



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO DE CORFO

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

**Alumna: María José López Espinoza
Profesor Guía: Liliana Neriz Jara**

Santiago, Julio 2018

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. Antecedentes de la propuesta de investigación.....	7
1.2. Objetivo general de la investigación.....	8
1.3. Objetivos específicos de la investigación.....	8
1.4. Metodología.....	9
1.5. Justificación de la investigación	12
1.6. Alcances de la investigación	13
1.7. Limitaciones de la investigación.....	13
CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.....	14
2.1. Antecedentes de Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo	14
2.2. Estructura y funciones presentes	15
2.3. Productos y clientes vigentes.....	16
2.4. Presupuesto histórico.....	17
CAPÍTULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	20
3.1. Análisis y propuesta de misión.....	20
3.2. Análisis y propuesta de visión	22
3.3. Definiciones de creencias	23
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
4.1. Análisis externo	26
4.2. Análisis interno	44
4.3. Análisis FODA.....	55
CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR	63
5.1. Declaración de la propuesta de valor.....	64
5.2. Relación atributos propuesta de valor y creencias.....	66
5.3. Relación de atributos de la propuesta de valor y análisis FODA	66
CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO	69
6.1. Propuesta de modelo de negocio de la GDC.....	70
6.2. Relación del modelo de negocio y la propuesta de valor.....	74

6.3. Análisis de rentabilidad del modelo de negocio	75
CAPÍTULO 7. MAPA ESTRATÉGICO	78
7.1. Mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión .	79
7.2. Mapas estratégicos para instituciones públicas	80
7.3. Propuesta de mapa estratégico de la GDC.....	82
CAPÍTULO 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	95
8.1. Propuesta de cuadro de mando integral de la GDC.....	96
8.2. Descripción de las iniciativas estratégicas	102
CAPÍTULO 9. DESPLIEGUE Y MONITOREO DE CASCADA	105
9.1. Presentación de las direcciones que implementan la estrategia.....	105
9.2. Proceso en cascada	107
CAPÍTULO 10. ESQUEMA DE INCENTIVOS	115
10.1. Esquemas de incentivos para alinear el comportamiento	115
10.2. Esquema de incentivos presente de la GDC.....	116
10.3. Propuesta de nuevo esquema de incentivos para la GDC.....	118
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA	129
GLOSARIO.....	132
ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CORFO	136
ANEXO 2: LÍNEAS DE TRABAJO E INSTRUMENTOS DE LA GDC	138
ANEXO 3: INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GDC.....	142
ANEXO 4: PROPUESTA DE ENCUESTA A CLIENTES DE LA GDC.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton	9
Figura 2 Esquema de metodología de trabajo.....	11
Figura 3: Estructural organizacional de la Gerencia de Desarrollo Competitivo	15
Figura 4: Ingresos efectivos, estructurales y gasto del Gobierno central (% del PIB). Periodo 2001-2011	28
Figura 5: Variación del PIB (%). Periodo 2014-2017	28
Figura 6: Evolución del gasto público (% - MM \$). Periodo 2015-2018	29
Figura 7: Evolución del Presupuesto de la GDC (% - MM \$). Periodo 2015-2018.....	29
Figura 8: Evolución del gasto público sector educación (MM US\$). Periodo 2011-2018	30
Figura 9: Evolución de cobertura de matriculados en instituciones de educación terciaria. Periodo 2010-2014.....	31
Figura 10: Factores más problemáticos para hacer negocios (%). Periodo 2014-2015	32
Figura 11: Evolución del emprendimiento por etapa de proceso emprendedor (%). Periodo 2005-2016	32
Figura 12: Evaluación programas de Gobierno, encuesta de condiciones del contexto para emprender (%). Año 2016.....	33
Figura 13: Efectos de la innovación tecnológica de empresas. Novena encuesta de innovación (%). Periodo 2013-2014	34
Figura 14: Factores que obstaculizan la innovación empresarial en Chile (%). Periodo 2013-2014	35
Figura 15: Tasa de crecimiento y carga tributaria de países OCDE con nivel de desarrollo similar a Chile. Año 2014.....	37
Figura 16: Composición de empresas por sector y tamaño (%). Año 2017	39
Figura 17: Empresas que exportan por tipo de exportación y tamaño de empresa (%). Año 2017	40
Figura 18: Satisfacción respecto al apoyo brindado por los AOI (%). Año 2016.....	41
Figura 19: Utilidad de los instrumentos de fomento competitivo	50
Figura 20: Reutilización de los instrumentos de fomento competitivo. Año 2016	51
Figura 21: Recomendación de los instrumentos de fomento competitivo. Año 2016	51
Figura 22: Matriz de fortaleza y debilidades del clima laboral de Corfo. Año 2014.....	52
Figura 23: Lienzo modelo Canvas de la GDC	70
Figura 24: Comparación de mapa estratégico del sector privado y sector público.....	81
Figura 25: Mapa estratégico de la Gerencia de Desarrollo Competitivo	85
Figura 26: Tema Estratégico de foco productivo - oferta oportuna	88
Figura 27: Tema estratégico de eficiencia operacional	89
Figura 28: Tema estratégico de calidad de servicio	90
Figura 29: Tablero de gestión. Dirección de Inversiones	109
Figura 30: Tablero de gestión. Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Líneas de trabajo e instrumentos de la GDC.....	16
Tabla 2: Distribución por área de negocio de subsidios. Periodo 2015-2016	17
Tabla 3: Resultados de instrumentos competitivos. Periodo 2015-2016	18
Tabla 4: Resultados de programas estratégicos. Año 2016.....	18
Tabla 5: Resultados programa de inversiones. Periodo 2015-2016	19
Tabla 6: Presupuestos de la GDC (%- MM\$). Periodo 2015-2018.....	46
Tabla 7: Presupuesto GDC (MM\$). Año 2016	46
Tabla 8: Resultados de desempeño 2014-2017	55
Tabla 9: Resumen de oportunidades y amenazas de la GDC	58
Tabla 10: Resumen de fortalezas y debilidades	60
Tabla 11: Resumen de estrategias derivadas del análisis FODA	62
Tabla 12: Relación entre atributos propuesta de valor y creencias.....	66
Tabla 13: Relación entre atributos propuesta de valor y análisis FODA	66
Tabla 14: Estructura de costos de la GDC. Periodo 2014-2017.....	74
Tabla 15: Relación modelo de negocio y atributos propuesta de valor	74
Tabla 16: Diccionario de objetivos de aprendizaje y crecimiento	91
Tabla 17: Diccionario de objetivos de procesos	92
Tabla 18: Cuadro de mando integral de la Gerencia de Desarrollo Competitivo	97
Tabla 19: Tablero de control. Dirección de Inversiones	109
Tabla 20: Tablero de control. Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial	114
Tabla 21: Propuesta de esquema de incentivos. Jefatura y personal Dirección de Inversiones	119
Tabla 22: Propuesta de esquema de incentivos. Personal Dirección de Inversiones.....	120
Tabla 23: Propuesta esquema de incentivos. Jefatura y personal Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial	122
Tabla 24: Propuesta esquema de incentivos. Personal Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial.....	123

RESUMEN

El objetivo general del trabajo es diseñar un sistema de control de gestión para la Gerencia de Desarrollo Competitivo, de Corfo, que le permita comunicar la estrategia gerencial y orientar las acciones hacia el cumplimiento de objetivos de largo plazo.

El trabajo propone una alternativa para la planificación y control de gestión de la gerencia, que actualmente se realiza en el marco del proceso de formulación del presupuesto público, bajo un enfoque de marco lógico e incluye un posterior control por parte de las instituciones controladoras del Estado. Para elaborar la propuesta se toma como base la arquitectura del sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton, que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con las operaciones de una organización. Este modelo se fortalece con recomendaciones de Niven y Bryson, quienes proponen una adaptación para organizaciones sin fines de lucro y organizaciones públicas, tomando como eje la misión institucional y construcción de valor social.

El trabajo inicia con el establecimiento de nuevas definiciones estratégicas para la gerencia, junto con un análisis crítico de su ambiente externo e interno, lo que ha permitido evidenciar la necesidad de reorientar la estrategia desde la prioridad del control interno hacia las necesidades de los clientes. En dicho marco se propone impulsar los programas de fomento mediante una oferta focalizada, oportuna y única, acompañado de una mejora en la gestión interna y evaluación real del impacto de los programas en la solución de problemas públicos. Sobre dicha base, en el diseño del mapa estratégico se han destacado tres ejes: foco productivo y oferta oportuna, eficiencia operacional y calidad de servicio, cuyo éxito se propone controlar mediante veinte indicadores de desempeño presentados en la estructura del *balanced scorecard*, orientados a crear valor para el cumplimiento de la misión organizacional.

El trabajo ha permitido evidenciar que el éxito de la ejecución de la estrategia de la gerencia está ligado al rendimiento de la Dirección de Inversiones y Dirección de Operaciones, en virtud de lo cual se elabora un sistema de incentivos adecuado para motivar al personal que integra dichas áreas, compuesto por un mix de beneficios no pecuniarios y el Convenio de Desempeño Colectivo, que otorga asignaciones en dinero por el cumplimiento de metas de gestión para organizaciones públicas. En efecto, la propuesta busca ser una alternativa para abordar la principal falencia de los incentivos monetarios del sector público, dada por el uso a incrementar las remuneraciones que impide el establecimiento de metas desafiantes. Finalmente, el sistema de incentivos está destinado a alinear las mencionadas áreas hacia el logro de objetivos estratégicos e incorporar los beneficios que resultan cuando el personal observa una conexión entre su quehacer diario y cómo ello afecta los objetivos generales de la organización.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se desarrolla a partir del estudio aplicado de la Gerencia de Desarrollo Competitivo (GDC) de Corfo, determinada como la unidad de negocio en análisis, con el fin de evaluar sus actuales definiciones estratégicas y proponer una formulación estratégica, modelo de negocio y un sistema de medición del desempeño, mediante la aplicación de un cuadro de mando integral, desdoblamiento y monitoreo en cascada, que permita una correcta implementación de la estrategia y alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos de la gerencia.

Como parte de la propuesta de investigación, seguidamente se presenta una introducción, junto al planteamiento de los objetivos, metodología, justificación y alcance de la investigación.

1.1. Antecedentes de la propuesta de investigación

La modernización del Estado en Chile, iniciada en la década de 1990, trajo consigo la incorporación de un enfoque de nueva gerencia pública en los servicios públicos, para satisfacer las demandas de la ciudadanía, superar la burocratización de la administración, profesionalizar al personal e incorporar tecnologías de la información, entre otros objetivos.

En la actualidad los servicios públicos mantienen su orientación a los resultados, por ello, mediante un uso eficiente de recursos y búsqueda de efectividad y calidad de la gestión pública, pretenden contribuir a satisfacer las necesidades colectivas, cumpliendo de esta forma con su función. En dicho contexto, la planificación de la gestión se realiza en el marco del proceso de formulación presupuestaria, aplicando un enfoque de marco lógico en el diseño de programas públicos, asimismo que se formulan o revisan las definiciones y objetivos estratégicos de las instituciones. Posteriormente, el control de la gestión es ejercido por distintas instituciones controladoras del Estado, tales como la Dirección de Presupuestos, Contraloría General de la República, Dirección del Servicio Civil, las cuales en el tiempo han establecido objetivos transversales para la administración, acompañado de procedimientos, metodologías, requisitos e incentivos para las organizaciones y el personal del Estado.

Dentro de este paradigma, herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral han sido difíciles de implementar en el sector público en Chile, pese a que la planificación estratégica puede ayudar a los directivos a pensar, aprender y actuar estratégicamente (Bryson, 2011).

En el caso de la Corfo, en el año 2015 se presentaron los ejes estratégicos corporativos, orientados hacia aumentar la productividad, fomentar la innovación y el crecimiento equitativo del país, que son implementados por las cinco gerencias de negocio que la integran: Gerencia de Desarrollo Competitivo (GDC); Gerencia de Inversión y Financiamiento; Gerencia de Innovación; Gerencia de Emprendimiento; y Gerencia de Capacidades Tecnológicas.

Concretamente, la Gerencia de Desarrollo Competitivo tiene como función el aumentar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas localizadas a lo largo del país, de manera de impulsar la competitividad y crecimiento de la economía, pudiendo para ello crear e implementar todos los programas e instrumentos necesarios. Para cumplir con dicha función, la gerencia no posee una planificación estratégica que pueda ser comunicada y oriente el desempeño de su personal, razón por la cual la gestión se basa en el cumplimiento de reglamentos y el logro de objetivos definidos para un periodo presupuestario, principalmente guiados por los principios de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión.

Con todo lo anterior, el presente trabajo da cuenta del análisis, desarrollo y planificación de una estrategia para la Gerencia de Desarrollo Competitivo y el método de alineamiento de las áreas y personal que la componen, como parte del diseño de un sistema de control de gestión adecuado.

1.2. Objetivo general de la investigación

El objetivo general del trabajo es diseñar un sistema de control de gestión para la Gerencia de Desarrollo Competitivo, de Corfo, que le permita comunicar la estrategia gerencial y orientar las acciones hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos.

1.3. Objetivos específicos de la investigación

Los objetivos específicos de este trabajo son los que se indican a continuación:

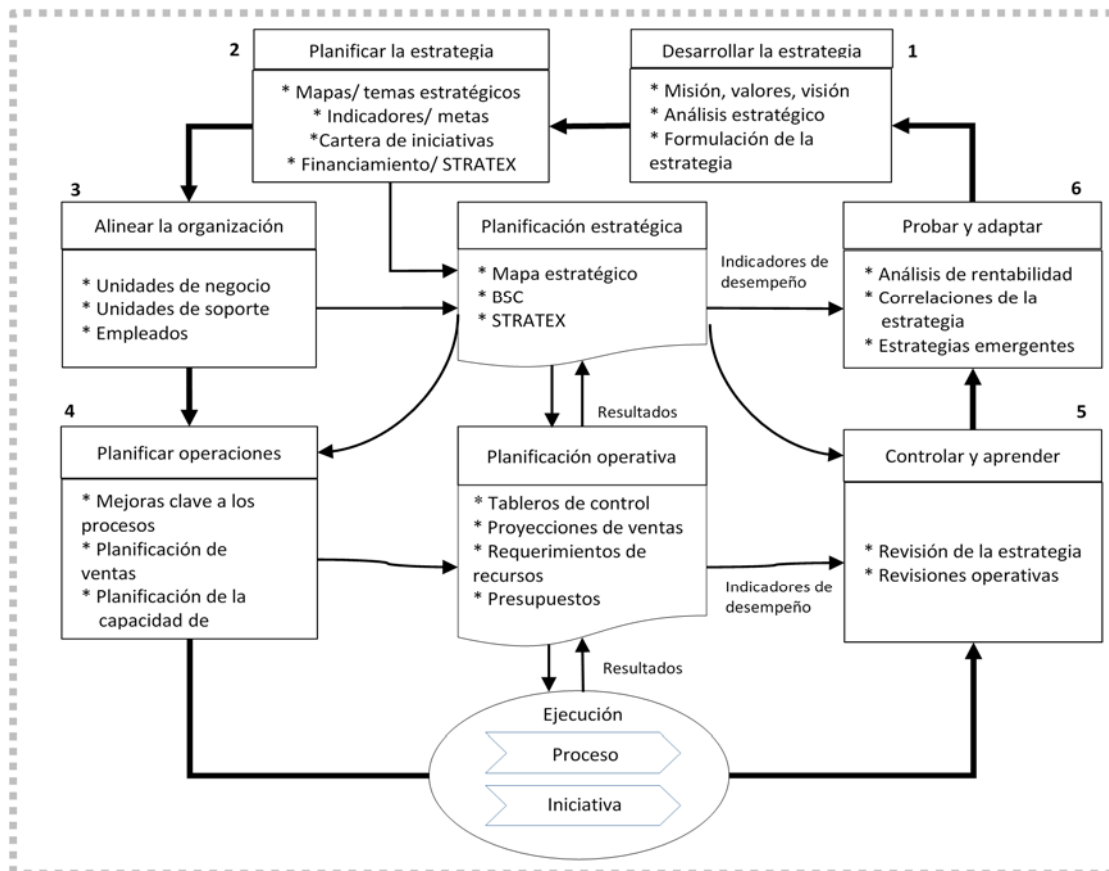
1. Establecer nuevas definiciones estratégicas para la Gerencia de Desarrollo Competitivo.
2. Realizar un análisis crítico del ambiente interno y externo de la gerencia, que permita identificar puntos claves para el desarrollo de una estrategia acorde a los requerimientos de Corfo.
3. Elaborar y proponer una estrategia para la gerencia, mediante la definición de una propuesta de valor y modelo de negocio.

4. Diseñar un mapa estratégico para la gerencia, estableciendo la relación causa – efecto de los objetivos definidos, a través de las diferentes perspectivas.
5. Diseñar un cuadro de mando integral para la gerencia y sus respectivos tableros de control, como herramienta de control de gestión en la implementación de la estrategia.
6. Elaborar un esquema de incentivos que permita lograr un alineamiento organizacional.

1.4. Metodología

El trabajo se desarrolla tomando como base la arquitectura del sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton (2008), que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con las operaciones de una organización. Dicho sistema se presenta a continuación, en la Figura 1:

Figura 1: Sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton



Fuente: The execution premium, Kaplan y Norton (2008). Pág. 58

Del total de seis etapas del sistema integrado de gestión de Kaplan y Norton, el trabajo realizado para la GDC aborda las primeras cuatro etapas. Se excluyen las etapas cinco y seis, que obligan un periodo de ejecución de los planes estratégicos y operacionales, no considerado para este trabajo. Junto a ello, para cumplir los objetivos de investigación, las etapas abordadas se complementan con herramientas y principios metodológicos propuestos por autores tales como Niven (2003) y Bryson (2011), que adaptan el modelo de Kaplan y Norton para su aplicación en organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro.

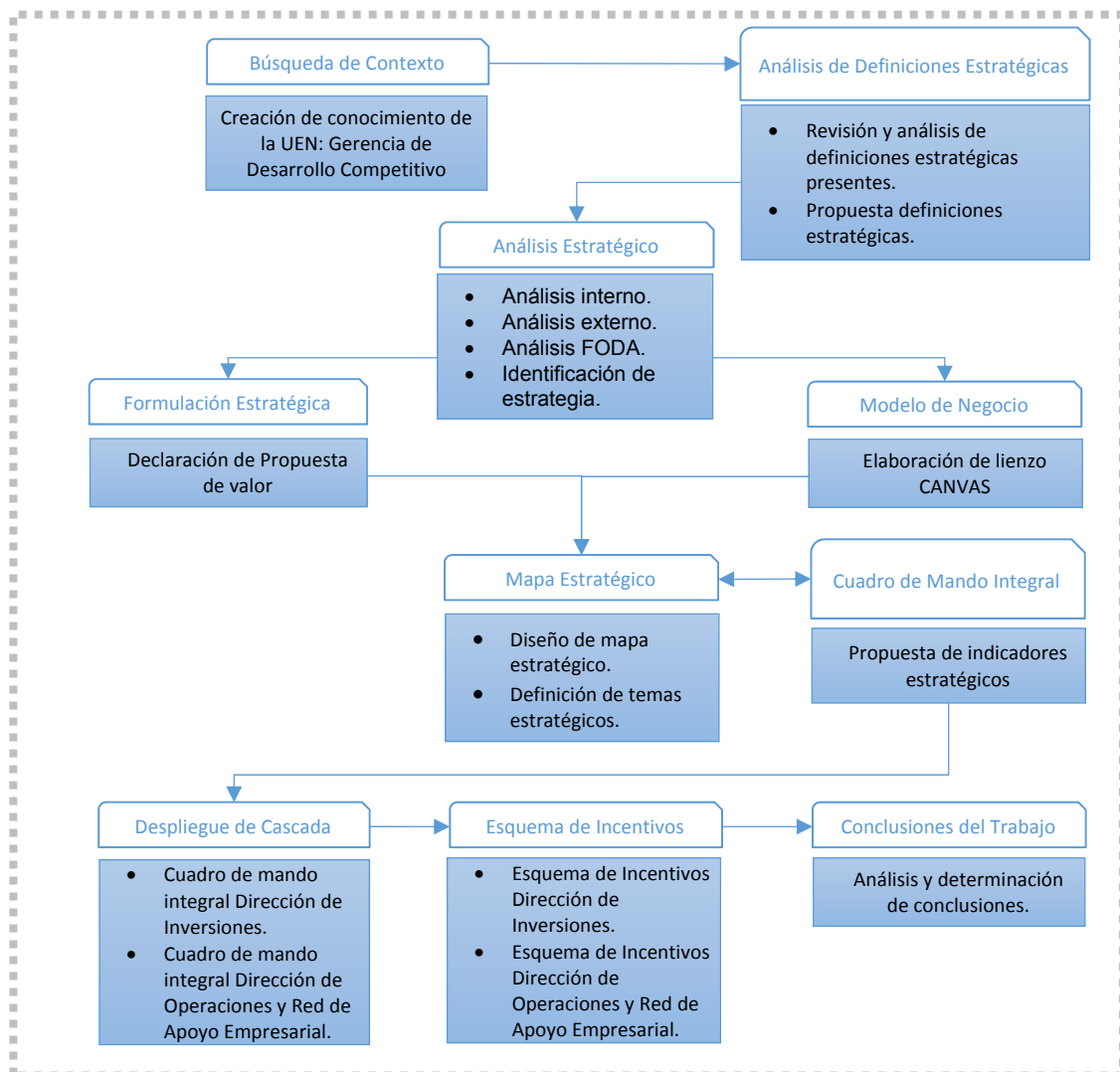
Como fuentes secundarias, se consulta información interna y externa de Corfo destinada a lograr una descripción de contexto más acabada y análisis estratégico más exhaustivo y atinente a la institución. Dicho conocimiento se fortalece mediante la realización de entrevistas a actores claves de la gerencia, quienes son responsables de la implementación de productos para los clientes. Adicionalmente, se consulta información relacionada a la institución, elaborada por diversos autores que han descrito la evolución de Corfo desde su creación. El detalle de autores consultados se encuentra en la bibliografía.

