acuerdo a los requerimientos de los usuarios. Posteriormente, en 1998 dentro del programa de modernización del servicio de información comercial, se implementó el mecanismo de consulta telefónica o fonoexport.

---

<sup>17</sup> Se adjunta formulario utilizado para la determinación del perfil de empresas, véase sección anexos

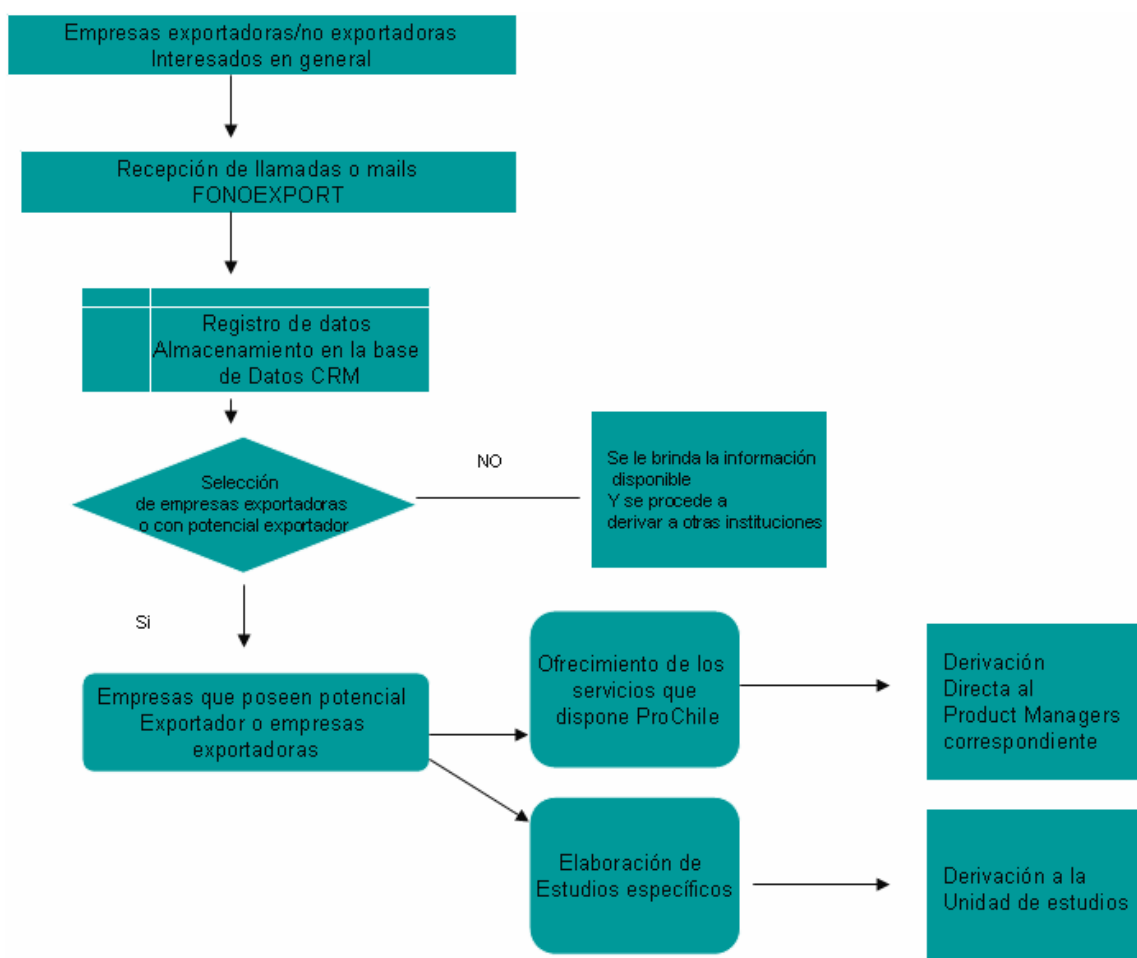
<sup>18</sup> Product Managers son personas especialistas por productos (Agropecuarios, Alimentos procesados, Industrias)

<sup>19</sup> Información proporcionada por el Departamento de Información Comercial.

### 5.3. Principales procesos del Departamento Comercial

En el siguiente gráfico se presenta un diagrama de procesos, en el cual se expone el proceso seguido a partir del llamado de un exportador o cualquier persona interesada en información de comercio exterior y los diversos procesos implícitos llevados a cabo, a fin de proporcionar la solicitud hecha.

**Gráfico No. 7**  
**Principales procesos en el Departamento Comercial**



De acuerdo con el gráfico N° 7 mencionado anteriormente, se describe el procedimiento utilizado por la institución para la atención al cliente.

En este sentido la institución ha centralizado el acceso a través del Fonoexport. Los interesados en temas concernientes al comercial exterior, sean éstos exportadores con potencial, empresas exportadoras o cualquier persona, ingresan su pedido a través de una llamada o mail mediante el Fonoexport. A partir de ese momento los ejecutivos comerciales proceden al levantamiento y registro de datos al CRM<sup>20</sup>, en el caso de las llamadas, y en el caso de la recepción de un mail se procede a contestar su inquietud por la misma vía. Una vez recabados los datos del usuario, el ejecutivo del Fonoexport a través del formulario de perfil de la empresa pueden determinar si la empresa posee o no, potencial exportador.

En el caso que no represente un cliente potencial, se le brinda en forma telefónica la información requerida y para mayores detalles se lo invita a acercarse al Ciberexport para mayores datos.

De comprobarse a un posible cliente y, dependiendo de su requerimiento, se les informa sobre los servicios que brinda la institución, así como y dependiente de su solicitud o requerimiento, se procede a comunicarlo con un Product Managers<sup>21</sup> adecuado al producto que pretende exportar, quien de allí en adelante proseguirá con el asesoramiento de la empresa.

En el caso que la empresa pretenda la confección de un estudio de mercado, se le informa sobre las características del estudio y se le indaga sobre las particularidades que busca que el documento contenga; si ésta acepta debe proceder al previo pago del documento. De esta forma la Unidad de estudios procederá a la generación del material solicitado dentro de un plazo no mayor a 10 días hábiles.