Por consiguiente, el esquema metodológico aplicado considera diez etapas, iniciando con la búsqueda de contexto, que permite presentar la unidad de negocio en análisis e introducir al ambiente de Corfo. La segunda etapa corresponde al análisis de definiciones estratégicas, que recoge principios desarrollados por Kaplan y Norton (2008), junto a Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), en relación con la formulación de la misión, visión y valores de una organización. La tercera etapa implica un análisis de las fuerzas externas e internas que afectan la estrategia de la gerencia, examinadas mediante herramientas propuestas por los mencionados autores y complementadas con lo propuesto por Niven (2003) y Bryson (2011), para el caso de organizaciones del sector público y sin fines de lucro. Como resultado de lo anterior, paralelamente surgen las etapas de formulación estratégica y modelo de negocio, que contienen la selección de una estrategia¹ que diferencie la oferta de productos de la gerencia, con efectos sociales relevantes y acorde a los requerimientos de Corfo, acompañada de un modelo de negocio que da cuenta de las bases sobre las cuales se crea y proporciona valor para los clientes. Estos diseños se elaboran considerando los principios propuestos por Kaplan y Norton (2008), acompañado de planteamientos de Osterwarlder y Pigneur (2011), entre otros autores. La etapa seis corresponde al mapa estratégico gerencial,

¹ La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes (Kaplan y Norton, 2004). Para el caso de organizaciones públicas, la estrategia son las prioridades generales adoptadas por una organización en reconocimiento de su entorno operativo y en el cumplimiento de su misión, siendo dichas prioridades las áreas direccionales generales que la organización perseguirá para lograr su misión (Niven, 2003).

que ilustra la forma en que se debe ejecutar la estrategia, que luego es traducida en objetivos presentados en el cuadro de mando integral, expuesto en la etapa siete. El mapa y cuadro de mando integral recogen lo propuesto por Kaplan y Norton (2008), Niven (2003) y Bryson (2011), para el éxito en la implementación de la estrategia. Las etapas ocho y nueve dan cuenta del despliegue en cascada del cuadro de mando integral, acompañado de esquemas de incentivos para alienar el desempeño relevante de las áreas que inciden en el logro de los objetivos relevantes. El esquema metodológico finaliza con conclusiones, para explicitar consideraciones y valor de este trabajo. Lo anterior se ilustra en la Figura 2.

Figura 2 Esquema de metodología de trabajo



Fuente: Elaboración propia

1.5. Justificación de la investigación

Las funciones de planificación, control de gestión y evaluación son difíciles de lograr en el sector público, debido a la amplia red de entidades que intervienen y se relacionan en la administración del Estado. En general, las organizaciones no logran contar con planificaciones de largo plazo y muchas veces los planes de corto plazo no se alinean con la elaboración de presupuestos. Asimismo, existe una dificultad para medir resultados y evaluar el impacto de programas y políticas públicas implementadas, implicando que la mayoría de la gestión se evalúe por un potencial de impacto y no por efectos observados. Esta realidad se complementa con la existencia de indicadores de desempeño que no propician la obtención de mejores resultados debido a estar capturados en incentivos económicos que no motivan al personal.

En el caso de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, que también adolece de los mencionados problemas, no existe una planificación estratégica y, como resultado, el personal no cuenta con una estrategia comunicada, enfrentándose al hecho que las directrices y decisiones son revisadas con frecuencia. Por tanto, la gestión se concentra en proveer productos a los clientes, cumplir la normativa general y específica de la gestión pública de Corfo, además de lograr las metas comprometidas en el marco de los instrumentos de incentivos económicos para las remuneraciones.

Por lo anterior, este trabajo contribuye a solucionar la falta de una estrategia de largo plazo y contar con un sistema de control de gestión que permita monitorear la ejecución y cumplimiento, de modo de aportar a la toma de decisiones y, principalmente, medir la satisfacción de necesidades colectivas del país. En efecto, el diseño de un sistema de control, que incorpora el planteamiento de una planificación estratégica, aporta a la mejora de la gestión, particularmente en eficiencia, eficacia y calidad de los procesos y entrega de productos a clientes. Es importante señalar que “es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operacionales y de gobernanza. A su vez, la excelencia operacional puede reducir los costos, mejorar la calidad y reducir los tiempos de proceso y de gestación. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operacionales no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable” (Kaplan y Norton, 2008).

Por otra parte, es relevante señalar que la mejora en la planificación y control de gestión de la gerencia tiene un efecto positivo directo en el logro de la misión de Corfo, particularmente en el marco de la competitividad de la economía y diversificación de la matriz productiva, cuya base se remonta a la creación de la corporación como responsable de un plan de fomento de la producción nacional y promotora del crecimiento económico. Si bien a través del tiempo ha existido un desarrollo de las

distintas industrias en Chile, a través de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, Corfo está obligada a mejorar su esfuerzo para aportar al fomento de la producción, mediante la gestión de programas que atraigan inversión extranjera y que a su vez permitan aumentar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas localizadas a lo largo del país. Por cuanto, en la actualidad la gerencia se ha preocupado de aumentar los empleos, mejorar el conocimiento del capital humano para alcanzar un nivel avanzado, incrementar las capacidades de los proveedores, disminuir brechas de competitividad y fallas existentes en los mercados locales de regiones. No obstante, es necesario definir la gestión de largo plazo para que, junto a las acciones llevadas adelante por el resto de Corfo (Ver Anexo 1), se cumpla con éxito el propósito final de la corporación de elevar el bienestar de las personas que viven en Chile.

1.6. Alcances de la investigación

Los alcances del trabajo son los que se indican a continuación:

1. El alcance de este trabajo es respecto a la gestión y recursos directamente administrados por la Gerencia de Desarrollo Competitivo, excluyendo al resto de las gerencias de negocio y apoyo de Corfo.
2. El trabajo de investigación se elabora durante el periodo de diciembre de 2017 a mayo de 2018 y considera información de gestión de la Gerencia de Desarrollo Competitivo del periodo 2014-2017.
3. El modelo de sistema de gestión, creado por los autores Kaplan y Norton (2008), se utiliza como base del presente trabajo y se complementa con la teoría propuesta por Niven (2003) y Bryson (2011).
4. La propuesta de mapa estratégico y cuadro de mando integral considera las características aplicables a instituciones públicas y sin fines de lucro, conforme a lo propuesto por Niven (2003) y Bryson (2011), implicando la adaptación del modelo de sistema de gestión de Kaplan y Norton (2008).

1.7. Limitaciones de la investigación

El trabajo de investigación se encuentra limitado por la normativa general de incentivos de desempeño económicos para funcionarios de los órganos de la administración del Estado, dentro de la cual se establecen montos de incentivos, rangos de cumplimiento de metas, personal que recibe la asignación, forma de pago del incentivo, entre otros. Por tanto, el esquema de incentivos propuesto en este trabajo incorpora incentivos monetarios vinculados al convenio de desempeño colectivo y, principalmente, incentivos no económicos, definidos con el fin de motivar al personal.

CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

El capítulo presenta la unidad estratégica de negocio en análisis, introduciendo al contexto institucional de Corfo y presentando la actual estructura, funciones, productos y clientes de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, que se complementa con antecedentes presupuestarios².

2.1. Antecedentes de Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) fue creada por la Ley N° 6334 del 29 de abril de 1939, frente a la coyuntura del terremoto de Chillán, para ser la encargada de un plan de fomento de la producción nacional y que debía coordinar la actividad económica, de modo de orientar las iniciativas productivas privadas, vinculando las intervenciones económicas del Estado y potenciando el crecimiento económico del país, con miras a elevar el nivel de vida de las personas.

Para la administración y dirección de la corporación se define la conformación de un consejo, conformado por el Ministro de Economía, quien lo preside; un vicepresidente, quien es la autoridad ejecutiva máxima y representante legal de la institución; el Ministro de Relaciones Exteriores; Ministro de Hacienda; Ministro de Desarrollo Social; Ministro de Agricultura; y dos consejeros designados por el Presidente de la República, siendo uno de ellos de destacada trayectoria en el ámbito tecnológico y otro, en lo financiero. Este consejo tiene como función servir al Estado de organismo técnico asesor para promover y coordinar la inversión de los recursos fiscales.

La Corfo es una institución pública de patrimonio propio, desconcentrada territorialmente y con presencia en todas las regiones del país, que genera recursos a través de los dividendos provenientes de su participación en empresas y/o de la rentabilidad de sus operaciones financieras, pero cuyos gastos son definidos en la Ley de Presupuestos anual del sector público, aprobada por el Congreso Nacional.

En el año 2015, la corporación definió una nueva organización y descripción de funciones, quedando conformada por cinco gerencias de negocio, además de áreas de soporte. Las unidades de negocio son: Gerencia de Inversión y Financiamiento, Gerencia de Desarrollo Competitivo, Gerencia de Emprendimiento, Gerencia de Capacidades Tecnológicas y Gerencia de Innovación. La estructura corporativa puede ser revisada en el Anexo N° 1.

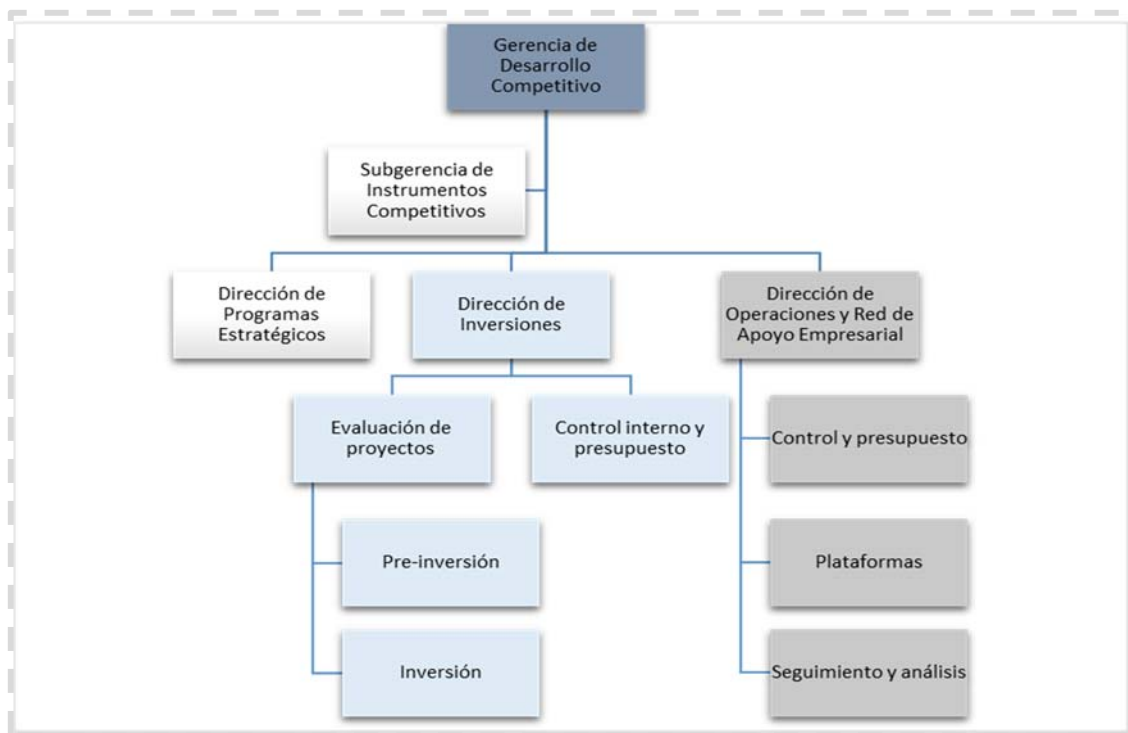
² Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

Particularmente, la Gerencia de Desarrollo Competitivo (GDC), que corresponde a la unidad estratégica de negocio bajo estudio, asume la responsabilidad de aumentar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas localizadas a lo largo del país, de manera de impulsar la competitividad y crecimiento de la economía, pudiendo para ello crear e implementar todos los programas e instrumentos necesarios.

2.2. Estructura y funciones presentes

La gerencia en estudio es liderada por un gerente, cuenta con una dotación de 75 personas y se organiza en cuatro áreas: Subgerencia de Instrumentos Competitivos, Dirección de Programas Estratégicos, Dirección de Inversiones y la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial; ubicadas en la Región Metropolitana y que se coordinan con las direcciones regionales de Corfo para la descentralización de los instrumentos. La Figura 3 resume la estructura organizacional de la unidad de negocio.

Figura 3: Estructural organizacional de la Gerencia de Desarrollo Competitivo



Fuente: Elaboración propia

La Subgerencia de Instrumentos Competitivos tiene por finalidad el desarrollo de instrumentos y otras acciones orientadas a apoyar la gestión de los programas selectivos sectoriales, territoriales y habilitantes en materias de atracción de inversiones,

extensionismo y transferencia tecnológica, brechas de capital humano, asociatividad y generación de bienes públicos. Esta subgerencia se organiza en las unidades de Desarrollo de Programas, Capital Humano e Industrias Creativas.

La Dirección de Programas Estratégicos se ocupa del diseño, implementación y gestión de programas selectivos y de otras acciones complementarias, orientadas a mejorar la competitividad de sectores o subsectores económicos y de territorios o macro regiones. Esto último se realiza a través de acciones asociadas a plataformas habilitantes.

Por su parte, la Dirección de Inversiones tiene como finalidad el diseño, implementación y gestión de programas y otras acciones orientadas a catalizar inversiones para mejorar la competitividad de sectores o subsectores económicos y de territorios o macro regiones.

La Dirección de Operaciones brinda información y soporte a la gerencia en temas presupuestarios y control de gestión. Además, coordina a agentes operadores intermediarios y la aplicación de instrumentos en regiones, en coordinación con Sercotec. Es responsable del seguimiento de la puesta en marcha de los Programas Estratégicos y la operación de los Comité de Asignación Zonal de Fondos — CAZ. Esta dirección se organiza en las unidades de Presupuesto y Control, Seguimiento y Análisis, y Plataformas.

2.3. Productos y clientes vigentes

La gerencia posee tres líneas de trabajo: Instrumentos competitivos, programas estratégicos de desarrollo competitivo y programa de inversiones, a partir de las cuales se implementa la serie de instrumentos señalados en la Tabla 1, que son los productos de la gerencia. El detalle por instrumento se presenta en el Anexo N° 2.

Tabla 1: Líneas de trabajo e instrumentos de la GDC

Líneas de trabajo	Instrumentos
Instrumentos competitivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupos de transferencia tecnológica (GTT). 2. Programa de apoyo a proveedores (PDP). 3. Proyectos asociativos de fomento (PROFO). 4. Nodos para la competitividad (NODOS). 5. Plataforma de fomento para la exportación (NODES). 6. Programa de fomento a la calidad (FOCAL). 7. Programa de formación para la competitividad (PFC). 8. Programa de pasantías escolares. 9. Programa de pre-inversión en riego (PIR). 10. Programa de distribución audiovisual. 11. Concurso de desarrollo de proyectos audiovisuales unitarios.

Líneas de trabajo	Instrumentos
Programas estratégicos de desarrollo competitivo	12. Programas estratégicos nacionales. 13. Programas estratégicos meso-regionales. 14. Programas estratégicos regionales. 15. Programas territoriales integrados.
Programa de inversiones	16. Programa de iniciativas de fomento integradas (IFI). 17. Programa de apoyo a proyectos estratégicos en etapa de pre-inversión (PRAP). 18. Programa de apoyo a la inversión productiva (IPRO).

Fuente: Elaboración propia

Los clientes a los cuales se dirigen los productos de la gerencia son empresas nacionales (micro, pequeña, mediana y gran empresa); emprendedores nacionales y extranjeros con un potencial negocio a ser desarrollado en Chile; entidades académicas; y estudiantes de estudios superiores, técnicos y enseñanza media.

Para acceder a los productos, en general, los clientes postulan a subsidios de tipo económico, en el marco de los reglamentos dictados para cada instrumento.

2.4. Presupuesto histórico

El presupuesto de la GDC está determinado en la Ley de Presupuestos anual del sector público. Así, el último balance de gestión, presentado al Congreso Nacional con el fin de rendir cuentas respecto a la ejecución presupuestaria de la institución, señaló que el total de subsidios entregados por la corporación durante el año 2016 alcanzó la cifra de \$155.035 millones, de lo cual la GDC tuvo una participación del 26%, correspondiente a un 4% menos que el año 2015. Ello se observa en la Tabla 2:

Tabla 2: Distribución por área de negocio de subsidios. Periodo 2015-2016

GERENCIA	Montos Transferidos MM\$ Ene - Dic 2015	Participación 2015	Montos Transferidos MM\$ Ene - Dic 2016	Participación 2016	Variación
Desarrollo Competitivo	42.652	31%	40.986	26%	-4%
Emprendimiento	27.070	20%	28.899	19%	7%
Capacidades Tecnológicas	23.200	17%	36.197	23%	56%
Innovación	43.332	32%	48.952	32%	13%
Total	136.254	100%	155.035	100%	14%

Fuente: Balance de Gestión Integral, Corfo (2016), p. 61

Para dicho año, el presupuesto se distribuyó en tres ítems, siendo un 55,5% para instrumentos competitivos, 18,9% para programas estratégicos y 25,6% para el programa de inversiones. En efecto, tal como se explicita en la Tabla 3, el programa de

instrumentos competitivos benefició a 2.675 empresas, por un monto de subsidio de \$23.399 millones. Mientras que los programas estratégicos ejecutaron \$7.966 millones, correspondiente a 12 programas nacionales, 6 programas meso-regionales y 20 programas regionales (ver Tabla 4). Así como, el programa de inversiones benefició a 35 empresas, con un presupuesto de \$10.778 millones (ver Tabla 5).

Tabla 3: Resultados de instrumentos competitivos. Periodo 2015-2016

Tamaño empresa	Año 2015		Año 2016	
	N° Empresas Beneficiadas	Monto Subsidios MM\$	N° Empresas Beneficiadas	Monto Subsidios MM\$
Micro	5.260	6.359	685	4.683
Pequeña	2.357	7.949	898	5.646
Mediana	476	2.278	200	1.222
Grande	244	2.456	173	2.946
Sin Clasificar	13.580	14.584	719	8.903
Total	21.917	33.625	2.675	23.399⁵

Fuente: Balance de Gestión Integral, Corfo (2016), p. 64

En el marco de los resultados de instrumentos competitivos, presentados en la Tabla 3, en el 2016 el presupuesto disminuyó en \$10.226 millones en comparación al año anterior, debido al traspaso de dos programas a Sercotec (centros Chile emprende y programa de emprendimientos locales), abocados a micro y pequeñas empresas. Ello significó además una baja considerable en el número total de empresas beneficiadas (88% menos que el año 2015), debido que ambos programas contaban con amplia cobertura.

Tabla 4: Resultados de programas estratégicos. Año 2016

Denominación	Presupuesto MM\$	Ejecución MM\$	% Ejecución
Programas Estratégicos de Desarrollo Nacional	85	85	100%
Programas Estratégicos de Desarrollo Regional	1.768	1.768	100%
Programas Estratégicos de Desarrollo Meso Regional	55	55	100%
Glosa Gastos Bienes y Servicios Programas Estratégicos	132	132	100%
Glosa Gastos Personal Programas Estratégicos	738	738	100%
Prog Est. Rec. Urbana y Prod. Sustentable	200	200	100%
FIE ⁶ Programas Estratégicos Nacional	3.690	3.681	100%
FIE Programas Estratégicos Meso Regional	1.220	1.220	100%
Gastos Bienes y Servicios FIE Programas Estratégicos	77	56	73%
Gastos Personal FIE Programas Estratégicos	79	32	40%
Total Programas Estratégicos	8.044	7.966	99%

Fuente: Balance de Gestión Integral, Corfo (2016), p. 69

Por su parte, la Tabla 4 muestra que los programas estratégicos alcanzaron un 99% de ejecución presupuestaria debido a un menor gasto en personal, bienes y servicios para la administración de los programas. Mientras que, la ejecución de subsidios alcanza un 100%, permitiendo la implementación de 12 programas estratégicos nacionales, 6

programas estratégicos meso-regionales y 20 programas estratégicos regionales. Estos programas buscan potenciar oportunidades de mercado, a través de la sofisticación, mejoras de productividad y diversificación en sectores productivos con alto potencial, que mejoren el posicionamiento competitivo del país a nivel global (Corfo, 2016).

Tabla 5: Resultados programa de inversiones. Periodo 2015-2016

Tamaño empresa	Año 2015		Año 2016	
	N° Empresas Beneficiadas	Monto Subsidios MM\$	N° Empresas Beneficiadas	Monto Subsidios MM\$
Micro	1	313	1	112
Pequeña	1	9		
Mediana			1	462
Grande	3	853	27	8.604
Sin clasificar	3	1.444	6	1.600
Total	8	2.619	35	10.778

Fuente: Balance de Gestión Integral, Corfo (2016), p. 69

El programa de inversiones se crea en el 2015, con fondos transferidos por terceros a Corfo, con el fin de ejecutar el programa. En este sentido, como resultado de un convenio de transferencia de recursos con la Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, en el año 2016 el presupuesto aumentó en 312% respecto al año 2015, ejecutándose el 100% de los recursos asignados (Ver Tabla 5).

En resumen, la GDC durante el periodo 2015-2016 atendió a 24.635 beneficiarios por medio de 3.247 proyectos gestionados a través de Corfo y agentes operadores, que, en términos de recursos, corresponde a transferencias por \$85.374 millones (Corfo, 2018). El monto de subsidios transferido en el 2016 fue un 4% menos que el presupuesto del año anterior, lo cual respondió a una restricción presupuestaria para la priorización de programas sociales de sectores como educación y salud. No obstante, los resultados 2016 dan cuenta de una participación importante de la gerencia dentro del presupuesto corporativo (26%), principalmente por la creación del programa de inversiones, que fue eliminado en el 2012 y creado como nueva iniciativa en el 2015. Por tanto, la participación de la gerencia se justifica en la gran variedad de programas de subsidio que mantiene, con amplia cobertura regional y abarcando un alto número de clientes beneficiados, siendo la única gerencia de Corfo dedicada al fomento productivo.

CAPÍTULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

El capítulo presenta el análisis de las definiciones estratégicas actuales de la Gerencia de Desarrollo Competitivo y una propuesta de cambio, como parte del proceso de elaboración de una estrategia de largo plazo, iniciada con la clarificación de la misión, visión y valores de la organización, seguido por el análisis estratégico y formulación de la estrategia, que luego se traducirá en mapas estratégicos y el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2008)³.

3.1. Análisis y propuesta de misión

En el año 2015 la Corfo presentó los ejes que orientarían la labor de corporación durante el periodo 2015-2018, definiendo así su propósito y negocio actual, junto a su rumbo en el largo plazo. Dichos ejes se orientaron hacia aumentar la productividad, fomentar la innovación y el crecimiento equitativo del país, siendo, concretamente: el desarrollo productivo con foco estratégico; democratización de las oportunidades a través del emprendimiento y la innovación; así como, más y mejor financiamiento para la MiPyme.

Siguiendo los mencionados ejes estratégicos, la misión actual de la Corfo es “Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado” (Corfo, 2015).

Los fines insertos en esta declaración de misión se disgregan en la estructura de la corporación, definiendo las funciones de las gerencias que componen Corfo. De esta forma, la competitividad y diversificación productiva son de responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Competitivo (GDC); el fomento a la inversión corresponde a la Gerencia de Inversión y Financiamiento; la innovación a la Gerencia de Innovación; el emprendimiento a la Gerencia de Emprendimiento; y el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas a la Gerencia de Capacidades Tecnológicas. Mientras, el fortalecimiento del capital humano es acogido en todas las gerencias.

Para el logro de la misión corporativa, la GDC tiene el rol de apoyar las inversiones estratégicas para diversificar la economía nacional, con la misión de “Aumentar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas implementando una red de apoyo empresarial, programas estratégicos e instrumentos que resuelvan las fallas de

³ Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

coordinación, fomenten la inversión productiva y reduzcan las brechas existentes” (Corfo, 2016).

En términos generales, la mencionada misión de la GDC se relaciona con la misión corporativa en el marco de la competitividad, la cual es entendida por Corfo como la capacidad de la economía nacional de tener un mejor desempeño que otros países, significando que Chile tiene un mejor rendimiento de sus sectores productivos y productos en el comercio internacional, lo que implica mejores capacidades o mejores condiciones para generar negocios, emprender e innovar y, con el tiempo, ello se traduce en más ingresos y mejores oportunidades para la población.

En lo particular, efectuando un análisis crítico de la misión de la GDC, tomando como base lo señalado por Thompson et al. (2012), la declaración de misión de la gerencia logra demostrar un carácter permanente y se basa en la necesidad que pretende satisfacer, orientada a aumentar la productividad, calidad y oferta de valor de las empresas. Sin embargo, ésta no es clara para revelar las facetas del negocio, así como la identificación de los servicios que provee la gerencia es compleja para atraer a los clientes, ocultando lo que hace la unidad de negocio. En efecto, la complejidad organizacional de Corfo hace necesario que las gerencias cuenten con definiciones de misiones claras⁴, que orienten a los clientes respecto a dónde dirigirse para acceder a los productos y servicios de la corporación.

De igual forma, cabe señalar que los programas estratégicos son un producto creado por la gerencia con el fin de coordinar la inversión privada en zonas del país donde existe un potencial productivo desaprovechado. Este producto tiene un diseño cuya descripción no cabe en la misión de la gerencia y, por ello, debería plantearse de manera simple como un programa de desarrollo productivo⁵. Asimismo, la gerencia cuenta con la red de apoyo empresarial y otros instrumentos, los cuales corresponden a la entrega de subsidios de cofinanciamiento a proyectos. Este producto en concreto no se presenta en la declaración de misión de la gerencia, pese que corresponde a uno de los principales, el cual es provisto mediante una diversidad de instrumentos de la misma gerencia.

4 La Corfo tiene cinco unidades de negocio, que son: 1) Gerencia de Inversión y Financiamiento; 2) Gerencia de Desarrollo Competitivo; 3) Gerencia de Emprendimiento; 4) Gerencia de Innovación; y 5) Gerencia de Capacidades Tecnológicas. Además, la Corfo posee siete áreas de soporte, que son: 1) Gerencia Corporativa; 2) Gerencia de Administración y Finanzas; 3) Gerencia de Control Interno; 4) Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnología; 5) Gerencia Legal; 6) Fiscalía y 7) Dirección de Desarrollo Estratégico.

5 En mayo de 2017 el Gerente de Desarrollo Competitivo señaló: “En el marco de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento lanzada en 2014, Corfo junto con otras instituciones públicas, han implementado los llamados Programas Estratégicos de Especialización Inteligente, también conocidos como Programas Transforma, concebidos como instancias sistemáticas de articulación y acción público-privada para el mejoramiento competitivo de sectores y territorios específicos” (Maggi, 2017).

Junto a lo anterior, el ámbito geográfico donde opera la gerencia, correspondiente a todo el país, no se encuentra definido en la misión. La declaración de la zona geográfica es importante porque la gerencia centra su atención en el desarrollo competitivo de la economía nacional, para lo cual tiene la función de atraer la localización de la inversión extranjera en el territorio nacional y, a su vez, generar las condiciones para que la inversión privada nacional se desarrolle y aporte al crecimiento del país.

Tomando como base lo anterior, se propone una nueva misión para la gerencia, que dice: “Somos una gerencia dedicada a impulsar la competitividad y el crecimiento de la economía nacional, mediante la implementación de programas de fomento y cofinanciamiento a proyectos de inversión productiva, con foco en empresas localizadas en Chile”.

3.2. Análisis y propuesta de visión

Kaplan y Norton (2008) sostienen que “la declaración de visión de una organización sin fines de lucro o gubernamental debería definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión”. En este sentido, el año 2015 la Corfo repensó su visión para “ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión, articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial, para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI” (Corfo, 2015).

La mencionada declaración definió la aspiración del consejo directivo de Corfo de promover más y mejores oportunidades para la sociedad y contribuir al desarrollo económico del país a través de la promoción de nuevas formas de afrontar desafíos y repensar la economía nacional, lo cual implicó reformular la misión corporativa y entender que la visión de Corfo, de acuerdo con lo señalado por Francés (2006), es de tal naturaleza que se puede cumplir en forma independiente del área de actividad definida por la misión, siempre cuando se cumpla el marco regulatorio de la corporación y orientaciones estratégicas de gobierno.

En este contexto, la GDC definió que su visión actual es “Generar alto impacto en diversificación en nuestra economía y que este impacto sea sustentable en el tiempo” (Corfo, 2016). Dicha visión se enmarca en el concepto de diversificación productiva, que es entendida como la acción de variar o multiplicar la producción nacional respecto a la que tradicionalmente se realiza, lo que requiere crear condiciones de mercado óptimas y nuevas capacidades en los productores para que se materialice la diversificación de la canasta de productos elaborados y exportados.

A propósito de la visión, se observa que esta expresa la aspiración de la gerencia por generar en el futuro un alto impacto en la diversificación de la actividad económica del

país, lo que es posible medir en la medida que se establezcan objetivos de corto y largo plazo. Así, esta declaración cumple con ser un objetivo desafiante, toda vez que marca una ruta diferente de la posición actual de la gerencia, lo cual satisface uno de los tres componentes que Kaplan y Norton (2008) definen como crítico. En cambio, de acuerdo con Thompson et al. (2012), la señalada visión no es específica para indicar cuál es el alto impacto que quiere alcanzar y cuándo se debe medir su cumplimiento; requiere definir un marco de tiempo específico.

Adicional a lo anterior, la visión de la gerencia hace mención de un impacto en la diversificación de la economía que dure en el tiempo, sin embargo, esta declaración no es suficiente para valorar que la visión mira hacia el futuro, pues no proyecta el desempeño a largo plazo y obvia la definición de periodos explícitos que identifiquen cuándo medir la visión. El horizonte de tiempo es el segundo de los componentes que son críticos para Kaplan y Norton (2008).

En último lugar, la visión no define el nicho de mercado, dejando de ser referente para tomar decisiones estratégicas y comunicar al personal que se quiere de la unidad de negocio. La definición de nicho es el tercer componente crítico definido por Kaplan y Norton (2008).

En suma, como bien señalan Thompson et al. (2012), la visión de la gerencia no tiene elementos específicos sobre el enfoque de servicio, mercado y cliente al que se orientan. Es clave recordar que “el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así”. Por tanto, se propone la siguiente redefinición de la visión estratégica para la gerencia: “Aumentar la diversificación de los sectores productivos de la economía nacional, potenciando la inversión tecnológica, capital humano, asociatividad y generación de bienes públicos, con miras al año 2022”.

3.3. Definiciones de creencias

Las creencias o valores de una organización, que definen su actuar y carácter, se suelen relacionar con la integridad, ética, trabajo en equipo y responsabilidad social (Thompson et al., 2012).

En el caso del sector público, las creencias se establecieron en códigos de ética, que fueron elaborados como resultado de la implementación de las medidas de la Agenda de Probidad y Transparencia en los Negocios y en la Política⁶.

Para el caso de Corfo, según señala el vicepresidente, el “Código de Ética de Corfo surge de la definición, participativa, de principios y valores, de los funcionarios que trabajamos día a día por proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, relacionando la misión y visión institucional con el diario quehacer de las funciones desempeñadas para mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país” (Corfo, 2016).

Este código orienta el quehacer de Corfo y para la GDC es el referente para la definición de creencias que permiten cumplir la propuesta de valor. Así, para este trabajo se han seleccionado aquellas consideradas como principales.

1. **Probidad y Transparencia:** “Somos objetivos y transparentes al momento de tomar decisiones, actuando con responsabilidad, honradez e integridad en nuestro accionar y en el cumplimiento de las normativas”.
2. **Meritocracia:** “Valoramos al personal de la institución, fomentamos su desarrollo profesional de forma transparente y con igualdad de oportunidades de acuerdo con sus capacidades y desempeño”.
3. **Excelencia:** “Logramos altos estándares de desempeño mediante el aprendizaje continuo y valorando nuestra experiencia corporativa”.

Dichas creencias, que se espera del personal cuando cumplen funciones de la gerencia, son normas conductuales definidas bajo principios transversales que rigen la administración del Estado, construidos a partir de lo que la ciudadanía espera del comportamiento de las autoridades e instituciones públicas. Por cuanto, el compromiso presente ha sido integrar dichas creencias en la cultura de la gerencia y Corfo.

⁶ La Agenda de Probidad y Transparencia en los Negocios y en la Política nace en mayo de 2015, en el marco de las propuestas elaboradas por el Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción, con miras a avanzar en el fortalecimiento de la función pública. Entre las medidas de la Agenda de Probidad se establece la obligación de los servicios públicos de dictar códigos de ética para la función pública. Los códigos de ética definen estándares éticos y legales que caracterizan a una institución pública, con el objetivo de generar una convivencia laboral basada en valores comunes.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El capítulo presenta el análisis estratégico de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, que evalúa las fuerzas externas e internas que afectan la estrategia, para identificar los puntos claves de cambio de la organización⁷.

En efecto, mediante un análisis estructurado, el objetivo es identificar los eventos y experiencias que impactan y modifican la estrategia (Kaplan y Norton, 2008). Es más, de acuerdo con Thompson et al. (2012), “la tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con la valoración de las estrategias y modelos de negocio más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica”.

El análisis externo implica que la organización debe evaluar su macro entorno, para lo cual las herramientas más utilizadas son las Cinco Fuerzas de Michael Porter o el análisis PESTEL, que refleja el análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (Kaplan y Norton, 2008). En tanto que, para el análisis interno, que permite a la organización evaluar su desempeño y capacidades, las herramientas comunes son el Análisis de la Cadena de Valor de Michael Porter (Kaplan y Norton, 2008) y el Análisis de Recursos y Capacidades (Thompson et al., 2012).

Ahora bien, en el caso de las instituciones gubernamentales y sin fines de lucro, autores como Niven (2003) y Bryson (2011), señalan que la evaluación del ambiente externo debe incluir el análisis de las fuerzas y tendencias (referente a lo político, económico, social, tecnológico, educacional, físico), de los *stakeholders* (controladores de recursos claves) y de los competidores (fuerzas competitivas y colaboradores). Estos mismos autores, por otro lado, sostienen que el análisis del ambiente interno debe considerar los recursos, la estrategia actual de la organización y los resultados de desempeño.

Por último, las estrategias surgen de una comprensión profunda del lugar de la organización en su entorno operativo actual y anticipado, para lo cual el análisis FODA es una excelente herramienta de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad (Niven, 2003).

A continuación se presenta el análisis externo e interno de la gerencia, junto al FODA, que son relevantes para la posterior formulación de la estrategia.

⁷ Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

4.1. Análisis externo

Para el desarrollo de la estrategia es relevante conocer los puntos claves de la organización, lo cual se realiza mediante un análisis estratégico que permita a la institución mirar el macro ambiente, de modo de identificar los factores que pueden afectar el entorno competitivo donde se desarrolla. De acuerdo con Thompson et al. (2012), los factores más importantes son aquellos que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones de la organización respecto a su rumbo, objetivos, estrategia y el modelo de negocio.

Para el análisis externo de la GDC se consideran dentro del macro ambiente factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, evaluados mediante la metodología PESTEL. Asimismo, conforme a lo señalado por Niven (2003) y Bryson (2011), se analizan a los *stakeholders* (controladores de recursos claves) y competidores (fuerzas competitivas y colaboradores).

4.1.1. Análisis PESTEL

Esta metodología consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la organización y que pueden afectar su posterior desarrollo; factores claves que pueden tener una influencia directa en la evolución del negocio (Martínez y Milla, 2012). Se presentan a continuación los resultados del análisis de los factores⁸.

4.1.1.1. Análisis político

El ambiente político es relevante para la función de la GDC, porque el rumbo de la gerencia lo define la política de Gobierno; si este cambia, también lo hará el rumbo de la gerencia.

Cuando se creó la Corfo, el énfasis estuvo puesto en fomento de la industrialización nacional y la reactivación económica, luego del terremoto de Chillán. Trascurridos los años, en el periodo 2014-2018, el Gobierno de Chile ha puesto el foco en el desarrollo económico sustentable, con miras a diversificar la estructura productiva del país y centrar la gestión en determinados sectores productivos que se han determinado como claves para Chile.

⁸ Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

Con este objetivo se crea la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, a ejecutarse entre 2014 y 2018⁹, que instruyó la creación de los programas estratégicos de la GDC, orientados a fortalecer la colaboración pública y privada para resolver fallas de coordinación derivadas de costos de transacción, asimetrías de información y servicios no transables con economías de escala. Estos programas trazan las hojas de rutas para el resto de los productos de la gerencia, tales como los programas de iniciativas integradas, que promueven la inversión extranjera en los sectores productivos definidos como prioritarios.

Con todo, el desafío se plantea respecto a dar continuidad a los programas estratégicos, considerando cambios de Gobierno, siendo la principal problemática la capacidad de evaluar el impacto del instrumento para demostrar la efectividad de las líneas de acciones tomadas.

4.1.1.2. Análisis económico

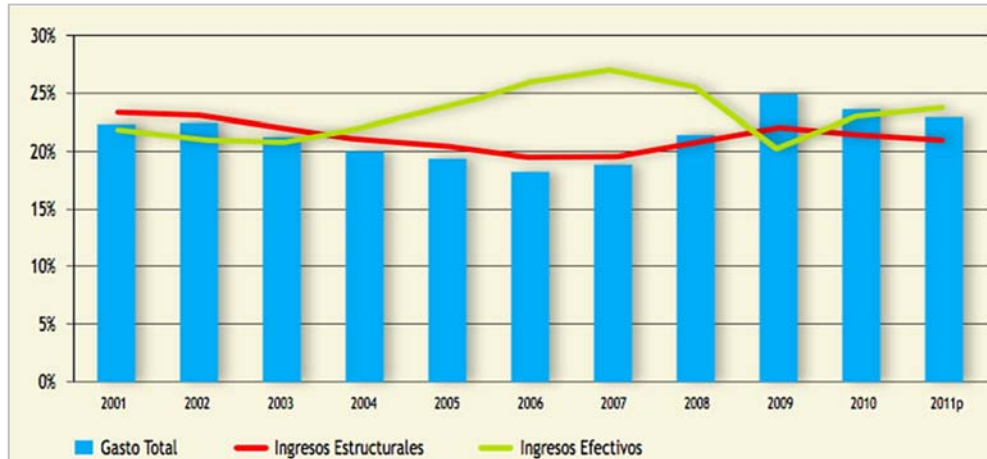
El contexto económico afecta de dos maneras a la gerencia y, en general, a Corfo.

Primero, los recursos de la gerencia están determinados en la Ley de Presupuestos del Sector Público, elaborada conforme a la política fiscal basada en el contexto económico. El Ministerio de Hacienda señala al respecto que “La actual política económica del Gobierno se basa en el funcionamiento del mercado. El rol del Estado se concentra en la creación de mercados cuando estos no existen; la corrección de las fallas de mercado, cuando estas sean verificables y existan mecanismos técnicos apropiados para hacerlo; la regulación de mercados que no son plenamente competitivos o donde las externalidades son importantes; y la generación de políticas que permitan a todos los ciudadanos alcanzar condiciones sociales mínimas, las que se reflejan en los programas impulsados en las áreas de salud, educación y vivienda” (Ministerio de Hacienda, 2015)

Desde el año 2001, política fiscal de Chile se basa en la regla de balance estructural del Gobierno Central, que funciona como un estabilizador automático para el gasto público y permite que existan déficits fiscales cuando la economía está por debajo de su potencial y viceversa (Dipres, 2011), como se observa en la Figura 4:

⁹ La Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento se lanza en el marco de los compromisos adquiridos por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet para los primeros 100 días de Gobierno, a ejecutarse entre 2014 y 2018. La agenda es coordinada por el Ministerio de Economía y tiene como objetivo cuatro objetivos estratégicos: 1) Promover la diversificación productiva. 2) Impulsar sectores con alto potencial de crecimiento. 3) Aumentar la productividad y competitividad de nuestras empresas. 4) Generar un nuevo impulso a las exportaciones. Estos cuatro objetivos estratégicos se organizan en torno a siete ejes y 47 medidas que aseguran la participación activa del Estado en el fomento de los sectores productivos, fortalecimiento de competitividad e inversión en infraestructura pública. Esta agenda implica un gasto público de US\$ 1.500 millones (Ministerio de Economía, s.f).