---

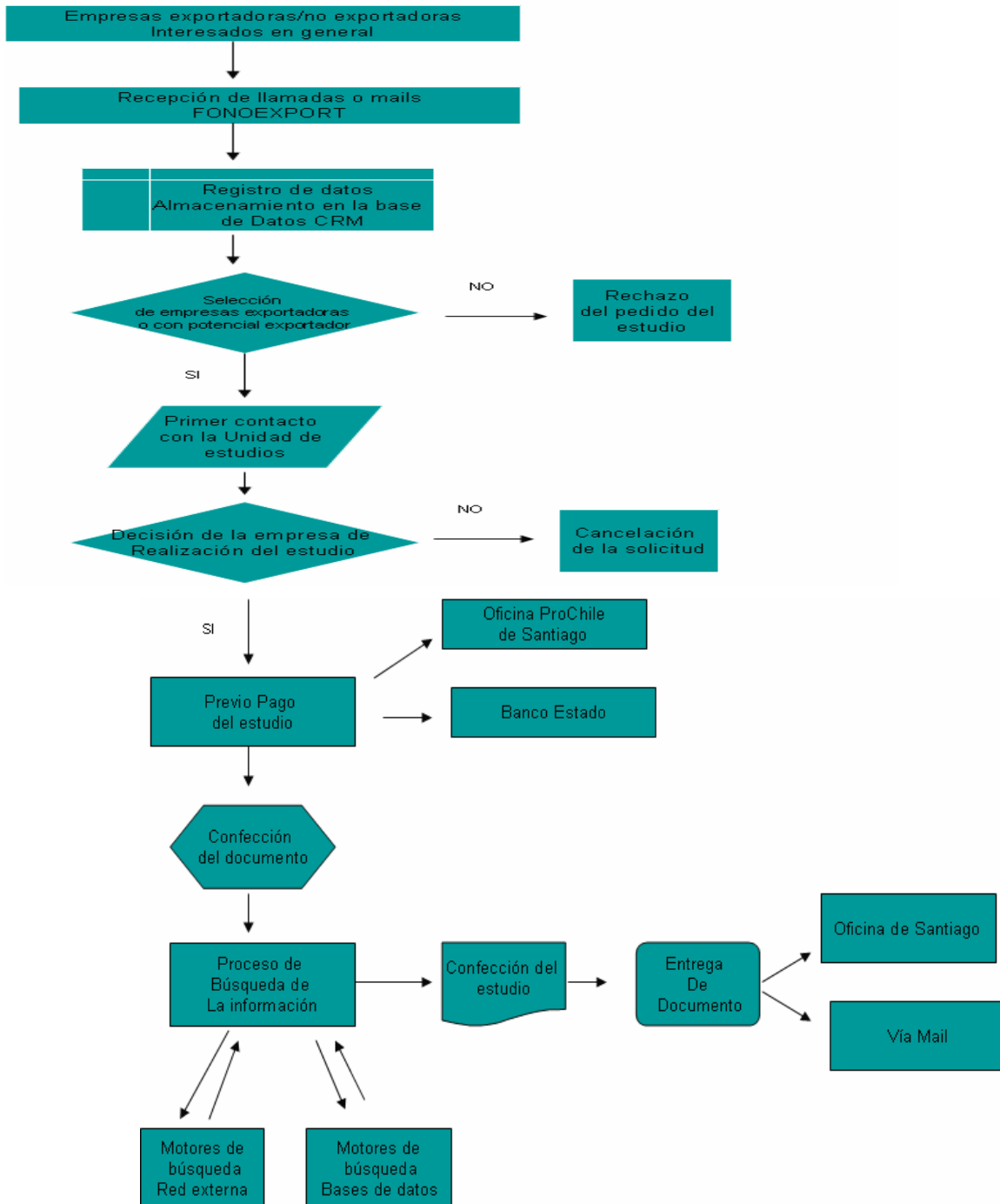
<sup>20</sup> CRM (Customer Relationship Management) base de datos de clientes y empresas de ProChile.

<sup>21</sup> Product Managers son los especialistas sectoriales encargados de la asesoría de los productos a exportar, se encuentran divididos por productos agropecuarios, alimentos procesados, industrias y servicios)

Gráfico No. 8

Proceso de generación de un estudio de mercado a medida

Proceso de generación de un estudio



#### **5.4. Explicación del Proceso de elaboración de un estudio de mercado.**

Las empresas interesadas en la elaboración de un estudio de mercado deben realizar su pedido a través del Fonoexport. Posterior a esto, el usuario recibirá las características y los tipos de estudios de mercado que pueden ser confeccionados por la unidad de estudios, así como, el costo y los plazos de los mismos. Los ejecutivos del Fonoexport procesan el pedido y remiten la información a la unidad de estudios, los cuales se comunican con los usuarios definiendo las especificaciones requeridas en el documento, cabe señalar que estos estudios son confeccionados a medida del usuario.

Una vez que la empresa acepte la confección del material debe proceder al pago de la misma directamente en la oficina de Santiago de ProChile o través de una cuenta bancaria de la institución abierta para tales efectos en el Banco Estado. Posterior a esto y dentro de un plazo no mayor a 10 días hábiles, la unidad de estudios se compromete a la confección del material.

La unidad una vez procesado el pedido, comienza un motor de búsqueda de la información; en primer lugar es buscada en las bases de datos que posee la institución, de no hallarse, se procede a verificar informes y documentos realizados por el personal de ProChile, las cuales se encuentran contenidas en forma documental en la biblioteca de la institución constituyéndose en otra base de datos institucional, donde convergen todos los materiales elaborados de forma interna.

En el caso de no existir dichas especificidades se procede al pedido de informaciones específicas del requerimiento del cliente a la Red de oficinas externas, las cuales reciben el pedido y despachan la información, en su mayoría contenida en documentos existentes, en este caso, los documentos e informes son despachados mediante vía valija diplomática directamente a la Unidad de estudios.

Una vez que se cuentan con la información, se elabora un documento y se procede a su entrega vía mail (de encontrarse en regiones el usuario) o de forma personalizada en la oficina central de ProChile.

## Capítulo VI

### Análisis de la Gestión de ProChile

La finalidad del presente capítulo, consiste en describir los procedimientos realizados para el Diagnóstico institucional de ProChile. Primeramente, se describe la metodología aplicada para la realización de entrevistas. Posteriormente, se presentan los resultados cuantitativos. Al mismo tiempo se efectúa un análisis de los datos numéricos los cuales son reforzados con los comentarios surgidos en las entrevistas. De igual forma, se presentan los aspectos más positivos y las principales debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación. Se presenta un diagrama sistémico, el cual analiza diversos componentes desde una visión estructural, funcional y de procesos. Finalmente, se presenta una propuesta de plan de acción, el cual contiene las principales estrategias y acciones que deberían implementarse para contrarrestar dichas debilidades.