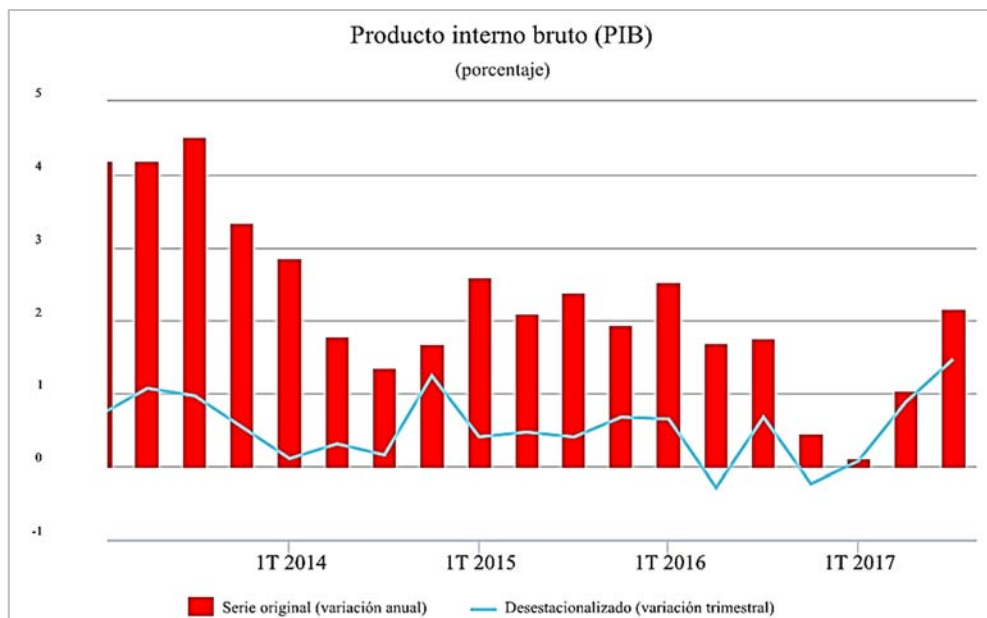
Figura 4: Ingresos efectivos, estructurales y gasto del Gobierno central (% del PIB). Periodo 2001-2011



Fuente: Informe de finanzas públicas, Dipres (2016), p. 8

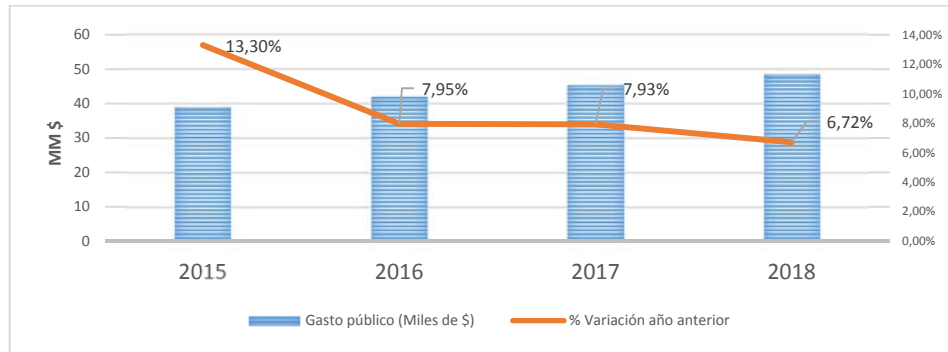
En el periodo 2014-2017, el crecimiento económico de Chile se ha desacelerado, como se observa en la Figura 5, de acuerdo con los resultados de la medición del PIB, lo que ha implicado que el gasto público haya disminuido, conforme a la política fiscal contracíclica, tal como lo refleja la Figura 6:

Figura 5: Variación del PIB (%). Periodo 2014-2017



Fuente: Banco Central de Chile

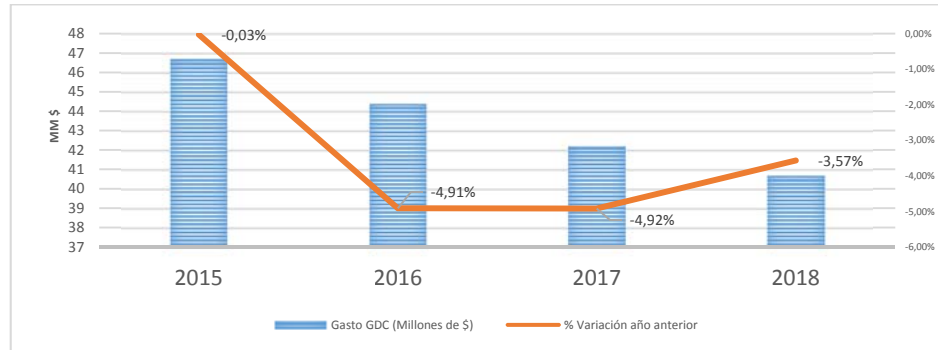
Figura 6: Evolución del gasto público (% - MM \$). Periodo 2015-2018



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Dipres

En este contexto, el presupuesto de la GDC también ha disminuido, según se observa en la Figura 7, lo que ha implicado una baja en los recursos distribuidos a los distintos productos y servicios entregados a los clientes, afectando cobertura e impacto.

Figura 7: Evolución del Presupuesto de la GDC (% - MM \$). Periodo 2015-2018



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la GDC

Al mismo tiempo, el contexto económico determina las metas de la GDC y Corfo, como ente promotor del desarrollo y crecimiento económico en Chile. Por ejemplo, cuando la economía nacional crece a una velocidad menor a la esperada, el rol de Corfo y la gerencia es preponderante para promover el empleo y atraer nuevas inversiones extranjeras. En lo concreto, un bajo crecimiento económico desincentiva la inversión privada y repercute de forma negativa en las exportaciones; por ello, en general las medidas de Gobierno se orientan al aumento del gasto público para mantener la actividad económica. Al respecto, autores como Torche, Valenzuela, Edwards y Cerda (2009) señalan que “los efectos positivos del gasto e inversión pública no solo ocurren por medio de estos efectos positivos de productividad y/o disminución de costos en las

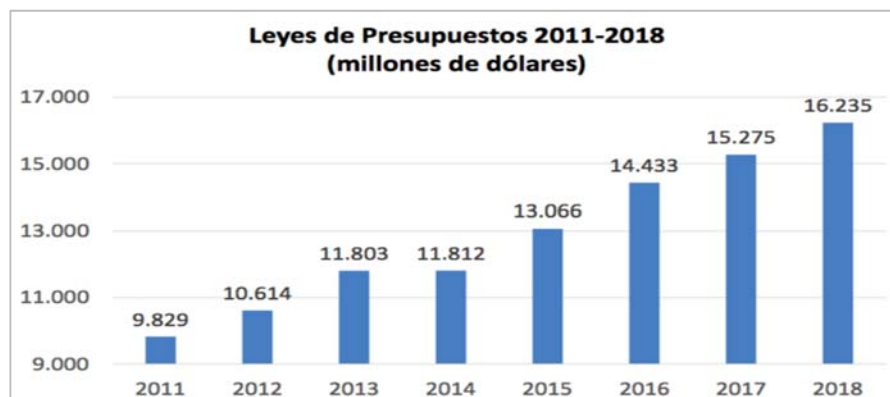
firmas existentes, sino que además porque aumentan la disposición de los privados a realizar mayor inversión”.

4.1.1.3. Análisis social

El siglo XXI se ha caracterizado por un alto avance científico, el surgimiento de tecnologías de la información y la globalización que ha impactado en aspectos tales como las economías, instituciones y estructuras sociales de los países, en distintas medidas dependiendo de sus niveles actuales de desarrollo. Pues bien, en el ámbito social, el conocimiento y educación de las personas se ha transformado en el dinamizador del cambio social, entendiendo que en la actualidad las personas pueden modificar su posición en la sociedad como resultado del conocimiento que han logrado adquirir y desarrollar (Chaparro, 2001). Así también, sumado el punto de vista económico, Barro (S.f) señala que la riqueza de las naciones hoy en día depende del conocimiento y habilidades del capital humano, pues la educación da como resultado más habilidades, mejor productividad y mayor capacidad de los trabajadores, toda vez que se conjuga la experiencia, capacitación y formación profesional. En virtud de ello, el objetivo de los países es formar el capital humano necesario para la producción moderna, que permite al país un crecimiento económico más acelerado; en concreto, la riqueza de las naciones ha dejado de depender del grado de industrialización de los países.

En el caso de Chile, con miras a impulsar la educación de las personas y elevar el stock de capital humano, en los últimos ocho años el gobierno ha aumentado el gasto público para educación en un 65,2% y, para el año 2018, de cada cien pesos del gasto público 25 se gastan en educación, lo que representa un 6% del Producto Interno Bruto (Ministerio de Educación, 2017). La Figura 8 muestra en cifras la variación del gasto público en el sector educación.

Figura 8: Evolución del gasto público sector educación (MM US\$). Periodo 2011-2018



Fuente: ¿Hacia dónde avanza el sistema educativo en Chile?, Mineduc (2017)

Concretamente, el impulso a la educación ha conllevado a un crecimiento de las matriculas de alumnos en instituciones de educación terciaria, que ha sido visto como un fenómeno característico de la educación superior nacional, propiciado por el apoyo estudiantil ofrecido mediante becas y créditos con garantías estatales. La Figura 9 muestra la evolución de la cobertura de jóvenes matriculados, evidenciando un aumento acumulado cercano al 15% en el periodo 2010-2014.

Figura 9: Evolución de cobertura de matriculados en instituciones de educación terciaria. Periodo 2010-2014

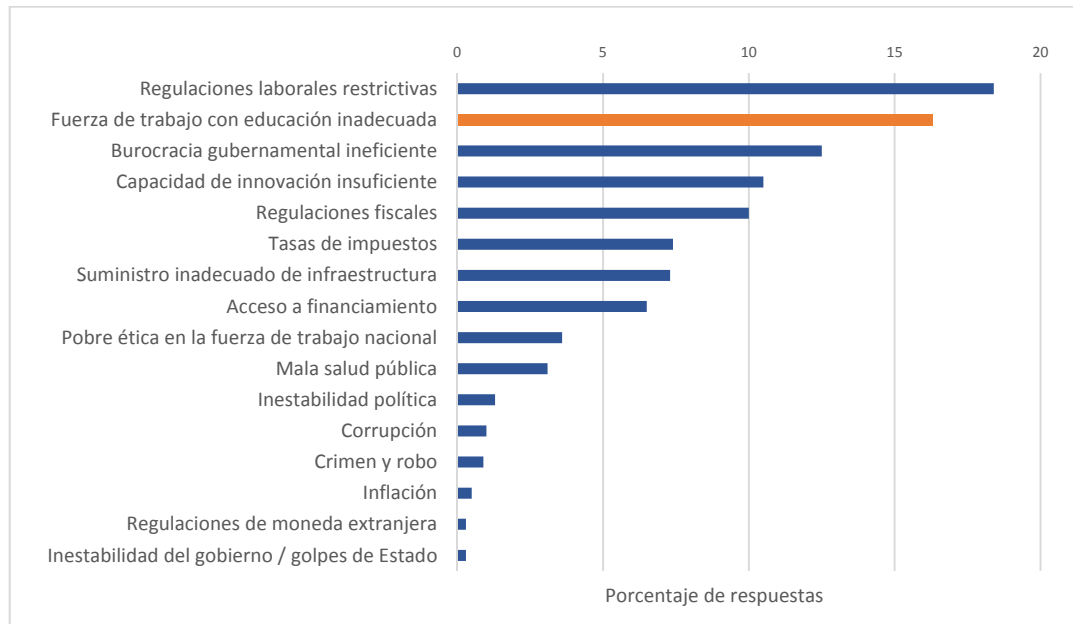
VARIABLES DE CÁLCULO	2010	2011	2012	2013	2014
Matrícula Total Educación Superior	985.920	1.069.452	1.127.129	1.184.464	1.215.413
Población 18 y 24 años matriculada en ES	691.229	743.696	769.032	794.739	798.562
Población entre 18 y 24 años	2.062.570	2.070.640	2.068.706	2.056.374	2.034.341
Cobertura Bruta	47,8%	51,6%	54,5%	57,6%	59,7%
Cobertura Neta	33,5%	35,9%	37,2%	38,6%	39,3%

Fuente: Panorama de la Educación Superior en Chile 2014, SIES (2014), p. 29

No obstante, pese a los esfuerzos, como se observa en la Figura 10, la falta de competencias de la fuerza de trabajo se ubica en el segundo lugar de los factores más problemáticos que enfrentan las empresas para efectuar negocios en Chile, por lo que el cambio de paradigma hacia la formación de capital humano avanzado implica que las instituciones públicas deben asumir un rol de líderes y promotores del perfeccionamiento de las personas, articulando políticas públicas multisectoriales para mejorar el sistema educativo, de capacitación laboral y la base científica y tecnológica del país. De acuerdo con la Fundación Chile (2017), el desafío del país respecto a la formación para el trabajo es lograr incorporar la pertinencia, calidad y articulación en el aprendizaje formal (programas conducentes a obtener credenciales educacionales) y no formal de los chilenos (formación y capacitación para desarrollo o actualización de competencias laborales). Así, la pertinencia dice relación con lograr que los programas educativos formen al capital humano en aquello que es necesario para el crecimiento de los sectores productivos del país, de modo de contar con los mejores desempeños en el puesto de trabajo. Mientras, el desafío de la calidad se debe abordar para lograr desarrollar mejores metodologías de enseñanza y aprendizaje, que se traduzcan en dar al país egresados de centros de educación con conocimientos y capacidades de calidad e idóneas para aplicar en los puestos de trabajos. Finalmente, la articulación es la capacidad de

conectar la formación con la experiencia de los trabajadores, de modo que éstos cuenten con una oferta educativa para ir integrando nuevos conocimientos durante toda la vida laboral. Todo lo anterior confluye mejorar la educación de la fuerza de trabajo, visto como el segundo factor que afecta la realización de negocios (ver Figura 10).

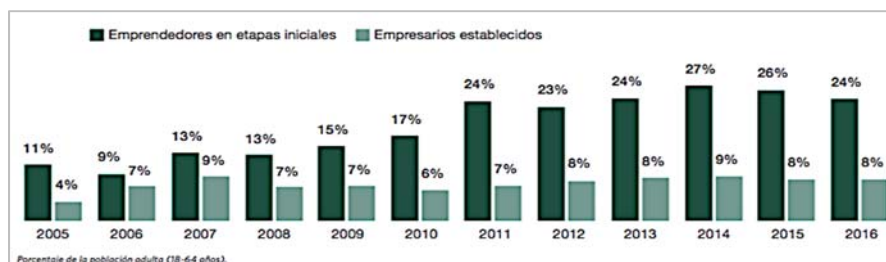
Figura 10: Factores más problemáticos para hacer negocios (%). Periodo 2014-2015



Fuente: Traducción propia basado en The Global Competitiveness Report 2014–2015, World Economic Forum (2014), p. 152

Un segundo cambio en el ambiente social se relaciona con el aumento del emprendimiento en Chile en los últimos siete años. La Figura 11 evidencia que, a contar del 2010, sobre un 20% de la población adulta declara estar en la fase inicial de alguna actividad emprendedora y alrededor de un 8% manifiesta encontrarse en alguna actividad establecida (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Figura 11: Evolución del emprendimiento por etapa de proceso emprendedor (%). Periodo 2005-2016

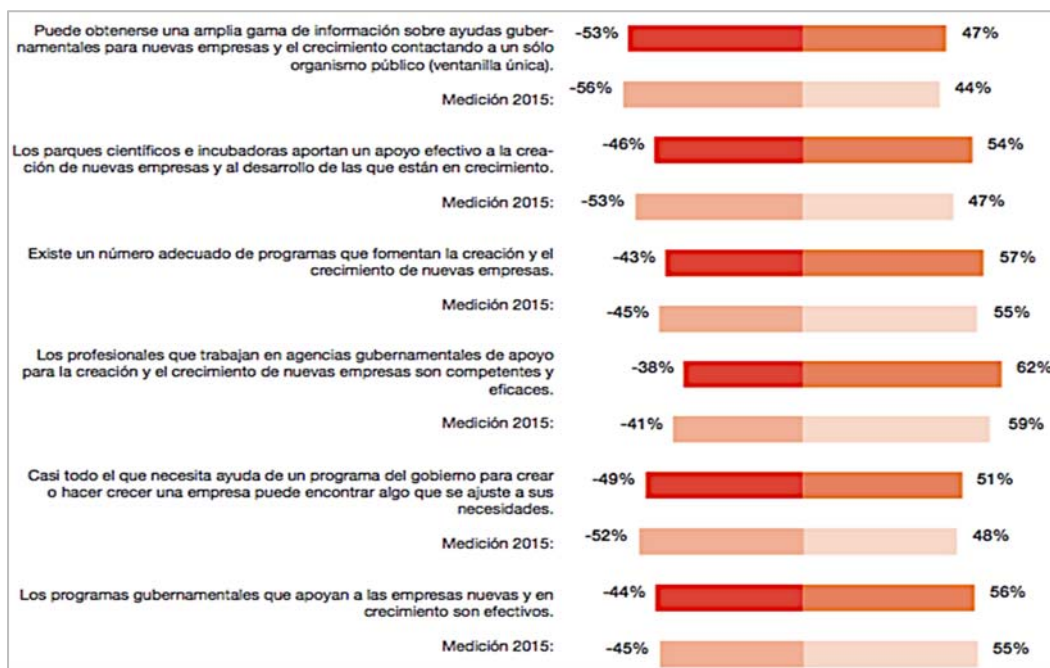


Fuente: Reporte Nacional de Chile, Global Entrepreneurship Monitor (2016), p. 32

Estas cifras dan cuenta del desafío de incorporar dicha fuerza laboral en la economía nacional y, en este sentido, Chile ha sido reconocido por las políticas públicas que promueven el desarrollo de un robusto ecosistema de emprendimiento, respecto al resto de países de la OCDE. Las dos mejores valoraciones al respecto se relacionan con las políticas públicas ligadas a la regulación, que incentiva la creación de nuevos negocios, y los programas de Gobierno, que potencian la actividad emprendedora. En cuanto a Latinoamérica, Chile presenta un ecosistema de emprendimiento más desarrollado y profundo; es así como ocupa el décimo lugar entre 66 países en cuanto a infraestructura física y la posición 15 en materia de políticas públicas (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

No obstante, como muestra la Figura 12, la evaluación interna evidencia que los programas gubernamentales requieren continuar mejorando su oferta y acceso, de acuerdo con datos de la encuesta aplicada por el Global Entrepreneurship Monitor a un grupo diverso de 434 expertos, provenientes de ámbitos tales como el académico, empresarial o de Gobierno.

Figura 12: Evaluación programas de Gobierno, encuesta de condiciones del contexto para emprender (%). Año 2016.