#### 6.1 Aplicación del Instrumento.

Se elaboró un cuestionario de diagnóstico institucional el cual está estructurado en: aspectos estratégicos e interinstitucionales; organización, coordinación y liderazgo; procesos sustantivos y atención al usuario; procesos administrativos y de soporte; recursos humanos y cultura organizacional; y sistemas y control de gestión. Contiene un total de 56 preguntas con escalas del 1 al 5, la cual es calificada según el promedio obtenido de las entrevistas cuantitativas medidas según el siguiente esquema, 5 es *“muy de acuerdo”*, 3 es *“neutro”* y 1 es *“muy en desacuerdo”*. La aplicación del cuestionario se desarrolló mediante entrevistas personalizadas, donde el investigador fue abordando cada pregunta y el “stakeholder” calificaba según su criterio y dominio del tema. Asimismo, se recopiló información cualitativa relacionada a la pregunta y que a juicio del entrevistado justificaba su calificación.

La aplicación del cuestionario se basó en entrevistas personales a determinados “stakeholders” dentro y fuera de la institución, los cuales fueron seleccionados en tres diferentes niveles: directivos, nivel técnico y beneficiarios, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la gestión de la institución.

Para la detección de los “stakeholders” se trabajó en tres niveles: político-estratégico (*Directivos ProChile*), el técnico (*Personal técnico y administrativo*) y un tercero relacionado con los beneficiarios (*Exportadores*)<sup>22</sup>. Una vez definidos los actores relevantes se procedió a la elaboración de las entrevistas, las cuales fueron aplicadas a un total de 15 “stakeholders”. La duración de las entrevistas fue de aproximadamente una hora por cada entrevistado. La realización de las entrevistas se efectuó entre el 07 y 17 de noviembre del 2006.

## **6.2 Resultados del diagnóstico general de la Gestión.**

En las siguientes tablas se presentan los resultados cuantitativos obtenidos durante las entrevistas a los diversos “stakeholders”, que interactúan tanto a nivel interno como externo con la institución.

---

<sup>22</sup> Las entrevistas a los clientes de ProChile (exportadores), no abarcó la aplicación del cuestionario en su conjunto sólo se procedió al llenado de ciertas preguntas específicas sobre el servicios y la imagen de ProChile frente a los mismos.

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PROCHILE  
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

| N° | ASPECTOS ESTRATEGICOS E INTERINSTITUCIONALES  | Promedio Funcionarios (10) | Promedio Exportadores (5) | Promedio General |
|----|---|----------------------------|---------------------------|------------------|
| 1  | Hay un plan estratégico de desarrollo claro dentro de la organización.  | 4                          | n/s                       | 4                |
| 2  | Las normas y reglamentos internos de la institución son ampliamente conocidos por los funcionarios.   | 3                          | n/s                       | 3                |
| 3  | Las estrategias, instrumentos y mecanismos de promoción de exportaciones son consistentes con la política de comercio y fomento exportador.   | 4                          | n/s                       | 4                |
| 4  | ProChile tiene una buena imagen y se encuentra bien posicionada a nivel internacional frente a instituciones similares de fomento exportador.   | 5                          | 5                         | 5                |
| 5  | Los servicios que brinda ProChile de asistencia al exportador, son adecuados a las necesidades y características específicas de los clientes de la institución.   | 4                          | 4                         | 4                |
| 6  | Hay indicadores de desempeño institucional claros y fidedignos, que permiten evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios de la organización.   | 4                          | n/s                       | 4                |
| 7  | Los Programas de Fomento y Promoción que son desarrollados por la institución cuentan con una adecuada asignación de recursos para el efectivo logro de sus metas.  | 3                          | n/s                       | 3                |
| 8  | La Dirección de ProChile transmite y difunde una visión clara sobre las principales estrategias futuras y la realidad actual de la institución. En otras palabras, hay adecuado consenso estratégico en la cúpula de la organización. | 3                          | n/s                       | 3                |
| 9  | Los servicios que actualmente brinda ProChile, han evolucionado en calidad y eficiencia los últimos años.   | 3                          | n/s                       | 3                |
| 10 | El relacionamiento con otras entidades públicas y privadas que rodean a ProChile y que conforman su entorno relevante, resultan claras, libres de conflicto y adecuadas.  | 4                          | n/s                       | 4                |
| 11 | Los Programas de Promoción de Exportaciones como el FPEA, PYMEXPORTA son instrumentos eficientes de apoyo exportador, en otras palabras éstos cumplen con la finalidad para la cual han sido diseñados.                               | 4                          | 4                         | 4                |
| 12 | Existe una evaluación constante sobre la eficiencia de los Programas desarrollados por la Institución y si los hay éstos cumplen con las expectativas del sector exportador.  | 3                          | n/s                       | 3                |
| 13 | Los servicios de asistencia al exportador que brinda ProChile en el extranjero, durante la participación de Ferias Internacionales y Misiones Comerciales son adecuados.  | 4                          | 4                         | 4                |



**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PROCHILE  
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

| <b>N°</b> | <b>ORGANIZACIÓN, COORDINACION Y LIDERAZGO</b>  | <b>Promedio Funcionarios (10)</b> | <b>Promedio Exportadores (5)</b> | <b>Promedio General</b> |
|-----------|--|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 1         | Las autoridades directivas y mandos superiores tienen metas claras y alineadas con la estrategia.  | 4                                 | n/s                              | 4                       |
| 2         | No existen conflictos de poder intra o extra institucionales que puedan amenazar el adecuado desempeño de la organización/programa.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 3         | Existe una adecuada comunicación de los mensajes relevantes dentro de la institución, estando muy claros los niveles de decisión e información respecto a diferentes materias.     | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 4         | Los indicadores de desempeño y sus resultados están adecuadamente difundidos al interior de la organización.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 5         | No existen “insularidades”, es decir, las diferentes áreas internas cooperan y se coordinan.   | 2                                 | 2                                | 2                       |
| 6         | La estructura organizacional es adecuada. Todos tienen claro “que le toca hacer a quien”, y cuales son las formas de relación entre diferentes unidades de la organización.        | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| 7         | Existe un adecuado nivel de capacitación de los funcionarios, lo que permite un eficiente desempeño de las funciones asignadas.  | 4                                 | n/s                              | 4                       |
| 8         | La institución cuenta con una adecuada capacidad organizacional y gerencial para continuar y sustentar las actividades desempeñadas.   | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 9         | El flujo de comunicación y coordinación entre la Oficina de Santiago y las Redes Externas e Internas es el apropiado.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 10        | La asesoría y el apoyo brindado por las Oficinas Comerciales resultan efectivos y eficientes para el sector exportador, es decir cubre todas las expectativas de los exportadores. | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 11        | Los mecanismos de búsqueda e incorporación de nuevas empresas exportadoras realizadas por las Oficinas Regionales son eficientes.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| <b>N°</b> | <b>PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO</b>  |                                   |                                  |                         |
| 1         | Por lo general, el servicio que brinda ProChile es igual o superior a la de instituciones similares de asistencia al sector exportador.  | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 2         | Los procesos sustantivos de atención a los clientes de ProChile se encuentran optimizados.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 3         | Los procesos internos se encuentran bien diseñados y optimizados, no existe duplicación de actividades o actividades innecesarias.   | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| 4         | Las quejas o reclamos de los usuarios son poco frecuentes y cuando ocurren son atendidos oportunamente. En suma, hay calidad en la atención al cliente.                            | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 5         | Los mecanismos de atención al cliente son adecuados.   | 4                                 | 4                                | 4                       |

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PROCHILE  
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

| <b>N°</b> | <b>PROCESOS SUSTANTIVOS Y ATENCION AL USUARIO</b>  | <b>Promedio Funcionarios (10)</b> | <b>Promedio Exportadores (5)</b> | <b>Promedio General</b> |
|-----------|--|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 6         | El volumen y la cobertura de los servicios prestados resultan adecuados y eficientes, en relación a la demanda de los clientes.  | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 7         | Existe un mecanismo de seguimiento de las empresas, una vez establecido el primer contacto con las mismas.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 8         | La provisión y difusión selectiva de Información Comercial por parte de la institución se realiza de forma eficiente.  | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 9         | La calidad de atención al cliente es óptima y apropiada en las Oficinas Regionales.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| <b>N°</b> | <b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE</b>   |                                   |                                  |                         |
| 1         | La contabilidad y el control de la ejecución presupuestal son fidedignos y confiables.   | 4                                 | n/s                              | 4                       |
| 2         | Hay claridad sobre la situación de los recursos con que cuenta la institución para la promoción exportadora, en comparación a los gastos de administración de la institución.    | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 3         | Existe un equilibrio presupuestario dentro de la institución, en otras palabras se destina una adecuada cantidad de recursos a actividades de promoción exportadora.             | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 4         | Los recursos financieros destinados a acciones y actividades de promoción, resultan adecuados para cubrir con las actividades planificadas a comienzo de año por la Institución. | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 5         | Los departamentos cuentan con el stock adecuado de recursos humanos para desempeñar de forma adecuada sus funciones.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 6         | Los problemas administrativos son resueltos de forma rápida y efectiva.  | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| <b>N°</b> | <b>RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>   |                                   |                                  |                         |
| 1         | Hay un ambiente propicio a la innovación y la mejora continua en la organización.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 2         | Existe buena motivación en el personal.  | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| 3         | No hay conflicto entre los “nuevos” y los “antiguos” en la entidad.  | 4                                 | n/s                              | 4                       |
| 4         | La cultura y valores organizacionales son adecuados.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 5         | Las políticas y procedimientos de selección, capacitación y manejo del personal son considerados legítimos y transparentes.  | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| 6         | Existe un alto porcentaje de funcionarios con sólida preparación profesional y técnica.  | 5                                 | 5                                | 5                       |

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL PROCHILE  
RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

| <b>N°</b> | <b>RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>  | <b>Promedio Funcionarios (10)</b> | <b>Promedio Exportadores (5)</b> | <b>Promedio General</b> |
|-----------|---|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 7         | Existe un adecuado proceso de inducción a los nuevos funcionarios de la institución.  | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| 8         | Existe un claro clima de cooperación entre profesionales de las diversas áreas.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 9         | Existe una adecuada estabilidad laboral, que incentive a los funcionarios a desempeñarse adecuadamente dentro de la institución.  | 2                                 | n/s                              | 2                       |
| <b>N°</b> | <b>SISTEMAS Y CONTROL DE GESTION</b>  |                                   |                                  |                         |
| 1         | Los sistemas de información interna, y sus soportes computacionales, entregan datos útiles, fidedignos y oportunos que permiten evaluar con claridad la marcha estratégica y operacional de la organización.              | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 2         | Los sistemas informáticos de ProChile son compatibles entre sí y están adecuadamente enlazados.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 3         | La relación con los usuarios vía Internet es adecuada.  | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 4         | La información de la institución contenida en la Biblioteca, así como en la Biblioteca virtual y en la Intranet corporativa, resultan suficientes para cubrir los diversos requerimientos de información de las unidades. | 4                                 | 4                                | 4                       |
| 5         | El sistema CRM captura de forma eficiente las actividades que se relacionan con los indicadores que posteriormente son utilizados para la evaluación de la gestión interna.   | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 6         | Los sistemas de control de gestión son conocidos ampliamente por todos los funcionarios de la institución.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 7         | El registro de datos de clientes, así como el registro de actividades que contribuyen al cálculo de indicadores de gestión en el CRM es simple y rápido.  | 3                                 | n/s                              | 3                       |
| 8         | El nuevo sistema corporativo SRA se encuentra adecuadamente implementado.   | 1                                 | n/s                              | 1                       |

### 6.3 Resultados:

Una vez revisada la información suministrada por la institución, así como el análisis cuantitativo y cualitativo de las entrevistas, se puede concluir que ProChile presenta fortalezas y debilidades que se presentan a continuación:

- **Elementos positivos más relevantes:** se han identificado diversos elementos que apuntan a una eficacia y eficiencia de la gestión desarrollada por la institución, tendientes a la promoción y el fomento de las exportaciones, los mismo que a continuación se detallan:
  - a) **Posicionamiento de la institución a nivel internacional y nacional:** ProChile promociona a nivel internacional y nacional las exportaciones chilenas, a través de la red de oficinas comerciales ubicadas en 49 países y en las 13 regiones del país, fomentando una mayor presencia en los mercados internacionales, sirviendo de referencia para muchas instituciones de similares condiciones dentro del sector exportador y, por otro lado, su presencia en las regiones, proporciona mayores posibilidades de asistencia y promoción exportadora, respectivamente. Asimismo, la situación antes descrita se fundamenta en las entrevistas realizadas a directivos, funcionarios y determinados clientes de ProChile (*promedio 5*), quienes destacaron el apoyo brindado por las oficinas de dicha institución, en especial las ubicadas en los principales mercados de destino y en las regiones del país, las mismas que en la actualidad continúan proveyendo importantes contactos con destacados importadores y, brindando asesoramiento al sector exportador.
  - b) **Especialización de los funcionarios:** A partir de su creación, ProChile ha venido especializando y capacitando en forma periódica a todo el personal, principalmente en temas relacionados con el comercio exterior. En este sentido, se observar como uno de los principales factores que presenta la institución, el elevado nivel de profesionalismo con que cuenta (las entrevistas realizadas reflejan un *promedio 5*), lo que confirma su carácter de institución especializada.