Fuente: Reporte Nacional de Chile, Global Entrepreneurship Monitor (2016), p. 54

4.1.1.4. Análisis tecnológico

La serie de avances tecnológicos del siglo XXI han implicado que las empresas deben innovar para ser más eficientes en el uso de los recursos y, con ello, aumentar su productividad. En efecto, de acuerdo con resultados de la Novena Encuesta Nacional de Innovación, realizada en el año 2016 por el Ministerio de Economía, la incorporación de tecnologías permite que las empresas mejoren la calidad de sus servicios y/o bienes, capacidad de producción y participación de mercado. Ello se observa en la Figura 13:

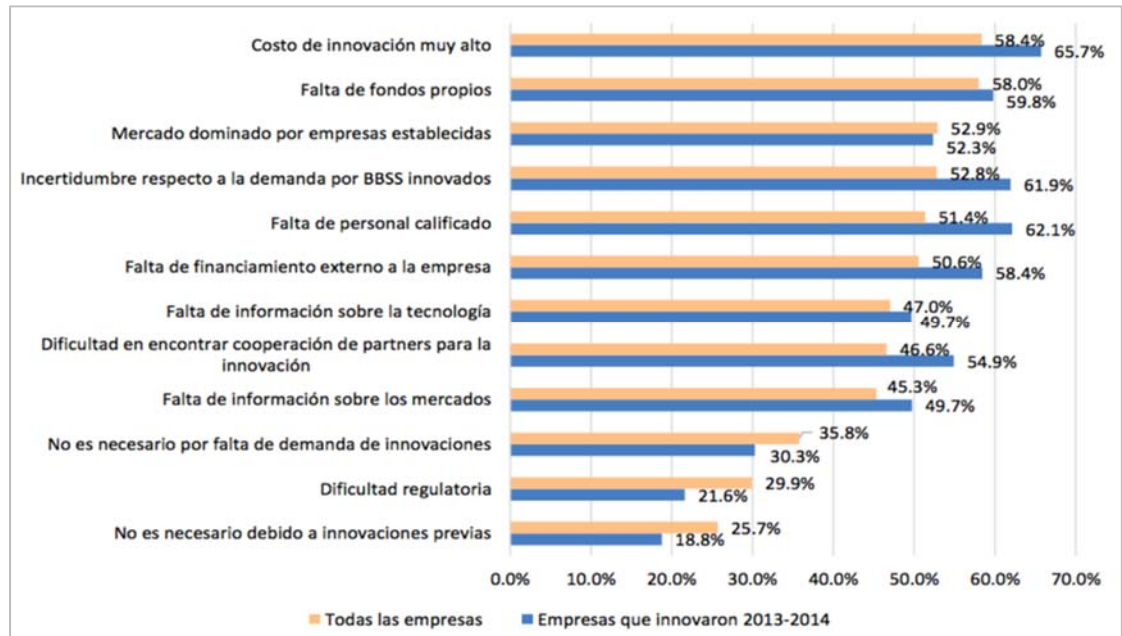
Figura 13: Efectos de la innovación tecnológica de empresas. Novena encuesta de innovación (%).
Periodo 2013-2014



Fuente: Novena encuesta de innovación 2013-2014, Ministerio de Economía (2016)

Pese a la reconocida contribución de la tecnología en la productividad, la innovación de las empresas chilenas ha disminuido en 7,1 puntos porcentuales en el periodo 2013-2014, en comparación con el periodo 2011-2012, de acuerdo con resultados de la mencionada encuesta. Esta disminución se explica por factores que frenan la innovación empresarial, tales como los costos de innovar, falta de personal calificado, incertidumbre de la demanda y falta de recursos propios, según se aprecia en la Figura 14:

Figura 14: Factores que obstaculizan la innovación empresarial en Chile (%). Periodo 2013-2014



Fuente: Novena encuesta de innovación 2013-2014, Ministerio de Economía (2016)

Frente a este escenario, una de las rutas que ha adoptado la GDC es la atracción de inversionistas extranjeros que aporten a la economía nacional mayores conocimientos tecnológicos, nuevas prácticas de gestión y acceso a mercados; no obstante, como bien señalan Jiménez y Bruzzo (2016), los desafíos al respecto se mantienen: “la actividad empresarial también tiene un rol clave. En Chile, a diferencia de otros países de la OCDE, la mayoría de los recursos proviene del sector público. Hay suficientes recursos en juego - Corfo ofrece una serie de programas de cofinanciamiento - a lo que se suma un mejorado incentivo tributario a la I+D. En consecuencia, lo mejor que puede hacer el Estado es velar por la competencia, incentivando la creación de empresas, reduciendo las barreras burocráticas y minimizando las cargas tributarias y regulatorias. A ello se podría sumar la atracción de empresas tecnológicas internacionales para potenciar la innovación y la formación de capital humano avanzado en Chile”. **En definitiva, el análisis tecnológico evidencia que existen oportunidades que la gerencia puede aprovechar, relacionadas a los cambios tecnológicos a los que se enfrentan las empresas nacionales y tecnologías aplicadas por empresas internacionales.**

4.1.1.5. Análisis ambiental

La actual preocupación por el ecosistema se encuentra inserta en las líneas de acción de la GDC hacia una economía basada en el conocimiento, innovación y sustentabilidad.

Ejemplo de ellos son los Programas Estratégicos (PE) de energía solar y turismo sostenible, diseñados e implementados a contar del año 2015 por la gerencia:

1. **PE energía solar:** El diagnóstico realizado por el PE señala que a nivel nacional existe una baja integración de las empresas en proyectos solares de gran escala y, al mismo tiempo, un deficiente conocimiento internacional sobre proyectos operando bajo condiciones desérticas extremas como las del Desierto de Atacama. Asimismo, la escasez de agua y altos costos de la energía afectan la competitividad de la minería. Por tanto, este escenario es una oportunidad para la búsqueda de soluciones energéticas innovadoras. Un proceso que ya está en marcha es el nacimiento de una industria solar que desarrolle aplicaciones específicas para las condiciones climáticas particulares del desierto, a través de iniciativas de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) que aprovechen la energía solar en todo su potencial de generación de energía eléctrica y térmica (Corfo, 2017).
2. **PE Turismo sustentable:** La industria del turismo potencia el desarrollo local, el cuidado del medioambiente y la difusión de una imagen atractiva de Chile en el exterior. En ese contexto, el PE de turismo contempla incrementar la sustentabilidad y calidad de la industria turística, impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico como factor clave para elevar la creación de nuevos emprendimientos; y mejorar los conocimientos del capital humano, junto con agregar valor a la oferta turística. Vale considerar que el turismo es uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional (Corfo, 2017).

De igual forma, los desastres ambientales ocurridos en Chile han significado que los gobiernos deban adoptar medidas tendientes a prevenir y reparar daños causados por las acciones de la naturaleza. En este sentido, la Corfo desde su creación ha aportado a la reconstrucción del país frente a desastres tales como terremotos, tsunamis y, recientemente, incendios forestales, a través de la implementación de un plan de fomento productivo nacional que, en la actualidad, tiene los matices de la preocupación nacional e internacional por el ecosistema. **En definitiva, el análisis ambiental indica que existen oportunidades hacia las cuales la gerencia puede orientar su gestión, que dicen relación con la creciente preocupación por un desarrollo sustentable, acompañado de una economía que integre los objetivos económicos, sociales y medioambientales.**

4.1.1.6. Análisis legal

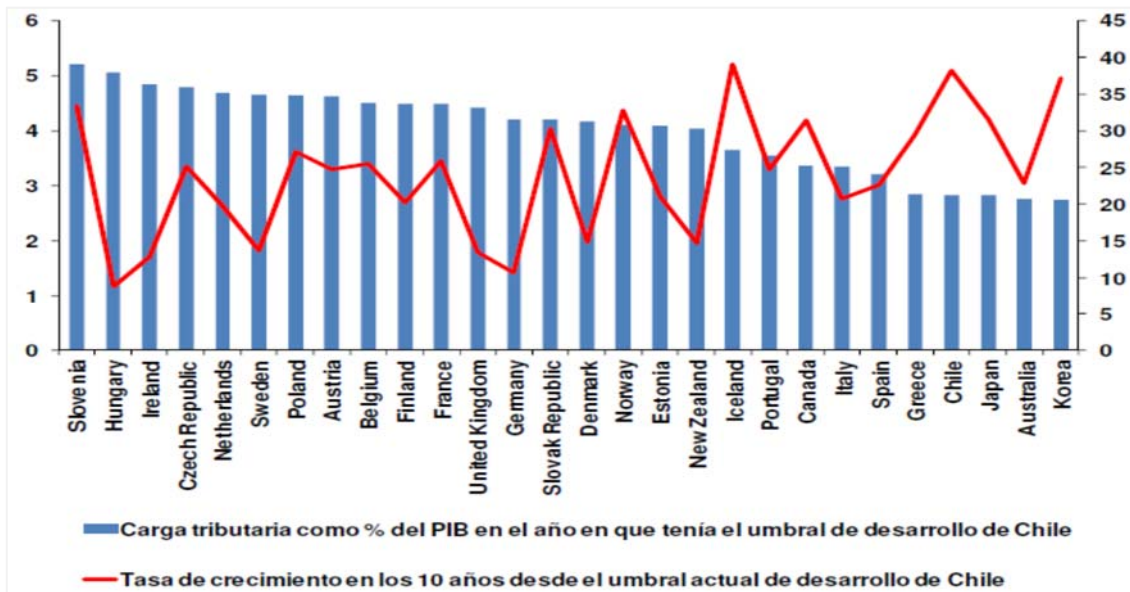
El factor legal impacta de dos formas a la gerencia. Por una parte, la GDC se desarrolla bajo el marco legal que define las funciones y atribuciones de la Corfo y la normativa asociada a la administración del Estado. Entre los cuerpos legales asociados a la materia destacan la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Estatuto Administrativo y dictámenes de la Contraloría General de la República.

Por tanto, una modificación en el marco regulatorio de la Corfo y la administración general del Estado tendrá un impacto en la gestión de la gerencia.

Por otra parte, la gerencia se ve afectada por regulaciones en materia de propiedad privada, inversión, ingresos, impuestos, empleo, fijación de precios y todo aquello que afecte a las empresas y estructura productiva del país. También, la reglamentación en materia laboral y previsional tiene un impacto en la gestión de la gerencia, toda vez que sus clientes son mayormente empresas privadas de distinto tamaño. En efecto, los clientes de la gerencia son actores sensibles al marco regulatorio, por lo que nuevas leyes y disposiciones afectan su interés e impactan en los resultados económicos a los que contribuye la gerencia.

Un ejemplo de lo mencionado es la reforma tributaria que entró en vigencia en el 2017 en Chile, respecto a la cual autores como Cerda y Larraín (2005) señalan que “un incremento de 10% de la tasa de impuesto reduce la inversión como fracción del *stock* de capital entre 0,2% y 1% bajo diferentes especificaciones econométricas”. Pues bien, ello se complementa con la evidencia de la Figura 15, la cual muestra que, en el caso de países de la OCDE con un nivel de desarrollo similar al de Chile, parece existir una relación negativa entre el crecimiento económico y la carga tributaria; los países con mayor carga tributaria tienden a crecer a menores tasas en promedio durante los 10 años siguientes.

Figura 15: Tasa de crecimiento y carga tributaria de países OCDE con nivel de desarrollo similar a Chile. Año 2014



Fuente: Reforma tributaria: impacto económico y propuesta alternativa, CLAPES-UC (2014), p. 5

4.1.1.7. Resultados del PESTEL

Como resultado del análisis PESTEL, se obtiene que una de las principales oportunidades que tiene la gerencia dice relación con la necesidad del país de diversificar su matriz productiva hacia nuevos sectores económicos, superando su estado actual como exportador de materias primas sin valor agregado y logrando un desarrollo sustentable. Dicha oportunidad es un impulso para que la gerencia se focalice en aumentar la promoción y mejorar los programas de fomento, para que empresas nacionales sofisticuen sus productos y, con ello, se mejore la canasta exportadora de Chile.

Lo anterior se complementa con la segunda oportunidad identificada, asociada a la promulgación de la Ley N° 20.848, que establece un nuevo marco para la inversión extranjera en Chile. Dicha Ley es una ocasión para que el gobierno y, en concreto, la gerencia, como parte del ecosistema económico, mejore su estrategia de atracción, con miras a lograr que el país reciba los beneficios del incremento de capitales financieros extranjeros directos, dentro de lo cual se destaca: 1) El financiamiento de grandes proyectos de inversión, de tipo público y/o privado; 2) La creación de nuevas capacidades de los trabajadores nacionales, debido al acceso a nuevos conocimientos y tecnologías; y 3) La generación de nuevos empleos.

Por su parte, una de las principales amenazas identificadas es que la gerencia eventualmente cuente con un menor presupuesto anual para subsidios, ya sea por una baja en la asignación de recursos respecto a años anteriores y/o por recortes durante el ejercicio presupuestario. Este hecho ha de implicar que, entre otros, la gerencia deba priorizar a los clientes que es posible satisfacer, disminuyendo la cobertura de los programas y aumentando la demanda insatisfecha. Igualmente, la falta de iniciativas de inversión privada es una fuerte amenaza para la gestión de la gerencia, toda vez que ello tiene un impacto negativo en el empleo, desarrollo de capital humano y, en general, el crecimiento económico del país. Así, particularmente, para la gerencia implica modificar sus programas para asegurar la materialización de proyectos de inversión privada, flexibilizando requisitos y beneficios sociales esperados. El detalle de las oportunidades y amenazas se presenta en el acápite 4.3.

4.1.2. Análisis de stakeholders

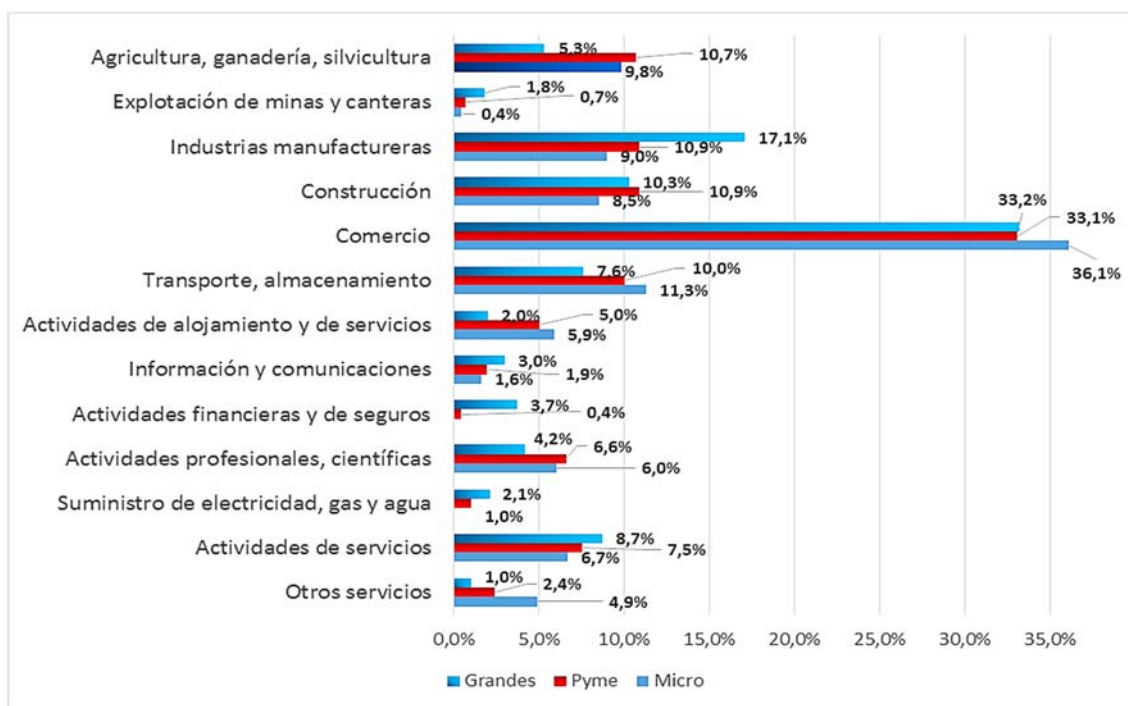
Los *stakeholders* son definidos como cualquier persona, grupo, u organización que puede colocar un reclamo sobre la atención, recursos o el producto de una organización (u otra entidad), o se ve afectado por el resultado. En tal sentido, la atención a los *stakeholders* es crucial debido que la clave del éxito en las organizaciones públicas es la satisfacción de los interesados críticos, según sus criterios o al menos lo que pueden aceptar (Bryson, 2011).

Los *stakeholders* identificados en el marco de la gestión de la GDC son: empresas nacionales, agentes operadores intermediarios, gobiernos regionales, direcciones regionales de Corfo, ministerios y otras instituciones de las cuales recibe financiamiento, entre otros.

4.1.2.1. Empresas nacionales

De acuerdo con datos de la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE4)¹⁰, realizada por el Ministerio de Economía, presentados en la Figura 16, las Pymes poseen una mayor participación dentro de la distribución de empresas de Chile, alcanzando un 51,9%. Luego, las microempresas cuentan con un 44,9% de participación, mientras que las grandes empresas representan un 3,2% (2017). Esta distribución permite entender la composición de las empresas nacionales, como grupo de interés de las actividades de la gerencia.

Figura 16: Composición de empresas por sector y tamaño (%). Año 2017

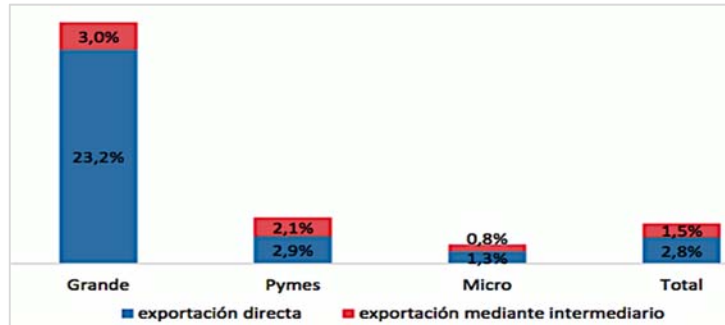


Fuente: ELE4, Ministerio de Economía (2017)

¹⁰ La Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE4), publicada el 2017, representativa a nivel de sector económico y tamaño según ventas, entrega información estadística sobre distintas características de las empresas en Chile, como por ejemplo: propiedad, organización jurídica, edad, grupos empresariales, grupos familiares, y exportaciones entre otros.

Mientras, haciendo foco en las exportaciones, la Figura 17 permite evidenciar que estas se concentran en empresas grandes (25,2%), seguidas muy por debajo por las Pymes (5%) y Microempresas (2,1%).

Figura 17: Empresas que exportan por tipo de exportación y tamaño de empresa (%). Año 2017



Fuente: ELE4, Ministerio de Economía (2017)

En efecto, los resultados de la Figura 17, vinculados a la disponibilidad de recursos y capacidades de las grandes empresas, representan un factor de interés para la GDC, toda vez que la hoja de ruta de Corfo es poder diversificar la matriz productiva de exportación, con miras a aportar al crecimiento económico nacional. En concreto, el desarrollo chileno se basa en el fomento de las exportaciones, siendo la apertura económica una herramienta fundamental para permitir que las empresas nacionales tengan espacio de crecimiento más allá del mercado interno (Ministerio de Economía, 2017). En dicha línea, en el año 2016 la GDC benefició con subsidios a 5.363 entidades y ha creado programas de innovación para el desarrollo, que apuntan a identificar los retos o cuellos de botella que afectan a sectores con ventajas competitivas evidentes y/o latentes, junto con potenciar las exportaciones, con especial énfasis en las Pymes (Corfo, 2016). No obstante, es preciso seguir contribuyendo en la sofisticación de la matriz productiva exportadora.

4.1.2.2. Agentes operadores intermediarios

El Agente Operador Intermediario (AOI) es una entidad pública o privada, habilitada para suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de Corfo para ejecutar programas y proyectos de fomento. Su rol principal es promover y apoyar el mejoramiento de la gestión de las empresas, actores económicos y territorio en que está facultado para actuar.

El carácter de agente operador se adquiere previo concurso público y firma de un convenio marco nacional suscrito con la GDC, con duración de cuatro años. Por tanto,

en los instrumentos que consideran la administración intermediada, dentro de los costos se incluirá el pago de la comisión de los agentes operadores intermediarios, que Corfo desembolsa por los servicios de evaluación, supervisión y administración de los proyectos y programas de fomento.

En la actualidad la gerencia mantiene convenio marco con doce agentes operadores: ACTI, ASEXMA, ASOEX, CCII, CNC, Codesser, Copeval, Cordenor, Corparaucó, Corproa, Fedefruta, y SOFO, que administran alrededor de 3.000 proyectos.

Con el fin de evaluar el desempeño de los AOI, se realizó el estudio de satisfacción de clientes de programas y proyectos agenciados, aplicada a los clientes que tuvieron transferencia de recursos durante el año 2016. Este estudio considera a los AOI como un canal de distribución de la oferta de la gerencia y se centra en evaluar la percepción de los beneficiarios respecto a la calidad de servicio que entregan los intermediarios, como parte de los responsables de la ejecución de programas y proyectos de fomento. Los resultados indicaron que, sobre el apoyo brindado por el AOI para el desarrollo del proyecto, los usuarios evaluaron esto como regular con un índice de satisfacción neta de 67,8%, como se muestra en la Figura 18:

Figura 18: Satisfacción respecto al apoyo brindado por los AOI (%). Año 2016



Fuente: Estudio de satisfacción de clientes 2016 de programas y proyectos de fomento, Corfo (2017), p.

111

Con todo lo anterior, los AOI se han convertido en actores importantes dentro de la gestión de la GDC, aportando en el seguimiento de los proyectos que se financian a través de la serie de instrumentos, considerando un criterio de cumplimiento de objetivos y resultados esperados. En efecto, los resultados de la mencionada encuesta indican que el sistema de apoyo a empresarios se ve fortalecido con la participación de agentes intermediarios.

Finalmente, otro aspecto importante, que estrecha la relación entre la GDC e intermediarios, es que los AOI custodian los recursos económicos de subsidios; es decir, para la puesta en marcha y ejecución de los proyectos, la GDC mantiene la facultad de anticipar hasta el 100% de los recursos de un proyecto a un AOI, a cambio de un documento de garantía y la rendición trimestral de los gastos. Esta actividad permite asegurar el financiamiento de los proyectos, considerando que estos son de largo aliento y la GDC tiene restricciones para generar arrastres presupuestarios de un año a otro. Por ello, los AOI mantienen cuantiosos recursos pertenecientes a subsidios de proyectos de desarrollo competitivo.

4.1.2.3. Otros stakeholders

Entre los *stakeholders* de la GDC se encuentran los gobiernos regionales, direcciones regionales de Corfo, ministerios y otras instituciones de las cuales recibe financiamiento.

En concreto, la GDC recibe recursos de inversión regional, de parte de gobiernos regionales, provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), con el fin de ejecutar iniciativas que promuevan un desarrollo armónico y equitativo de la región. Asimismo, se reciben recursos provenientes de ministerios y otras instituciones, tales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo. Para todos estos casos se suscriben convenios de transferencia de recursos, de los cuales emanan obligaciones y compromisos de desempeño que la gerencia debe cumplir. En este caso, gerencia rinde a los financistas los gastos y logros obtenidos como resultado de la ejecución de los instrumentos de desarrollo competitivo.