- c) **Generación y Difusión de Información Comercial:** ProChile cuenta con adecuados mecanismos e instrumentos que brindan una amplia gama de información comercial para el sector exportador, facilitando un mayor acceso al exportador chileno en los mercados internacionales. De esa manera, entre los principales motores de búsqueda de información destacan las bases de datos con que cuenta la institución, diversos documentos e informaciones actualizadas provenientes de la Red externa de oficinas e, informes y análisis específicos realizados de forma interna por especialistas de la institución. Según los resultados obtenidos (*promedio 4*), se refleja la percepción positiva que tienen los entrevistados sobre el tema.
- d) **Capacidad Organizacional y Gerencial:** los resultado obtenidos (*promedio 4*) reflejan una percepción positiva de parte de los “stakeholders” entrevistados, referente a la actual capacidad organizacional y gerencial de ProChile. Con relación a la capacidad organizacional y gerencial existente, se determina que la misma permitirá una mejor adecuación e implementación de los nuevos lineamientos estratégicos que la institución pretende aplicar, en busca del fortalecimiento del desempeño de las acciones de promoción y apoyo al sector exportador. La percepción de este ámbito de parte de los clientes de ProChile reflejan un *promedio 4*, lo cual indica un alto grado de satisfacción de los mismos, respecto de la asistencia y apoyo exportador tanto en los procesos previos a la realización de las exportaciones, así como la gestión llevada a cabo por las oficinas comerciales.
- e) **Implementación del Balanced Scorecard:** una de las fortalezas adicionales con que cuenta ProChile, es la implementación del Balanced Scorecard, mecanismo de control de gestión. Dicha herramienta se ha convertido en un poderoso mecanismo de simulación para la realización de una mayor alineación de la estrategia dentro de la institución, convirtiéndose en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, que ante cualquier modificación de algún factor externo proporcionará medidas proactivas, de forma rápida a fin de lograr una mayor adaptación a las nuevas circunstancias.

- **Debilidades encontradas:** a continuación se detallan las principales debilidades encontradas:

a) **Insularidades al interior de ProChile:** una de las principales debilidades detectadas consiste en el fenómeno de la “**Insularidad**”, cuyo promedio obtenido (2) entre los distintos funcionarios y exportadores es muy bajo, lo cual implica que existen deficiencias al interior de la institución, al detectarse “islas” entre las distintas áreas. Igualmente, se observa que existe una falta de claridad y consistencia en la actual estructura organizacional, debido a que diversas funciones y roles se desempeñan en forma no coordinada y, carentes de una adecuada regulación de la estructura organizacional, lo cual conlleva a ineficiencias en el ejercicio de las actividades inherentes a la institución. Otro elemento está relacionado a la existencia de actividades y procesos duplicados, lo cual genera un costo injustificado en personal.

b) **Gestión de Recursos Humanos:** los resultados obtenidos (2) revelan una insatisfacción de los entrevistados, debido a la poca motivación del personal asociada a la falta de incentivos de parte de la institución tendientes a generar mayores niveles de productividad interna. De igual forma, expresan que *“se ve una exagerada desproporcionalidad en cuanto a las funciones desempeñadas en relación con las remuneraciones recibidas. Esta desnivelación genera frustración y descontento, además de crear un ambiente de injusticia”*. Asimismo, argumentan que *“existen demasiados elementos humanos que no desempeñan una función clara en la institución, a los cuales no se puede remover debido a los enclaves administrativos por los que se rigen las instituciones públicas. Esto desencadena ineficiencias en las funciones desempeñadas”*.

Otro aspecto señalado por los entrevistados, está relacionado con una debilidad en el proceso de inducción de personal, ya que no se cuenta con manuales de funciones y procedimientos que determinen adecuadamente los roles del personal.

c) **Alta burocracia en la gestión interna de la institución:** un aspecto relevante observado (promedio 2), está orientado a la burocracia interna. Según los entrevistados al momento de ejecutar una determinada decisión o tarea, ésta se ve

obstaculizada por el exceso de trámites y papeleos, que en muchas ocasiones implican demoras importantes, generando de esta manera una pérdida relevante de tiempo, lo cual conlleva al personal al desvío de sus funciones principales.

- d) **Falta de seguimiento a las acciones de fomento exportador emprendidas por la institución:** los entrevistados argumentan que hay una falta de seguimiento de líneas de acción exportadora, es decir ante cambios de jefatura o plana directiva, los medios por los cuales la institución promociona y fomenta las exportaciones se ven modificadas, lo cual conlleva a situaciones que repercuten directamente sobre los clientes de ProChile, debido a que la institución en determinadas circunstancias no respeta un parámetro de actuación de asistencia a los mismos.
- e) **Desconocimiento de los funcionarios sobre la herramienta de gestión (*Balance Scorecard- BSC*):** existe un alto grado de desconfianza y desconocimiento de la utilización del Balanced Scorecard de parte del personal de la institución, a pesar de haber participado en varios talleres de capacitación para su implementación. Según los funcionarios *“su implementación generará una sobrecarga en las funciones realizadas, debido a que mediante esta herramienta se implementará un nuevo sistema informático de registro de clientes y actividades denominado SRA, el cual implicará un mayor control y registro de las funciones realizadas”*. Es importante destacar que el problema presentado no es su implementación, porque se ha comprobado que este tipo de mecanismo de control de gestión resulta muy eficiente, siendo el obstáculo detectado la carencia de parte de los funcionarios el conocimiento de la herramienta de control de gestión correspondiente.

#### **6.4 Análisis del Departamento Comercial**

Una vez culminado el proceso de recolección de información sobre los principales procedimientos y servicios que ejecuta el departamento comercial, se procedió a la realización de entrevistas informales personales con diversos funcionarios del departamento. El objetivo de estas entrevistas consistió en obtener una mayor percepción de los mismos sobre la eficiencia de la gestión interna del departamento comercial,

comprendiendo los principales procesos, mecanismos y servicios realizados al interior del mismo.

**Elementos positivos del departamento:** se constató la existencia de normas y reglamentos claros de desempeño, lo cual genera una claridad en las funciones que realizan los funcionarios del departamento. Por otro lado, se observa un adecuado mecanismo de comunicación entre sus principales componentes, lo cual influye en forma positiva para el logro de las metas y funciones declarado por éste.

Asimismo, el análisis realizado reveló la eficiencia lograda en el proceso de atención al cliente, mediante canales formales y estructurados de atención, que permiten ejercer una mayor focalización de la institución en aquellas empresas que poseen un potencial real exportador.

Otra de las fortalezas detectadas se relaciona con el conjunto de motores de búsqueda de información comercial, en donde el mecanismo mediante el cual el departamento logra generar y difundir información comercial se encuentra apoyado en el conjunto de bases de datos que dispone la institución, además, también cuenta con una red de oficinas comerciales que permite una constante actualización de novedades y noticias orientadas al sector exportador. Conjuntamente, a través de dichas redes se le facilita al departamento el envío y difusión selectiva de informaciones actualizadas que constituyen un insumo esencial para la generación de diversos estudios de mercado y de asistencia exportadora.