Del mismo modo, la gerencia recibe constantes requerimientos de financiamiento de parte de las direcciones regionales de Corfo, para la ejecución de los instrumentos. En este caso, las direcciones regionales son co-ejecutores y cumplen funciones delegadas de seguimiento y control de los proyectos beneficiados.

Con respecto a lo anterior, los recursos adicionales que recibe la gerencia de parte de los mencionados *stakeholders* son parte importante del presupuesto anual. Por ejemplo, en el año 2016 el 51% del presupuesto de la gerencia proviene de transferencia de recursos desde el Ministerio de Economía, en el marco del Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) y Fondo de Inversión Estratégica (FIE). En este mismo periodo, el presupuesto de la Dirección de Inversiones, área de negocio de la gerencia, cuenta con solo un 14% de presupuesto Corfo, el resto proviene del FIE (Corfo, 2016).

4.1.2.4. Resultados del análisis de stakeholders

El resultado del análisis de las empresas nacionales, presentado en el acápite 4.1.2.1, permite a la gerencia identificar a los clientes que serán parte de su modelo de negocios. En efecto, se concluye que las empresas pequeñas y medianas (Pyme) son el grupo más grande de empresas en Chile, las cuales presentan un bajo nivel de exportaciones directas y mediante intermediarios. Por lo tanto, toda vez que la visión estratégica de la gerencia se redefine hacia aumentar la diversificación de los sectores productivos de la economía nacional, la necesidad de las Pymes respecto a aumentar sus ventas, permanecer en el mercado y lograr exportar sus productos, es una oportunidad para que la gerencia indague en las necesidades de dichos clientes y pueda ofrecerles una mejor oferta de productos, atractiva a los fines de las empresas y que contribuya al interés del país.

Junto con lo anterior, el bajo número de grandes empresas refuerza una de las conclusiones del PESTEL, referida a la amenaza de una falta de iniciativas de inversión privada. Concretamente, dicha amenaza obliga a direccionar la gestión de la gerencia hacia la atracción de inversión extranjera, debido al escaso número de empresas grandes nacionales, que disminuye cuando se evalúan aquellas con proyectos de inversión.

Por otra parte, del análisis de los agentes operadores intermediarios, se concluye que estos son aliados que deben ser considerados en la definición de la estrategia de la gerencia. Ello porque la gestión de los agentes intermediarios es valorada por los clientes, pues el sistema de apoyo a las empresas se ve fortalecido con su participación, como se explica en el acápite 4.1.2.2.

Finalmente, en consideración a los gobiernos regionales, direcciones regionales de Corfo, ministerios y otras instituciones de las cuales la gerencia recibe financiamiento, se concluye que dichos stakeholders contribuyen a mitigar una amenaza asociada a contar con menor presupuesto para subsidios. El detalle de las oportunidades y amenazas se presenta en el acápite 4.3.

4.1.3. Análisis de competidores

En el ambiente externo donde se desarrolla, la gerencia encuentra otras organizaciones del sector público que contribuyen a mejorar el capital humano y capacidades productivas de las empresas, con miras a lograr un mejor crecimiento económico y desarrollo del país.

Como parte de las medidas de gobierno para el fomento productivo existen los comités de desarrollo productivo, que buscan promover el desarrollo económico y productivo

regional y el fomento de la Mipyme, con el fin de hacerlo más competitivo a través de una institucionalidad integrada a nivel regional y articulada a nivel nacional. La articulación implica integrar la acción de Sercotec y Corfo, para el traspaso de recursos a la decisión regional y una mayor sinergia de la acción pública de fomento. En efecto, se ha realizado un reordenamiento de la oferta programática entre instituciones, mediante un traspaso de instrumentos desde Corfo a Sercotec; los instrumentos derivados fueron los Centros de Desarrollo Empresarial y Programa de Emprendimientos Locales (PEL), a fin de no duplicar servicios. De esta forma Corfo se concentra en el apoyo a las Pymes que presenten proyectos que agreguen valor, sofisticación y diversificación (Corfo, 2016).

Así también, en el marco del impulso de reformas que favorezcan el financiamiento de las micro y pequeñas empresas, a contar del año 2016 se encuentran operativos convenios con instituciones de la red de fomento para el desarrollo de la economía social, siendo: Indap, Sence, Sercotec, Subdere y Subpesca.

Por otra parte, en cuanto al fortalecimiento del capital humano, Corfo y Sence desarrollan un conjunto de capacitaciones en materia de innovación para trabajadores. En tal sentido, en el 2016 se aprobó el plan formativo del curso denominado “Técnicas de inserción de la innovación en los oficios laborales”, el cual tiene asignado 500 cupos desde Sence.

Con todo lo anterior, el análisis de los competidores refleja que la gerencia no posee competidores y las fuerzas en el entorno se centran en la colaboración de las entidades con miras a cumplir una función pública, donde los órganos de la Administración del Estado deben cumplir sus cometidos coordinadamente y propender a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones. El fin es propender a salvaguardar el interés colectivo. **De esta forma, se concluye que la definición de la estrategia de la gerencia puede considerar que Corfo no tiene competidores, sino que, por el contrario, puede generar alianzas con otras instituciones del sector público que se encuentran en el macro entorno.**

4.2. Análisis interno

Los atributos internos se clasifican como las fortalezas o debilidades de una organización. En tal sentido, de acuerdo con Thompson et al. (2012), la medida en que opera bien la estrategia de una organización depende de las fortalezas y debilidades en relación con sus recursos y capacidades. Estos autores señalan que “los recursos y capacidades son activos competitivos y determinan si su fuerza competitiva en el mercado será impresionantemente sólida o decepcionantemente débil”.

En efecto, un recurso corresponde a un activo competitivo que una empresa u organización controla o posee. Mientras una capacidad es la habilidad de una entidad para desempeñar alguna actividad de manera eficiente (Thompson et al., 2012).

A continuación, se presenta el análisis que permite conocer cuáles son los recursos y capacidades que tienen mayor importancia competitiva para la gerencia, con el fin de aprovecharlas. Asimismo, conforme a lo señalado por Bryson (2011), se analiza la presente estrategia de la gerencia y su desempeño. De acuerdo con el autor, para identificar las fortalezas y debilidades internas, la organización puede monitorear los recursos (*input*), la estrategia presente (*process*) y el desempeño (*outputs*).

4.2.1. Análisis de recursos y capacidades

El análisis se realiza utilizando la metodología propuesta por Thompson et al. (2012), la cual divide los recursos en dos categorías principales: recursos tangibles e intangibles. En tal sentido, los recursos tangibles de la GDC se subdividen en físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales, como recomiendan los mencionados autores. Mientras, los recursos intangibles se subdividen en activos humanos y capital intelectual; la marca, imagen de la organización y activos de reputación; relaciones de confianza; la cultura y sistema de incentivos. El análisis de ambos recursos se presenta a continuación¹¹.

4.2.1.1. Recursos físicos

La GDC se ubica en el quinto piso del edificio corporativo de la Corfo, en la Región Metropolitana, donde cuenta con la infraestructura necesaria para atender a sus clientes y para que el personal se desempeñe de forma confortable.

El edificio central de la Corfo destaca por ser un lugar abierto para el público, donde emprendedores, inversionistas, profesionales independientes y estudiantes cuentan con espacios de *co-work*, biblioteca y salas de reuniones para su uso. Esta infraestructura brinda un espacio para que personas trabajen en sus proyectos personales de inversión y emprendimiento, puedan realizar consultas, solicitar reuniones y acceder a los productos de la corporación. Este espacio está abierto de 9:00 a 17:00 horas. La ubicación geográfica del edificio posee un valor agregado debido a encontrarse en el centro de Santiago, en la esquina de las calles Estado y Moneda, con fácil acceso, adecuada señalización y situado dentro del centro comercial y político de Santiago. **Por tanto, se infiere que todo lo anterior aporta a la satisfacción de los clientes de la GDC y representa una fortaleza de la gerencia.**

¹¹ Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

4.2.1.2. Recursos financieros

La GDC obtiene recursos de la Ley de Presupuestos del Sector Público, que es aprobada anualmente en el Congreso Nacional de Chile¹², por lo que no requiere generar rentabilidad, sino más bien gastar los recursos de forma eficiente, considerando que el presupuesto asignado ha ido a la baja en los últimos cuatro años. La Tabla 6 muestra la evolución en los presupuestos de la GDC.

Tabla 6: Presupuestos de la GDC (%- MM\$). Periodo 2015-2018

Presupuesto	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Gasto GDC (Millones de \$)	46.700	44.405	42.219	40.712
% Variación año anterior	-0,03%	-4,91%	-4,92%	-3,57%

Fuente: Elaboración propia basada en información de la Unidad de Presupuestos, GDC

La disminución del gasto asignado, visto como una debilidad, hace necesario que la gerencia obtenga fuentes de ingresos externas al presupuesto de la Corfo, debiendo suscribir convenios de transferencia con entidades como el Fondo de Inversión Estratégica (FIE), Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) y Ministerio de Agricultura. Como ejemplo, la Tabla 7 desglosa las fuentes de financiamiento de la GDC para el año 2016.

Tabla 7: Presupuesto GDC (MM\$). Año 2016

Programas	Fuente Corfo	Convenio FIC	Convenio FIE	Convenio TURISMO	Total Presupuesto por Programa
Programas de Promoción de Inversiones	1.504	0	9.411	100	11.015
Programa de Formación para la Competitividad	0	3.739.060	0	0	3.739
Programas Fomento	9.145	0	0	0	9.145
Programa Territorial y Redes	2.317	0	0	0	2.317
Programa MINAGRI	4.239	0	0	0	4.239

¹² Las dos primeras etapas del ciclo presupuestario son la formulación y la discusión y aprobación de la ley. En la formulación participan el Presidente de la República, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, ministros sectoriales y equipos técnicos. Como resultado, a más tardar el 30 de septiembre de cada año el proyecto de ley de presupuestos es despachado al Congreso Nacional. La discusión y aprobación es realizada por la Cámara de Diputados y el Senado de Chile, que conforman el Congreso Nacional. Este congreso puede reducir los gastos de las instituciones públicas, contenidos en el proyecto de Ley, salvo aquellos que están establecidos por ley permanente.

Programas	Fuente Corfo	Convenio FIC	Convenio FIE	Convenio TURISMO	Total Presupuesto por Programa
Programas Estratégicos de Desarrollo	1.517	1.460.410	5.065	0	8.043
Programa de Apoyo a la Competitividad - Nodos	2.952	2.678.169	0	0	5.630
Bienes y Servicios de Consumo	0	273.692	0	0	273
Presupuesto Total GDC	21.677	8.151	14.476	100	44.405

Fuente: Elaboración propia basada en información de la Unidad de Presupuestos, GDC

4.2.1.3. Recursos tecnológicos

La GDC no desarrolla productos tecnológicos, no obstante, el uso de la tecnología debe ser un aliado en el cumplimiento de sus funciones. Por ejemplo, como canal de comunicación con sus clientes y acceso a productos de la gerencia, a través del sitio web institucional y cuentas de redes sociales, cuyo principal objetivo es impactar en la ciudadanía, mejorando la reputación y difundiendo el aporte de Corfo al país. En cifras, durante el 2015 Corfo contó con 126.000 seguidores en *Twitter*, 108.973 en *Facebook* y 19.245 en *LinkedIn* (Corfo, 2016).

Otro ejemplo es el sistema de registro documental y sistema de gestión de proyectos, que permiten la administración remota de los proyectos cofinanciados por la gerencia, siendo útiles para la toma de decisión y como herramienta de control de la alta dirección. Ambos sistemas permiten mantener la trazabilidad de la gestión de la gerencia y permiten acelerar la gestión administrativa en la provisión de los productos a los clientes. No obstante, la funcionalidad de ambos sistemas de Corfo no es valorado por el personal de la GDC debido que son muchos los intentos de implementación e integración de *software*, no todos realizados con éxito, que han mermado la percepción de su utilidad. **Por cuanto, la falta de uso de los sistemas ha representado una debilidad que se mantiene en el tiempo.**

4.2.1.4. Recursos organizacionales

Los recursos organizacionales de la GDC se enmarcan en los recursos de Corfo, los cuales son reconocidos por su excelencia. En el 2012 la Corfo recibió el Premio Anual de Excelencia Institucional, entregado por la Dirección Nacional del Servicio Civil para

reconocer la gestión pública que destaca en los ámbitos de eficiencia, productividad, calidad de servicio y gestión de personas¹³.

Pese al reconocimiento, en la actualidad existe un aumento de la burocracia e insularidad de las áreas, como resultado de medidas aplicadas para el fortalecimiento del control interno de Corfo. Particularmente, la gerencia tiene una estructura interna que requiere mejoras en su sistema de coordinación y comunicación, de modo de evitar una duplicidad de funciones como consecuencia de la división de responsabilidades entre las direcciones que la componen. Esta departamentalización hace que la comunicación no sea lo suficientemente fluida para asegurar que los procesos se ejecuten en tiempos acotados. Por ejemplo, las direcciones de Programas Estratégicos e Inversiones son el *front office*, dedicadas a gestionar la provisión de productos a los clientes (procesos de postulación y asignación de beneficios), mientras que la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial es el *back office*, con funciones de apoyo al negocio. Ello implica que el cliente recibe los productos y luego debe comenzar a interactuar con áreas distintas para los procesos de revisión y control de los beneficios recibidos. Adicional a lo anterior, en la actualidad la gerencia se enfrenta a la problemática de mantener diecinueve líneas de instrumentos de subsidio, cada uno regulado por reglamentos específicos y administrados por alguna de las áreas, que son carentes de una mirada holística de análisis para identificar el nivel de impacto conjunto en la solución de problemas sociales. Ante este escenario, la gerencia se enfrenta a la amenaza de estar gestionando instrumentos con requisitos distintos pero orientados a los propósitos similares o iguales.

En ese mismo orden de ideas, la Corfo se integra por una vicepresidencia, cuatro gerencias del negocio y siete gerencias de apoyo. Para la ejecución de sus productos, la GDC se relaciona con la Gerencia Legal, responsable de la formalización de los actos administrativos; la Gerencia de Operaciones, que verifica en terreno el cumplimiento de los compromisos de los proyectos cofinanciados y aprueba sus informes financieros; y, finalmente, la Gerencia de Administración y Finanzas, que es responsable de la transferencia de los recursos a los beneficiarios. Adicionalmente, existe un comité que asigna fondos a los proyectos (CAF), compuesto por siete gerentes. En este contexto, la

¹³ El Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) es un reconocimiento anual que entrega la Dirección Nacional de Servicio Civil a tres servicios públicos. Este premio reconoce la calidad de gestión de las instituciones y funcionarios públicos, en la perspectiva de contribuir a instalar una cultura de excelencia en la administración. Los criterios de evaluación son: a) Eficiencia y Productividad. Considera las iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos. b) Calidad de Servicio. Considera iniciativas para mejorar la calidad en la prestación de servicios, la incorporación de la ciudadanía y satisfacción de los usuarios. c) Gestión de Personas. Considera iniciativas para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2017) .

estructura orgánica con la cual se relaciona la GDC implica que el proceso administrativo para el financiamiento de un proyecto dura 3,5 meses (promedio), contados desde su presentación al CAF hasta la transferencia de los recursos.

Por otra parte, pese a la valoración de la profesionalización del personal y el *know how* adquirido en la implementación de sus productos, la falta de uso de los sistemas de información ha tenido como resultado una falencia en la gestión del conocimiento por parte del personal de la gerencia, lo cual toma mayor relevancia debido a la gran estructura organizacional de Corfo (organigrama en Anexo 1).

Finalmente, la GDC mantiene pendiente incorporar recomendaciones de la Dipres respecto a efectuar la evaluación de impacto de sus programas¹⁴, para dilucidar si se justifica la ampliación de estos, de forma de consolidar los resultados alcanzados. Para cumplir este fin, se requiere mejorar las exigencias y compromisos de información de parte de los beneficiarios, junto con reconocer que los programas ya se encuentran en una fase donde es posible observar resultados finales, haciendo necesaria la evaluación ex post. La gerencia a la fecha mantiene un seguimiento de los proyectos, controlando resultados intermedios que son insuficiente para presentar resultados de impacto que validen la gestión.

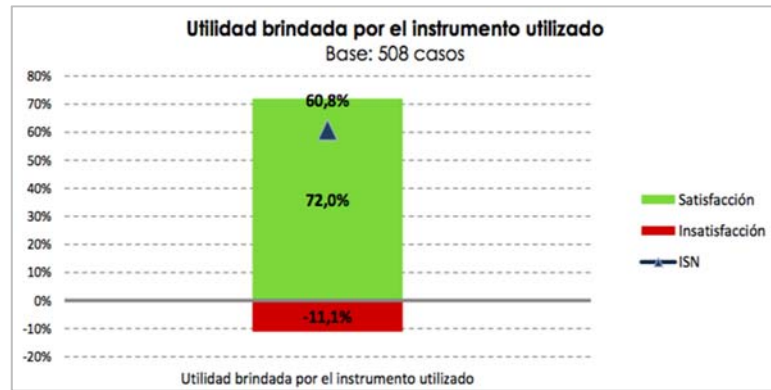
4.2.1.5. Activos humanos y capital intelectual

Para la GDC es crítico que su personal tenga conocimientos en: 1) adaptación y diseño de instrumentos, 2) planificación y monitoreo del uso de recursos, 3) uso de instrumentos de fomento por los agentes que intervienen, 4) capacidad y habilidad de las direcciones regionales para colocar los fondos de fomento, y 5) gestión de agentes operadores intermediarios.

En dicho sentido, en la actualidad la gerencia ha logrado fundar un vasto *know how* respecto a la implementación de instrumentos de fomento competitivo, que se refleja en una alta utilidad de los instrumentos para los clientes y un índice de satisfacción de 60,8% durante el periodo 2014-2016, como se observa en la Figura 19:

¹⁴ En el año 2011 la Dipres elaboró un informe de evaluación de impacto de los programas de fomento, de Corfo, a cargo del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, el cual concluye que la gerencia no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación tendiente a la verificación de resultados e impactos. Por tanto, dicho organismo recomienda implementar sistemas que detecten problemas de implementación, junto con evaluar el impacto de los diferentes instrumentos, con la finalidad de corregir o cerrar instrumentos que no cumplen con sus objetivos (Dipres, 2011).

Figura 19: Utilidad de los instrumentos de fomento competitivo



Fuente: Estudio de satisfacción de clientes 2016 de programas y proyectos de fomento, Corfo (2017), p.

111

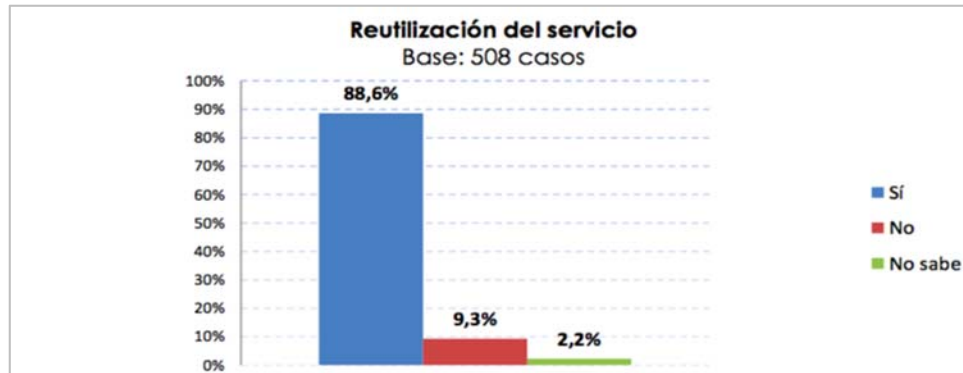
Dados los resultados de la Figura 19, se infiere que la gerencia cuenta con personal idóneo y calificado para cumplir las funciones de la gerencia, lo cual también destaca Rivas (2012), quien señala que en Corfo existe una acumulación de conocimiento y aprendizaje. El mencionado autor destaca: “En primer lugar, (Corfo) tiene una dotación de personal que no está sometida a la inestabilidad propia de entidades con vocación más política, como son los ministerios. En segundo lugar, tiene la capacidad financiera y legal para ofrecer condiciones salariales atractivas, lo que le permite reclutar profesionales de alto nivel. En tercer lugar, dispone de recursos para contratar estudios y asesorías de buen nivel o enviar profesionales a aprender de buenas prácticas en el exterior. Finalmente, cuenta con la flexibilidad legal y administrativa como para poder reaccionar con relativa rapidez cuando es preciso efectuar ajustes en su accionar”. **Todo lo anterior representa una fortaleza de la gerencia.**

4.2.1.6. Imagen y reputación de la GDC

La gerencia cuenta con el respaldo de la marca Corfo, siendo una institución reconocida por aportar a la industrialización del país en los años 30-40. En el 2016 su valor de marca se vincula a la solidez de su gestión para dar apoyo a empresas de distintos tamaños, nacionales y extranjeras con actividades en Chile, junto a la industria cinematográfica y audiovisual, entre otros. Este recurso da a la GDC un respaldo que le permite actuar con autonomía y potestad en el ambiente externo donde se desarrolla.