**Debilidades encontradas:** entre las principales debilidades detectadas (*basadas en entrevistas al personal específico ese departamento*) se encuentran: la necesidad de una mayor asignación presupuestaria con la finalidad de que el departamento pueda adquirir nuevos equipos informáticos que proporcionen una mayor utilización del sector exportador dentro de las instalaciones del Ciberexport.

Mediante las entrevistas se pudo determinar que la limitación presupuestaria del departamento afecta la atención de una mayor demanda por parte de los clientes de ProChile, ya que la falta de equipos informáticos limita el acceso a las bases de datos que únicamente pueden ser utilizadas en las instalaciones del Ciberexport (*ubicada en la*

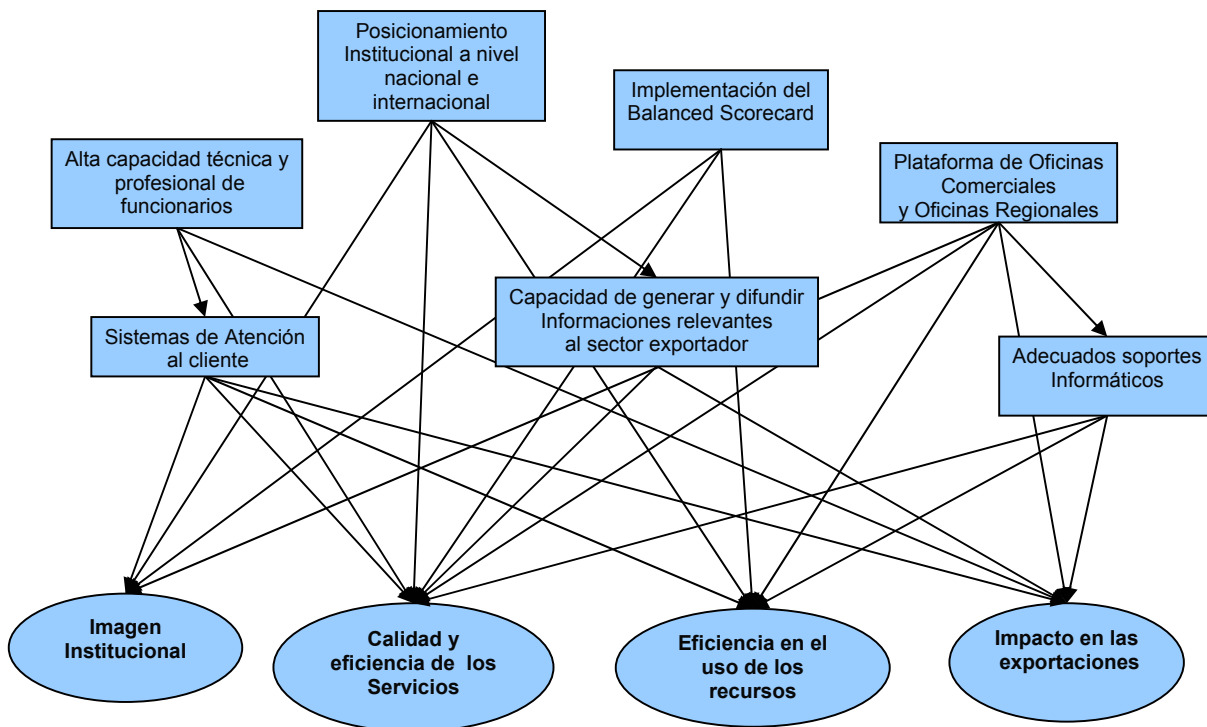


*oficina de Santiago*); lo cual obliga al usuario tanto del área metropolitana como de regiones a acercarse a dicho centro. En este sentido resultaría conveniente el establecimiento de centros informáticos de similares condiciones en las oficinas regionales, facilitando de esta manera el acceso a las bases de datos disponibles por la institución.

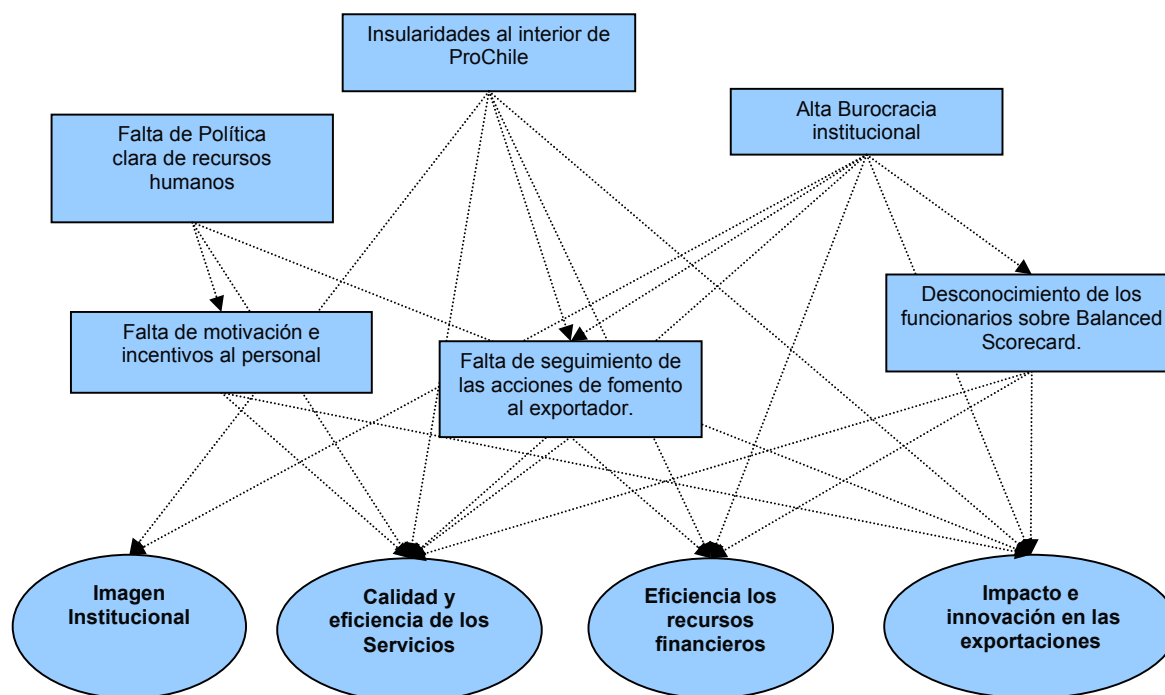
Finalmente, el personal entrevistado del departamento hace alusión a la existencia de una descoordinación en la oportunidad en que se realizan las reuniones internas del departamento, las cuales no poseen una estructura de formalidad originando decisiones y líneas de acción, carentes de una falta de compromisos, lo cual influye negativamente en la ejecución y seguimiento de las metas definidas.