Empíricamente, el estudio de satisfacción de programas y proyectos de fomento (Corfo, 2017) confirma que los clientes confían en la gerencia y reutilizan los productos y servicios que provee, dando valor a su marca. La Figura 20 demuestra que el 88,6% de los clientes de los programas de fomento reutilizan el servicio.

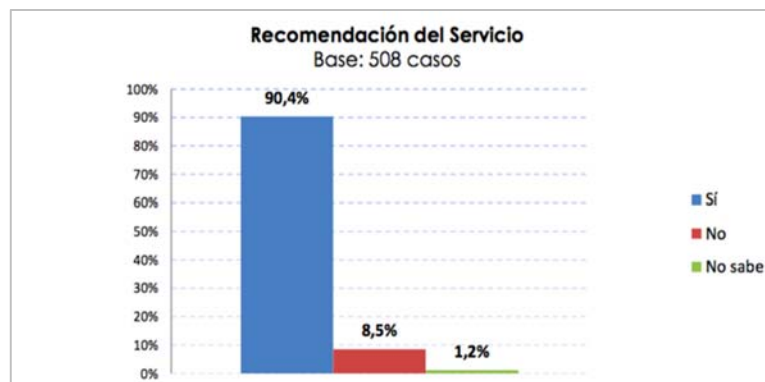
Figura 20: Reutilización de los instrumentos de fomento competitivo. Año 2016



Fuente: Estudio de satisfacción de clientes 2016 de programas y proyectos de fomento, Corfo (2017), p. 112

Otra evidencia de la buena reputación de la gerencia en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad es que el 90,4% de los clientes de los instrumentos de fomento recomiendan el servicio. La Figura 21 da cuenta de ello.

Figura 21: Recomendación de los instrumentos de fomento competitivo. Año 2016



Fuente: Estudio de satisfacción de clientes 2016 de programas y proyectos de fomento, Corfo (2017), p. 112

4.2.1.7. Relaciones de confianza

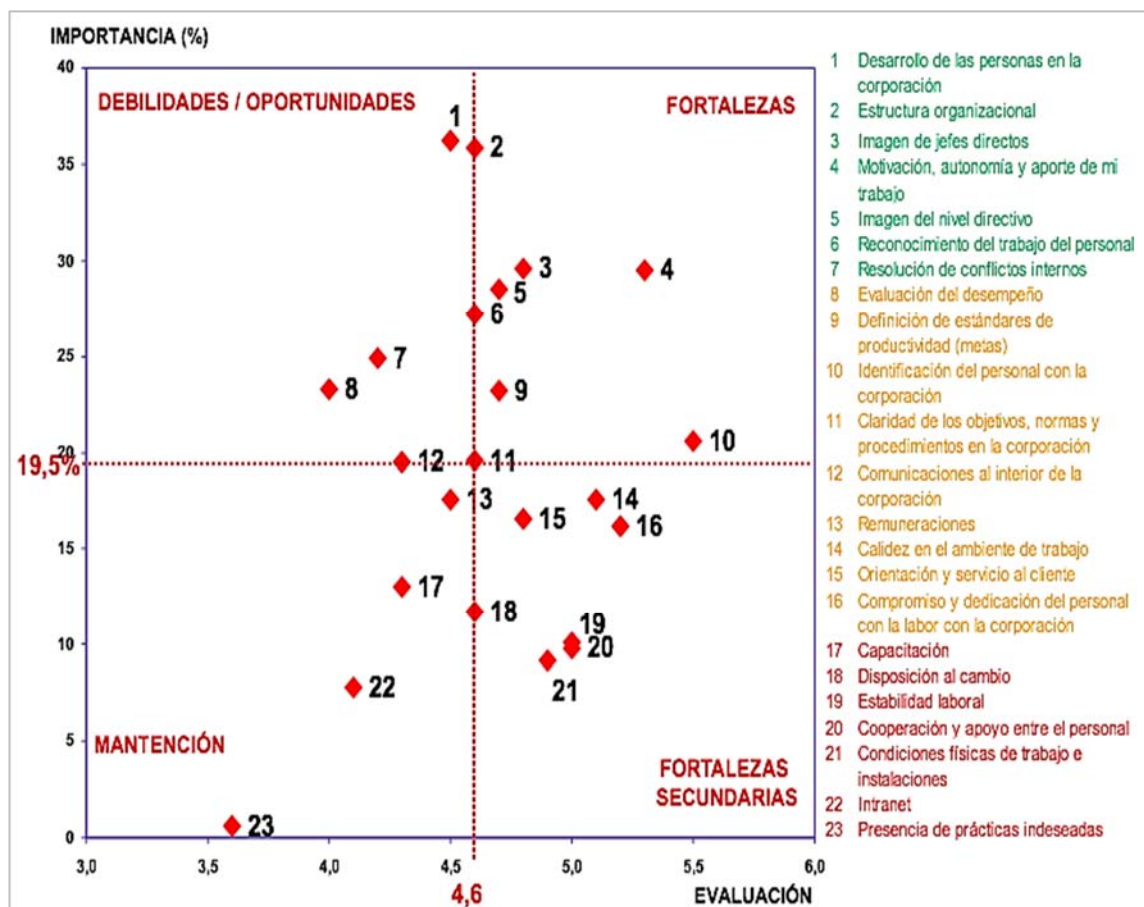
La Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, a ejecutarse entre 2014 y 2018, ha promovido una nueva institucionalidad para desarrollar una política pública de atracción de inversión extranjera. Frente a este escenario, la GDC mantiene socios estratégicos como InvestChile, el Fondo de Inversión Estratégica (FIE), Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Las alianzas con dichos socios han permitido contar con convenios de desempeño que implican la asignación de recursos adicionales para la ejecución de los productos de la

gerencia, además del apoyo en la atracción de nuevos clientes. Por tanto, dichas relaciones han sido positivas para el quehacer de la gerencia.

4.2.1.8. Cultura y sistema de incentivos

El último estudio de clima laboral de Corfo, realizado en el 2014, reveló que un 93,6% del personal se siente comprometido con la corporación y 94,7% dice estar comprometido con el logro de objetivos de su gerencia y/o unidad. No obstante, como se observa en la Figura 22, el mismo estudio evidenció que las debilidades de la corporación, principalmente se encuentran en el fomento del desarrollo de las personas, la resolución de conflictos internos, el sistema de evaluación del desempeño y la comunicación interna.

Figura 22: Matriz de fortaleza y debilidades del clima laboral de Corfo. Año 2014



Fuente: Estudio de compromiso y clima laboral, Corfo (2014)

Frente a los resultados, cabe destacar que en la actualidad la corporación ha mejorado fuertemente su comunicación interna y externa, creando planes de comunicación, fortaleciendo la información y uso del sitio web interno, capacitando al personal, bajo el liderazgo del área de Marketing y la Subgerencia de personas y desarrollo, que realizan actividades para promover el conocimiento sobre la corporación y ejes estratégicos, además de afianzar el compromiso del personal con la misión y visión institucional. Dentro de las actividades destacan los procesos comunicados y difundidos de inducción del personal nuevo y la comunicación constante respecto de actividades y logros de Corfo. Por ejemplo, el personal recibe correos diarios sobre la presencia de la corporación en los medios de comunicación y nuevas iniciativas apoyadas; se realizan talleres para que el personal de distintas áreas participe, se integre y conozca las labores de otros; además hay espacios de diálogo denominados “Un café y algo más”. Junto a ello, es posible observar que existen fortalezas que se mantienen desde el 2014, tales como las condiciones físicas de trabajo, calidez en el ambiente, compromiso del personal y la estabilidad laboral, entre otros.

4.2.1.1. Resultados del análisis de recursos y capacidades

Como resultado del análisis de recursos y capacidades, se obtiene que las fortalezas de la gerencia se encuentran en el valor de la marca Corfo y la buena reputación que mantiene respecto a sus programas y gestión, acompañado de un capital humano altamente calificado, que eventualmente le permite abordar las oportunidades que le ofrece el macro entorno.

Por otra parte, las principales debilidades identificadas son la capacidad débil o nula de la gerencia para evaluar el impacto de sus programas, lo que afecta sus expectativas de contar con mayor presupuesto público asignado por la Dipres, además de tener implicancias respecto a la calidad de la oferta de productos, debido a desconocer cuáles son aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes y tienen mayor contribución a resolver los problemas públicos identificados durante su diseño.

Igualmente, otras debilidades que se observan, como resultado del análisis de recursos y capacidades, son una coordinación insuficiente entre las áreas de la gerencia y su escasa capacidad de gestionar el conocimiento. Así, dichas amenazas conllevan a una ineficiencia de la gestión, caracterizada por un exceso de burocracia y aumento de los plazos de ejecución de los procesos. El detalle de las oportunidades y amenazas se presenta en el acápite 4.3.

4.2.2. Análisis de la estrategia presente

Durante el período 2014-2018 la Corfo, en general, ha focalizado su acción en la implementación de políticas de desarrollo productivo general y con foco estratégico. Por

su parte, las intervenciones generales se han orientado a fomentar la innovación empresarial, los emprendimientos dinámicos y la generación de mecanismos que permitan más y mejor financiamiento para las empresas. Mientras, en cuanto a las políticas con foco estratégico nacional, meso regional o regional, particularmente la GDC ha trabajado en el desarrollo e implementación de programas estratégicos de especialización inteligente (PE) que buscan transformar a Chile en un país competitivo a nivel mundial, con una industria que presenta altos niveles de productividad y tecnología, innovadora, sofisticada y sustentable. Todo esto con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas en Chile (Corfo, 2016).

La principal orientación de los PE apunta a fortalecer la colaboración pública y privada para resolver fallas de coordinación derivadas de costos de transacción, asimetrías de información y servicios no transables con economías de escala. Se trata de construir capital social entre agentes públicos y privados, con el fin de remover obstáculos para aprovechar ventajas comparativas latentes mediante la implementación de hojas de ruta de largo plazo y soluciones innovadoras que lleven a Chile hacia un desarrollo sostenible, más descentralizado e inclusivo, y con una matriz productiva más diversa y competitiva. En cuanto a los sectores objetivos, son la minería, el turismo sustentable, agro alimentos, manufacturas avanzadas, economía creativa y pesca y agricultura; estos con plataformas habilitantes en logística, energía y agua e industrias inteligentes (Corfo, 2016).

En efecto, en el 2016 la gestión de la gerencia se ha enfocado en el despliegue de los PE, en el marco de la Iniciativa Transforma, asociados a sectores y áreas de alto potencial de crecimiento de la economía chilena, estableciendo una cartera de 38 programas estratégicos (12 a nivel nacional, 6 meso regional y 20 regional). No obstante, el desafío es lograr la consolidación de la Iniciativa Transforma, implementado un sistema de monitoreo y control que permita disponer de información normalizada, estandarizada y actualizada de cada uno de los Programas Estratégicos (Corfo, 2016).

4.2.3. Análisis del desempeño presente

Evaluando los resultados alcanzados en el periodo 2014-2017, la gerencia atendió a más de 119.760 beneficiarios por medio de 6.294 proyectos gestionados a través de Corfo y agentes operadores. Lo anterior, en términos de recursos, corresponde a transferencias por más de MM\$ 177.909 (Corfo, 2018).

En tal sentido, la gerencia también ha logrado cumplir con compromisos de gestión vinculados a una serie de instrumentos de control de gestión pública medidos a Corfo. Particularmente, de los indicadores presentados en la Ley de Presupuestos 2016, el logro de los compromisos de subsidio para el desarrollo competitivo oscila entre 97-100%. Asimismo, la gerencia tiene un 100% de cumplimiento en los indicadores medidos

en el sistema de incentivos institucionales (asociado a productos estratégicos) y el Convenio de Desempeño Colectivo, junto con cumplir una serie de desafíos derivados de los compromisos de Gobierno del 21 de mayo y visitas en terreno presidenciales (Corfo, 2016). En Anexo 3 se presenta el detalle de los resultados de indicadores de desempeño relevantes medidos para la GDC.

Con respecto a lo antes planteado, cabe destacar que el número de beneficiados por los instrumentos de la gerencia no es estable en el periodo 2014-2017, como lo refleja la Tabla 8. Esta variación se ha debido a las variaciones de presupuesto asignado y, principalmente, a los cambios en los reglamentos de los instrumentos que se realizaron con miras a cumplir la estrategia corporativa. Particularmente, a contar del año 2015 existe una baja de la cantidad de beneficiarios y proyectos financiados que se justifica en la coyuntura del cambio de Gobierno, que eliminó o modificó los programas de subsidio y sus requisitos.

Tabla 8: Resultados de desempeño 2014-2017

Resultados	2014	2015	2016	2017
Total de beneficiarios	60.531	31.837	13.804	13.588
Total de proyectos financiados	1.571	1.789	1.458	1.476
Presupuesto (Miles de \$)	46.700	44.405	42.219	40.712

Fuente: Elaboración propia basada en datos de la GDC

En resumen, el desempeño actual de la gerencia tiene buenos resultados, en términos de gasto, cobertura de beneficiarios de los programas y cumplimientos de compromisos de gestión vinculados a una serie de instrumentos de control de gestión pública medidos a Corfo. Así, es posible inferir que dichos resultados se logran dada la existencia de fortalezas dentro de la gerencia, tales como contar con un personal calificado y tener una buena reputación para atraer clientes, entre otras.

No obstante lo anterior, el resultado del análisis estratégico también permite concluir que existen puntos claves de cambio que requieren ser abordados en la definición de una estrategia para la gerencia. Dichos puntos clave dicen relación con mejorar la evaluación de los programas, la coordinación interna y gestión del conocimiento.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una evaluación del entorno que permite a las organizaciones reconocer sus recursos y capacidades, además de las presiones competitivas en el ambiente externo donde actúan, con el fin de determinar una estrategia de negocio adecuada a dicha organización.

Así, la herramienta de FODA contribuye a que la GDC identifique sus fortalezas y debilidades actuales, junto a las oportunidades emergentes y amenazas que deben preocuparla, permitiendo enriquecer su discusión durante la planificación estratégica. De esta forma es posible potenciar fortalezas, perseguir oportunidades, mitigar amenazas y mejorar debilidades claves en la estrategia de la gerencia; en concreto, “el análisis estratégico genera un conjunto de puntos estratégicos que deben abordarse” (Kaplan y Norton, 2008). Se presenta a continuación el FODA de la gerencia, que surge como resultado del análisis externo e interno realizado previamente en este trabajo.

4.3.1. Oportunidades

(1) Diversificación de la matriz productiva del país

La Agenda de Productividad corresponde a una política pública a ejecutarse en el periodo 2014-2018 y coordinada por el Ministerio de Economía (del cual depende la Corfo), cuyo objetivo es impulsar un desarrollo económico sustentable e inclusivo a través de la diversificación de la estructura productiva para el país, entre otros objetivos.

La implementación de esta política pública es una oportunidad para presentar programas públicos de inversiones estratégicas y planes de desarrollo sectoriales que pueden ser financiados fuera del presupuesto regular de la Corfo, a través del Fondo de Inversión Estratégica (creado como medida de la Agenda de Productividad), que asigna recursos mediante un proceso de concurso entre las instituciones públicas que presentan programas. Estos nuevos ingresos permiten ampliar la cobertura y beneficios a los clientes de la GDC.

En ese sentido, es necesario tener presente que “una de las características de la actualidad es que lo único constante es el cambio y esto es evidente en las distintas industrias que cada vez crean o modifican productos que tiene por objetivo mejorar los actuales” (Universidad Santo Tomás, 2016). En efecto, en las industrias existen brechas de desarrollo y competitividad de las empresas y, bajo este análisis, la GDC tiene la oportunidad para asumir un rol en la entrega de subsidios focalizados a apoyar la materialización de inversiones tecnológicas que creen desarrollo social, empleo, reduzcan la brecha tecnológica y, principalmente, aporten a la diversificación de la economía.

(2) Ley N° 20.848 que establece nuevo marco para la inversión extranjera en Chile

En junio de 2015 se promulgó la Ley N° 20.848, que establece el marco para la inversión extranjera en Chile y dispone la estrategia de fomento y promoción de dicha inversión. Este cambio legislativo conlleva un cambio de paradigma para las políticas públicas en la materia, significando tomar un rol proactivo para atraer a Chile capitales extranjeros

que permitan dinamizar la economía nacional. Este rol lo asume la Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera, no obstante, se requiere la coordinación con Prochile y Corfo, que se encuentran orientadas a la promoción de las exportaciones y desarrollo productivo nacional, respectivamente. En tal sentido, surge una oportunidad para la gerencia de crear más y mejores instrumentos para la atracción de inversión internacional, con foco en el ingreso de nuevos capitales y transferencia de conocimiento que empresas foráneas traen respecto a innovación y modernización tecnológica; implica disminuir las barreras de los incentivos y mejorar la gestión interna para facilitar la instalación de nuevos capitales.

En ese mismo orden de ideas, a nivel internacional existe una serie de agencias públicas de inversión creadas para atraer la inversión extranjera directa a sus países de origen y promover zonas como lugares de negocios atractivo, innovador y competitivo, destacando entre ellas las agencias de “Cataluña Trade & Investment” y “Trade & Investment Queensland Australia”. Dichas agencias son referentes de éxito respecto a la atracción de inversión privada, cuya experiencia es útil para aprovechar la oportunidad que genera en Chile la implementación de la Ley N° 20.848.

4.3.2. Amenazas

(1) Contar con menor presupuesto anual

Una fuerte amenaza para la gerencia es contar con un menor presupuesto asignado para ejecutar sus instrumentos. Un menor presupuesto puede provenir de la aplicación de una política fiscal restrictiva, que conlleva a una disminución del gasto público en inversiones públicas y en la transferencia de recursos para uso de los distintos ministerios y servicios públicos. O, la reasignación del gasto debido a la coyuntura de desastres naturales; por ejemplo, en 2010 se transfirió una provisión de gastos para ser utilizados en inversión fiscal por el terremoto: el 5% de los bienes de consumo y compras de equipos y maquinarias del Gobierno central.

En tal sentido, un menor presupuesto puede afectar los resultados de gestión si la gerencia no logra ser eficiente en el uso de los recursos. Asimismo, genera un riesgo de incumplimiento de compromisos monetarios arrastrados de años anteriores, junto con fijar un bajo marco presupuestario para las formulaciones presupuestarias venideras; particularmente en el sector público, la formulación del presupuesto se inicia en el mes de junio del año anterior a la entrada en vigencia del ejercicio presupuestario, por lo que la estimación del gasto se realiza tomando como base el presupuesto asignado para el año en curso y sin contar en dicha fecha con los resultados del presupuesto real ejecutado.

(2) Falta de iniciativas de inversión privada

De acuerdo con cifras del Banco Central de Chile, presentadas en la Figura 5, durante el periodo 2014-2017 los resultados de la medición del PIB indican que el crecimiento económico de Chile se ha desacelerado. Dado este escenario, las empresas tienden a modificar y posponer sus planes de inversiones, razón por lo cual la GDC se enfrenta a una amenaza de baja demanda de sus productos, porque las empresas no quieren hacer grandes gastos en proyectos cuyos beneficios tienen retornos en el largo plazo y, por ello, priorizan aquello que les genera utilidades en el corto plazo, prescindiendo de subsidios pues no invierten. Dicho escenario implica que la gerencia debe aumentar montos de subsidios, disminuir exigencias para incorporar adicionalidades positivas de impacto social en los proyectos cofinanciados, cambiar prioridades de financiamiento de los proyectos, entre otros aspectos a flexibilizar, con miras a incentivar la inversión privada.

Como resultado del análisis de oportunidades y amenazas, se presenta Tabla 9 de resumen:

Tabla 9: Resumen de oportunidades y amenazas de la GDC

Nº	Oportunidades
O1	Diversificación de la matriz productiva del país.
O2	Ley Nº 20.848 que establece nuevo marco para la inversión extranjera en Chile.
Nº	Amenazas
A1	Contar con menor presupuesto anual.
A2	Falta de iniciativas de inversión privada.

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Fortalezas

(1) Valor de la marca Corfo y buena reputación de la GDC

La Corfo es una institución reconocida por aportar a la industrialización del país en los años 30-40. Este recurso de valoración positiva de Corfo da a la GDC un respaldo que le permite actuar con autonomía y potestad en el ambiente externo donde se desarrolla. Junto a ello, la marca Corfo atrae clientes, permitiendo a la GDC disminuir costos en publicidad masiva y ofrecer sus productos mediante un formato de ventanilla abierta en el sitio web.

(2) Capital humano altamente calificado

La GDC cuenta con personal altamente calificado, capacitado y que frecuentemente asiste a seminarios sobre las temáticas de los instrumentos de Corfo. Los trabajadores tienen conocimientos en evaluación de proyectos y son especialistas en temas de innovación, biotecnología y empresas, entre otros, lo que permite una evaluación técnica de calidad de los proyectos que postulan o son diseñados por Corfo.