**6.5 Diagrama Sistémico ProChile:** A continuación se presenta diagrama sistémico el cual señala las principales fortalezas y debilidades encontradas y su interrelación con cuatro elementos esenciales dentro de la institución: la imagen institucional; calidad y eficiencia de los servicios; eficiencia en el uso de los recursos asignados y; el impacto en las exportaciones.

### DIAGRAMA SISTEMICO PROCHILE Fortalezas



## DIAGRAMA SISTEMICO PROCHILE Debilidades



**Descripción del diagrama sistémico:** el posicionamiento institucional que tiene ProChile, tanto a nivel nacional como internacional; así como el grado de profesionalismo de los funcionarios de que brindan servicios a los exportadores; igualmente, el contar con información actualizada física y electrónica de los mercados exportadores es de gran utilidad para los potenciales exportadores; su capacidad organizacional y gerencial para desarrollar acciones encaminadas a mejorar la calidad y los servicios prestados y; finalmente, contar con un sistema de control de gestión que le permitirá brindar un servicio de calidad, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos, son las principales fortalezas con que cuenta ProChile, la colocan como la institución vanguardia en la atención al cliente dedicados al comercio exportador.

Existen otras variables que influyen negativamente en el buen desempeño de ProChile, las cuales están relacionadas con la existencia de insularidades al interior de la institución, falta de canales de comunicación que afecta los flujos de información necesarios para mejorar las sinergias entre las diversas áreas o unidades de la institución. Otras variables que afectan negativamente en el buen funcionamiento institucional, están relacionadas

con la falta de seguimiento de las acciones emprendidas al fomento exportador, se requiere de mecanismos que permitan a los potenciales clientes contar con instructivos que les den una idea clara sobre cuáles son los procedimientos a seguir para postular a los beneficios que presta la institución.

Al mismo tiempo, la burocracia que se vive en la institución es otra de las debilidades detectadas; ocasionando con ello un deterioro del servicio brindado por la institución. Finalmente, existe una percepción negativa sobre la implementación del sistema de control de Gestión (Balanced Scorecard), ya que muchos funcionarios a pesar de haber recibido constantes capacitaciones sobre el manejo del mismo, todavía no tienen una visión clara sobre su funcionamiento, lo que provoca un estado de desconfianza e incertidumbre entre los funcionarios de la institución.

## **6.6 Propuesta de Plan de Acción**

El presente plan de acción presenta una propuesta de acciones que permita superar las debilidades encontradas durante el desarrollo de la investigación en ProChile. En el mismo se definen los objetivos, líneas de acción, los responsables, los plazos y los resultados esperados.

Los temas tratados en el diseño del Plan de acción están enfocados a mejorar los mecanismos de comunicación entre las distintas áreas o departamentos de la institución; revisar las políticas de promoción de los Recursos Humanos y; fortalecer las relaciones intrainstitucionales e interinstitucionales tendientes a mejorar el proceso de gestión al interior de ProChile.

## PROPUESTA DE PLAN DE ACCION

### PROCHILE

| OBJETIVOS   | LINEAS DE ACCION   | RESPONSABLES                      | PLAZOS     | RESULTADOS  |
|---|--|-----------------------------------|------------|---|
| Mejorar los mecanismos de comunicación entre las distintas áreas o departamentos de la institución. (INSULARIDAD) | 1-. Crear mecanismos/prácticas/eventos que permitan la retroalimentación entre las distintas unidades de la institución.                         | Departamento de Recursos Humanos. | Trimestral | ✓ Elaborados boletines electrónicos informativos.   |
|   | 2-. Elaboración de boletines informativos electrónicos y físicos que divulguen los logros institucionales. (potenciar INTRANET).                 | Departamento de Recursos Humanos. | Mensual    |   |
| Mejoramiento de las políticas de promoción de los Recursos Humanos.   | 1. Implementar un sistema de evaluación al desempeño de funcionarios.  | Departamento de Recursos Humanos. | Semestral  | ✓ Diseñado sistema de evaluación del desempeño de personal.<br><br>✓ Personal capacitado. |
|   | 2. Definición de mecanismos de gestión de recursos humanos, mediante el cual se resguarden y canalicen los intereses e inquietudes del personal. | Departamento de Recursos Humanos. | Semestral  |   |
|   | 3. Diseño de manual de funciones que defina roles del personal.  | Departamento de Recursos Humanos. | Una vez    |   |
| Fortalecer las relaciones interinstitucionales que permitan mejorar el proceso de gestión al                      | 1-. Adecuación e implementación del nuevo soporte informático SRA de apoyo a la gestión interna.   | Departamento de Informática       | Una vez    | ✓ Implementado nuevo sistema informático.   |
|   | 2-. Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de promoción de las exportaciones que                            | Departamento de Control Interno.  | Permanente |   |

| OBJETIVOS             | LINEAS DE ACCION   | RESPONSABLES  | PLAZOS  | RESULTADOS  |
|-----------------------|--|---|---|---|
| interior de ProChile. | <p>permita medir el desempeño de las acciones trazadas.</p> <p>3-. Redefinición de los criterios de incorporación de nuevos clientes a ProChile.</p> <p>4-. Redefinir los mecanismos de tramitación que permita agilizar los trámites administrativos a los exportadores al interior de la institución.</p> <p>5-. Elaboración de un mapa que oriente a los usuarios sobre los pasos que debe seguir a momento de realizar trámites administrativos.</p> <p>6-. Mayor difusión y capacitación del personal para una adecuada implementación del BSC Balanced Scorecard</p> | <p>Departamento de Información Comercial</p> <p>Departamento de Desarrollo Estratégico</p> <p>Departamento de Oficinas Regionales</p> <p>Dirección superior</p> | <p>Permanente</p> <p>Anual</p> <p>Una vez</p> <p>Permanente</p> | <p>✓ Agilizados los trámites de atención al cliente.</p> <p>✓ Capacitados funcionarios sobre el manejo del BSC.</p> |

## **Capítulo VII**

### **Consideraciones finales**

A partir de la investigación realizada, se constató la existencia de determinadas fortalezas y debilidades dentro de la actual gestión desarrollada por ProChile, las cuales permitieron identificar los elementos positivos y negativos de dicha institución.

En ese sentido, dentro de los elementos positivos encontrados, se destaca la presencia de la buena imagen y el adecuado posicionamiento institucional tanto a nivel internacional como nacional, orientadas al fomento y promoción de las exportaciones; cuya evaluación realizada en base a entrevistas, determina que tanto el personal como los empresarios exportadores poseen una óptima percepción en relación con los beneficios derivados de los servicios que brinda la institución, así como las ventajas que reporta el actual posicionamiento internacional de la misma, favoreciendo y facilitando las oportunidades comerciales del sector exportador para la consecución de los procesos exportadores. Del mismo modo, resulta relevante la percepción obtenida de parte de los funcionarios respecto del lugar de preponderancia que presenta la institución a nivel nacional e internacional, en comparación con instituciones de similares características, dejando en relieve el prestigio y trayectoria lograda durante estos años por ProChile.

De igual forma, otro aspecto destacado durante la aplicación del presente diagnóstico institucional, se refiere al nivel de profesionalismo y especialización del plantel de funcionarios de ProChile, el mismo que representa una valiosa fortaleza, brindando un adecuado asesoramiento y apoyo del sector exportador en temas referentes al comercio exterior.

Desde el punto de vista de la infraestructura, la institución cuenta entre sus principales fortalezas, con redes de oficinas que posee tanto a nivel nacional como internacional, las cuales sirven de nexo entre los principales mercados de destinos y las empresas exportadoras, proveyéndolas de las mayores herramientas tendientes a brindar una mejor presencia y apoyo al sector exportador. La finalidad que las oficinas estén ubicadas en las todas las regiones del país, así como en los principales mercados de destinos de las exportaciones chilenas, se sustenta en que están orientadas al logro de una mayor cobertura y asistencia al exportador.

Adicionalmente, es relevante la capacidad de generación y difusión de información comercial de importancia para el sector exportador, la cual según las percepciones generales de funcionarios y clientes de ProChile, en la actualidad es uno de los servicios al exportador que más beneficios reporta, debido esencialmente al costo implícito que tiene el contar con fuentes de información comercial fidedignos y de forma focalizada, la percepción del sector exportador en este aspecto, califican de un aporte valioso el cual favorece enormemente en la consecución y realización del proceso exportador de los mismos.

Por otro lado, como parte de los elementos negativos de la gestión institucional, destaca que se requiere efectuar una serie de modificaciones para un mejor desempeño institucional, ya que las percepciones señalan la existencia de insularidades entre departamentos de ProChile, los cuales originan la falta de una mayor coordinación y cooperación entre los mismos. Dicho fenómeno conlleva a proponer medidas que logren mitigar dichas fallas, sugiriendo el diseño de mejores mecanismos de comunicación interna, así como la utilización de e-grupos, que permitan optimizar la utilización del actual sistema de intranet que poseen la institución, buscando de ésta manera superar los actuales problemas de coordinación y comunicación interna que se observan en la actualidad.

Otro elemento negativo señalado durante la aplicación del presente diagnóstico institucional, se refiere a la existencia de una alta burocracia interna, reflejado en la existencia de ciertas demoras significativas referentes a diversos trámites y papeleos internos, situación que genera pérdidas considerables de tiempo de parte de los funcionarios, así como originando un deterioro en el adecuado cumplimiento de los servicios que brinda la institución al sector exportador.

Por otra parte, el diagnóstico realizado reveló la percepción de disconformidad en relación con la gestión de recursos humanos, tendientes a una mayor optimización del desempeño institucional. El punto señalado por los entrevistados apunta a una percepción de insatisfacción y disconformidad, respecto del sistema de incentivos, la promoción por méritos, así como también respecto a la ausencia de mecanismos adecuados de evaluación de desempeño del personal. Dichos problemas originan un clima de creciente intranquilidad laboral, además de una consecuente baja satisfacción de la labor desempeñada, situación que podría generar un deterioro significativo en el mediano plazo, en relación a la calidad y eficiencia de los servicios que brinda la institución, por lo cual se sugeriría la realización de determinados ajustes o modificaciones concernientes a las políticas utilizadas por el



Departamento de Recursos Humanos de ProChile, en busca de adecuar y establecer medidas y reglamentos de manejo del personal que permita la generación y consolidación de un mejor clima laboral, que posibilite un mayor rendimiento y productividad del personal.

Por otro lado, en base a las percepciones obtenidas referentes a la difusión e implementación del Balanced Scorecard, se constató la necesidad de una mayor comprensión de la mencionada herramienta de gestión por parte del personal de ProChile, pese a la realización de diversos talleres de capacitación para una correcta implementación del BSC, reflejándose una escasa comprensión de la herramienta de gestión a implementar, razón por la cual se sugiere una mayor difusión y capacitación del personal sobre la mencionada implementación, ya que sin la debida motivación y compromiso del personal en este aspecto, no resultaría posible una adecuada implementación del BSC.

Finalmente, en base a las informaciones recogidas para la aplicación del instrumento de Análisis Organizacional, se considera importante recalcar la carencia de evaluaciones periódicas de los programas de asistencia y fomento exportador administrados por ProChile, mediante los cuales se posea información de relevancia tendiente a una mejor evaluación y cuantificación sobre la eficiencia y eficacia de dichos programas. Tomando en cuenta la finalidad a la cual se orienta la institución en su conjunto, resulta aconsejable contar con estudios de impacto y evaluaciones periódicos que proporcionen una correcta cuantificación acerca de la eficiencia o no de la aplicación y utilización de determinados instrumentos y mecanismos de asistencia al exportador utilizados por ProChile. Asimismo, se observa la necesidad de una contar con una adecuada definición de indicadores de desempeño utilizados por ProChile, dicha observación se desprende de la escasa correlación observada entre los indicadores utilizados para el cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). En ese sentido, si bien es necesario mencionar que a partir del conjunto de indicadores definidos en torno al BSC, los mismos reportan una mejoría sustancial en dicho sentido, debido a un mayor grado de relación entre el real desempeño institucional, razón por la cual se esperaría que los mismos reporten informaciones mejores que permitan cuantificar el papel desempeñado por ProChile.

## **Bibliografía**

- Mario Waissbluth, 2006 – Metodología para Análisis Organizacional.
- Mario Waissbluth, 2005 – Documento: Curso de Gestión Pública, MGPP Chile.
- Mario Waissbluth, 2006 – Documento: Taller de Gestión Pública, MGPP, Chile.
- Ffrench Davis 2002 – Documento de la CEPAL, Impacto de las exportaciones sobre el crecimiento en Chile. Revista CEPAL Nro. 78 Santiago de Chile.
- ProChile, Departamento de Desarrollo estratégico - Planificación anual, 2005
- Balance de Gestión Integral – ProChile ( 2000/2006)
- Informes de Gestión ProChile 2005
- Memoria 25 años ProChile.
- Lineamientos estratégicos ProChile 2004/2006
- Oscar Muñoz, 2001 – Estrategia de Desarrollo en Economías Emergentes, Chile.
- Roberto Álvarez, 2004 - Documento de la CEPAL, Desempeño exportador de las empresas chilenas, Revista CEPAL Nro. 83 Santiago de Chile.