4.3.4. Debilidades

(1) Débil capacidad para evaluar impacto de productos

La GDC no cuenta con estudios de evaluación de impacto de sus productos, existiendo únicamente un control de gastos que asegura el correcto uso de los recursos públicos. En el año 2016 el presupuesto consideraba la compra de un estudio de evaluación de impacto, el cual fue desistido y reutilizados los recursos. Con ello, la falta de resultados de impacto afecta la asignación de recursos para los periodos siguientes por parte de la Dirección de Presupuestos, además de reflejar una incapacidad de parte de la gerencia para reconocer si los recursos están siendo ejecutados de manera eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos de los instrumentos.

(2) Coordinación insuficiente entre las áreas de la gerencia

La comunicación entre la Dirección de Programas Estratégicos y la Dirección de Inversiones se realiza a través de medios informales, ya sea en reuniones de coordinación de la gerencia, por teléfono o reuniones entre directores. No existe un procedimiento formal que establezca la forma como la Dirección de Programas Estratégicos provee insumos a la Dirección de Inversiones. Esta baja capacidad de coordinación ha implicado una oferta ineficiente de instrumentos de subsidio, desconocimiento sobre las fuentes de financiamiento de proyectos, falta de responsables de la gestión de los proyectos (¿quién se responsabiliza por su aprobación?), falta de acuerdo sobre los montos de subsidio, demora excesiva en el proceso de asignación de recursos, baja calidad técnica en la evaluación de los proyectos debido a falta de antecedentes, entre otros.

(3) Escasa capacidad para gestionar el conocimiento

La capacidad de gestionar el conocimiento es una debilidad en la GDC debido que los ejecutivos técnicos almacenan un alto grado de información, desde la postulación hasta el seguimiento de la ejecución de proyectos cofinanciados, mientras que los sistemas informáticos de gestión de los proyectos se encuentran desactualizados; en efecto, los ejecutivos técnicos no han sido instruidos respecto a la importancia de gestionar el

conocimiento a través del *software* dispuesto para ello y a la fecha este sistema posee una actualización del 65%. En caso de requerir información, esta debe ser consultada a cada ejecutivo de proyecto; a la fecha no existe un mecanismo eficiente para gestionar el conocimiento. Por cuanto, la debilidad de la gerencia se encuentra en su escasa capacidad de gestionar el conocimiento alojado en los ejecutivos técnicos, hacia un mejor uso de los sistemas de información que posee Corfo.

Como resultado del análisis de fortalezas y debilidades, se presenta Tabla 10 de resumen:

Tabla 10: Resumen de fortalezas y debilidades

Nº	Fortalezas
F1	Valor de la marca Corfo y buena reputación de la GDC.
F2	Capital humano altamente calificado.
Nº	Debilidades
D1	Capacidad débil o nula para evaluar el impacto de los productos.
D2	Coordinación insuficiente entre las áreas de la gerencia.
D3	Escasa capacidad para gestionar el conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Análisis de cuadrantes del FODA

Luego de identificado el FODA de la gerencia, se presenta a continuación el análisis de las relaciones entre los cuadrantes, con miras a identificar la forma como las fortalezas y debilidades de la gerencia impactan en el aprovechamiento de oportunidades y hacen frente a las amenazas que afectan su gestión institucional.

4.3.5.1. Análisis de fortalezas-oportunidades

La principal fortaleza de la GDC es el capital humano altamente calificado (F2), que le ha permitido posicionarse dentro de Corfo como un área técnica de alto valor y contar con un índice de satisfacción del cliente de 60,8% respecto a la utilidad de los instrumentos de fomento. Este recurso es clave para abordar la oportunidad que se origina respecto al énfasis en la diversificación de la matriz productiva del país, pues el capital humano calificado aporta a saber cuáles son los sectores con mayor capacidad de diversificación y qué productos nuevos se pueden introducir en la economía nacional. En este sentido, la experiencia de Corfo indica que se requiere un alto conocimiento para lograr identificar los sectores económicos que son prioritarios para diversificar, entendiendo que deben existir hojas de ruta, debido que la disponibilidad de recursos de la gerencia es limitada, así como las capacidades de empresas nacionales para sofisticar su producción.

Como resultado del análisis de la relación entre fortalezas y oportunidades, se propone la siguiente estrategia:

- * Focalizar la oferta de programas de fomento

4.3.5.2. Análisis de fortalezas-amenazas

Son dos fuertes amenazas a las cuales se debe enfrentar la gerencia. Por una parte, un menor presupuesto impacta directamente en la provisión de servicios (A1), pues no existen recursos suficientes para atender la demanda y cumplir metas de cobertura de los instrumentos. Por otra parte, la falta de iniciativas de inversión privada (A2) implica que la gerencia debe doblar esfuerzos y tensar los instrumentos para lograr atraer a los clientes. En este sentido, el riesgo es tener que disminuir exigencias para incorporar adicionalidades positivas de impacto social en los proyectos cofinanciados, cambiar prioridades de financiamiento de los proyectos, entre otros.

Frente a este escenario, las fortalezas identificadas permitirían hacer frente a las amenazas. De hecho, la buena reputación de la GDC y el valor de marca de Corfo (F1) han contribuido a la fidelización de los clientes respecto a acceder a subsidios y participar de proyectos con fines públicos. Así también, el conocimiento de los distintos sectores productivos, adquirido como resultado de diagnósticos realizados para la implementación de los programas estratégicos de Corfo, ha contribuido a que el personal de la gerencia adopte una mirada transversal para ser un aporte en la solución y propuesta atractiva de programas multisectoriales. En este sentido, como resultado del análisis de la relación entre fortalezas y amenazas, se propone la siguiente estrategia:

- * Fortalecer la promoción de los programas de fomento

4.3.5.3. Análisis de debilidades-oportunidades

La débil capacidad para evaluar el impacto de los productos (D1) y una coordinación insuficiente entre las áreas (D2) inhiben a la gerencia de aprovechar las oportunidades del entorno y, por tanto, requieren ser prioritarias a mejorar. En efecto, ambas debilidades frenan la adopción de la principal oportunidad que surge, vinculada a aportar a la diversificación de la matriz productiva del país (O1), porque impiden que la gerencia cambie su rumbo de forma rápida y eficaz para atender el nuevo desafío. Vale decir, la oportunidad se ve desperdiciada porque la gerencia desconoce los efectos de sus programas y su escasa coordinación interna no le permite cambiar en el momento preciso. Como resultado del análisis de la relación entre debilidades y oportunidades, se propone la siguiente estrategia:

- * Mejorar la gestión interna y evaluación de instrumentos de la gerencia

4.3.5.4. Análisis de debilidades-amenazas

Una débil capacidad para evaluar el impacto de productos tiene efecto directo en la asignación de recursos que realiza la Dipres a los órganos de la administración pública; siendo lógico, se prioriza a aquellos instrumentos que demuestran tener impactos positivos en la satisfacción de necesidades de la población. La gerencia no cuenta con resultados demostrados de la efectividad de la implementación de sus instrumentos, razón que evita que se fortalezcan y corrijan errores. En este mismo sentido, si se adiciona una coordinación insuficiente entre las áreas, es posible percibir una mayor incertidumbre respecto a la efectividad de las acciones de la gerencia, que se traduce en un aumento de la desconfianza de la Dipres y puede terminar afectando la percepción de los clientes respecto a Corfo. Con todo, sobre la base de lo planteado se propone la siguiente estrategia:

- * Incrementar la obtención de recursos financieros regulares
- * Mejorar la gestión interna y evaluación de instrumentos de la gerencia

4.3.6. Resumen de estrategias

Como resultado del análisis de la relación de los cuadrantes del FODA, el resumen de las estrategias identificadas es el que se presenta en la Tabla 11.

Tabla 11: Resumen de estrategias derivadas del análisis FODA

Externo/ Interno	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Focalizar la oferta de programas de fomento.	Fortalecer la promoción de los programas de fomento.
Debilidades	Mejorar la gestión interna y evaluación de instrumentos de la gerencia.	Incrementar la obtención de recursos financieros regulares para el financiamiento de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR

El capítulo exhibe la estrategia de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, elaborada sobre la base del análisis estratégico previo, con el fin de definir su gestión de largo plazo¹⁵.

En general, la estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes (Kaplan y Norton, 2004), consistiendo en la selección de las actividades en las que la organización se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado. Por otra parte, para el caso de organizaciones públicas y sin fines de lucro, la estrategia representa las prioridades amplias adoptadas por una organización en reconocimiento de su entorno operativo y en el cumplimiento de su misión, siendo dichas prioridades las áreas direccionales generales que la organización perseguirá para lograr su misión (Niven, 2003).

Bajo ese contexto, la formulación de la estrategia tiene tres grandes beneficios para organizaciones públicas y sin fines de lucro (Niven, 2003): 1) Permite la visualización de la gestión a largo plazo, relevando aquello verdaderamente importante dentro de la organización. 2) Los directivos mejoran la toma de decisiones bajo el prisma de la estrategia. 3) La organización mejora su desempeño, pues alinea los procesos de toma de decisión, asignación de recursos y gestión del rendimiento. Así, Kaplan y Norton (2008) establecen que la gestión de la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones, siendo la táctica sin estrategia un ruido previo al fracaso de la organización. En virtud de ello, el ideal es que las organizaciones adopten enfoques de gestión que relacionen a la estrategia con las operaciones.

En el caso de la GDC, la estrategia se orienta hacia los clientes mediante una gestión basada en la creación de valor dentro de la oferta de productos. En definitiva, la gerencia se centra en el impulso de programas de fomento, con una oferta focalizada, oportuna y única, acorde a la demanda de los clientes. Ello se acompaña de una mejora en la gestión interna y evaluación real del impacto de los programas en la solución de problemas públicos.

Por tanto, la estrategia definida es el camino para que la gerencia logre afrontar los desafíos que el ambiente externo presenta para Corfo, dando un mejor uso a sus recursos, con el fin de cumplir con éxito su rol de promotor del desarrollo productivo en Chile. Esta estrategia difiere de la dirección actual, dedicada a la provisión de una oferta

¹⁵ Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

diversificada de programas, dispuesta para que clientes revisen y encuentren el programa más idóneo a sus expectativas, que va acompañada de una gestión interna orientada a satisfacer a *stakeholders* (empresas nacionales, agentes operadores intermediarios, gobiernos regionales, direcciones regionales de Corfo, ministerios y otras instituciones de las cuales recibe financiamiento, entre otros).

A continuación, se presenta la propuesta de valor para los clientes de la gerencia, la cual considera dos de tres valores genéricos postulados por Michael Treacy y Fred Wiersema, citados por Niven (2003): excelencia operacional e intimidad con el cliente. Esta propuesta no considera el liderazgo del producto, aplicable a organizaciones que constantemente están innovando y son líderes en el mercado respecto a la oferta de productos y servicios.

5.1. Declaración de la propuesta de valor

Visto lo anterior, la propuesta de valor describe cómo una organización se diferenciará para los clientes y el conjunto de valores que ofrecerá (Niven, 2003); es decir, corresponde a la promesa que la organización hace a sus clientes respecto del conjunto de atributos de sus productos.

Para el caso de organizaciones sin fines de lucro y del sector público, Niven (2003) señala:

“Todas las organizaciones, independientemente de su estructura, deben intentar forjar vínculos significativos con sus clientes. Este es el caso incluso si su servicio es actualmente un monopolio. Por lo tanto, la intimidad del cliente se aplica fácilmente a los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro. La excelencia operativa, también, es un ajuste natural. Teniendo en cuenta la reducción de los fondos y las crecientes demandas, las operaciones internas eficientes son imprescindibles si se quiere sobrevivir. Finalmente, incluso el liderazgo de productos es posible en sectores públicos y sin fines de lucro. Acercarse a sus clientes de una nueva manera, proporcionar nuevos servicios para satisfacer las demandas y aplicar la tecnología de forma creativa para simplificar la experiencia del cliente son todos ejemplos de propuestas de liderazgo de productos” (p. 194).

Particularmente, la GDC centra sus acciones en empresas nacionales (micro, pequeña, mediana y gran empresa), emprendedores nacionales y extranjeros con un potencial negocio a ser desarrollado en Chile y entidades académicas, todos los cuales postulan proyectos de inversión o integran sectores productivos estratégicos identificados y atendidos por Corfo.

Bajo este contexto, se plantea la siguiente propuesta de valor para la gerencia: “Dar a nuestros clientes una oferta oportuna de subsidios, respuesta eficiente en la entrega de los beneficios y apoyo técnico de calidad en la implementación de proyectos de desarrollo competitivo”.

Esta propuesta de valor considera tres atributos claves que se describen a continuación:

- **Oferta oportuna:** Este atributo se relaciona con lograr ser una gerencia que anticipa la demanda de los clientes, considerando un foco hacia sectores económicos que tienen potencial de diversificar y sofisticar su producción. Esto implica que, como área, la gerencia debe efectuar seguimiento de los mercados internacionales y estar permanentemente actualizando el conocimiento respecto a la matriz productiva nacional y las necesidades de diversificación y sofisticación que tienen las empresas nacionales, de modo de poder ofrecerles subsidios que son atingentes a sus necesidades y expectativas de acompañamiento por parte del Estado. En ese orden de ideas, el atributo no se cumple cuando la gerencia ofrece subsidios a temáticas que no representan una necesidad para las empresas.
- **Respuesta eficiente:** En la misma línea del atributo anterior, se promete al cliente una eficiencia operacional respecto a la entrega de subsidios. El cumplimiento de este atributo implica abordar las debilidades de gestión interna de la gerencia, con el fin de ofrecer una respuesta eficiente en el proceso de asignación de los subsidios, de modo que las empresas reciban de forma oportuna los beneficios. Asimismo, implica evaluar el impacto de los subsidios, con el fin de mejorar su ejecución y distribución de recursos financieros.
- **Apoyo técnico:** Este atributo se relaciona con dar a los clientes soporte en la ejecución de los proyectos beneficiados, sustentando en el *know how* de la gerencia y concretado en el rol que tienen los agentes operadores intermediarios de Corfo. Llevar adelante proyectos de inversión es una tarea difícil para las empresas nacionales, debido a que no cuentan con experiencia suficiente, les falta conocimiento y poseen recursos limitados para innovar. La innovación demanda asignar recursos y, por ello, la promesa de la gerencia es generar bienes públicos¹⁶, aportar conocimiento y apoyo técnico para llevar adelante de forma satisfactoria los proyectos beneficiados.

¹⁶ La creación de bienes públicos dice relación con la elaboración de metodologías, estudios, sistemas de gestión, entre otros, los cuales la gerencia pone a disposición de los clientes para su uso y contribución hacia los proyectos de inversión. Ver glosario.

5.2. Relación atributos propuesta de valor y creencias

La Tabla 12 da cuenta de cómo las creencias podrán afectar de forma positiva los desempeños que conducen al cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor.

Tabla 12: Relación entre atributos propuesta de valor y creencias

Atributos	Creencia
Oferta oportuna	La excelencia, siendo una creencia de Corfo asociada al logro de altos estándares de desempeño, mediante un aprendizaje permanente y valorando la experiencia corporativa, son cimientos para cumplir con el atributo de oferta oportuna de subsidios. En concreto, este atributo implica un compromiso del personal con la excelencia de los instrumentos de fomento productivo, de modo que estos sean acordes a las necesidades reales de los sectores productivos. A su vez, la objetividad y transparencia en la toma de decisiones, permitirá que siempre los recursos sean asignados de manera prolija y propendiendo al interés común.
Respuesta eficiente	La valoración del personal ha permitido a la GDC contar con ejecutivos de alta calificación y conocimientos técnicos idóneos para la entrega una respuesta eficiente a los clientes; la GDC confía en la capacidad del personal para satisfacer las demandas de los clientes y procurar el fomento de sectores productivos en Chile.
Apoyo técnico	La objetividad y transparencia en la toma de decisiones permiten que la GDC pueda seleccionar a los mejores agentes para entregar apoyo en la ejecución de los proyectos. Este desempeño se refuerza dada la valoración del personal, que permite que la gerencia cuente con un equipo técnico profesional y comprometido, así como, a través de la creencia vinculada a cumplir altos estándares de desempeño, mediante un aprendizaje continuo y valoración de la experiencia institucional.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Relación de atributos de la propuesta de valor y análisis FODA

La Tabla 13 representa el resultado del examen de relación efectuado a los atributos de la propuesta de valor y al análisis FODA de la GDC.

Tabla 13: Relación entre atributos propuesta de valor y análisis FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Oferta oportuna	Dado el énfasis que existe por diversificar la matriz productiva de Chile y los caminos que abre la Ley N° 20.848 respecto a	Contar con menor presupuesto anual pone en riesgo la promesa de oferta oportuna. Implica reducir subsidios y, eventualmente,	Las fortalezas de la gerencia contribuyen a la calidad y oportunidad de la oferta de subsidios. Por tanto, estas se	La serie de debilidades identificadas en el acápite 4.3.4 son factores de riesgo para el cumplimiento del

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
	la promoción de inversión extranjera, la oferta oportuna de subsidios cobra relevancia para contribuir a este desafío de país. De este modo, la promesa de oferta tiene foco en los sectores económicos priorizados, según su potencial de diversificación y sofisticación exportadora.	dejar de satisfacer la demanda de los clientes. Asimismo, frena la posibilidad de tomar la oportunidad que ofrece el énfasis de la diversificación de la matriz productiva del país.	convierten en facilitadores para cumplir la propuesta de valor.	atributo asociado a la entrega de una oferta oportuna. En concreto, retrasan la entrega de subsidios y, a su vez, afectan su calidad.
Respuesta eficiente	Dar respuesta eficiente a los clientes contribuye a tomar la oportunidad que brinda el énfasis en la diversificación de la matriz productiva de Chile. En efecto, la gerencia contribuye a los fines de diversificaron mediante la atracción de proyectos nacionales y extranjeros. Por tanto, si la gerencia es eficiente en su respuesta, Chile tendrá más y mejores proyectos de diversificación de la economía nacional.	Escasez de iniciativas de inversión privada, pone en riesgo el cumplimiento del atributo debido a la falta de demanda de los clientes por los subsidios. En efecto, los subsidios implican un cofinanciamiento de recursos financieros, físicos y humanos de parte de las empresas beneficiadas que, en un contexto de bajo crecimiento económico, las empresas no están dispuestas a comprometer.	Las fortalezas identificadas en la gerencia respecto a su recurso humano y reputación son vitales para lograr entregar a los clientes una respuesta eficiente en la entrega de los subsidios. Ello porque el personal es el responsable de mejorar la gestión interna, mientras que la reputación de Corfo y la gerencia es la base en la relación con los clientes.	El logro de una respuesta eficiente se relaciona con la capacidad de la gerencia para llevar adelante sus procesos internos de manera eficiente y con calidad. Por tanto, si la serie de debilidades identificadas en el acápite 4.3.4 se materializan, la gerencia no podrá cumplir su propuesta de valor.
Apoyo técnico	El apoyo técnico como atributo es un valor que aporta	Las amenazas de menor presupuesto y falta de demanda	El apoyo técnico se relaciona con el apoyo que la	La serie de debilidades identificadas en el

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
	<p>para adoptar las oportunidades que tiene la gerencia. En efecto, el apoyo técnico tiene como fin brindar una buena experiencia a las empresas, de modo que Chile logre su compromiso hacia el crecimiento económico nacional.</p>	<p>de los clientes son barreras para la asignación de subsidios. Por tanto, su materialización imposibilita a la gerencia para cumplir su promesa de apoyar técnicamente la ejecución de los proyectos.</p>	<p>gerencia puede dar a los clientes en la ejecución de los proyectos. Por tanto, implica el uso permanente del recurso humano altamente calificado de la gerencia. Así también, el logro de este atributo contribuye a incrementar el valor de marca de Corfo y la buena reputación de la gerencia, que son fortalezas identificadas en el FODA.</p>	<p>acápites 4.3.4 son obstaculizadores para el logro del atributo de apoyo técnico a los clientes en la ejecución de sus proyectos. En efecto, la coordinación insuficiente entre las áreas de la gerencia y la escasa capacidad de gestionar el conocimiento impactan en el correcto ejercicio de los proyectos, implicando cometer errores al momento de dar apoyo técnico a los clientes. En ese mismo orden de ideas, la falta de evaluación de impacto de los instrumentos de la gerencia ha sido en el tiempo una limitación para mejorar el servicio que se entrega a los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO

El capítulo presenta una propuesta de modelo de negocio de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, como parte de la gestión de su estrategia. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011), por lo que, a partir de la determinación del modelo de negocio, la organización puede comenzar a elaborar su planificación estratégica, como parte de la arquitectura donde se define su misión, estrategia, modelo y procesos de negocio, redes y TI; vale decir, el plan estratégico debe recoger los aspectos fundamentales del modelo de negocio, como parte del desarrollo de la estrategia.

El modelo de negocio, entendido como la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio, está estrechamente ligado con el concepto de la estrategia debido que este es el esquema que la organización decide seguir para proveer los servicios y/o productos que son valiosos para los clientes, asegurando siempre resultados positivos de productividad y utilidad. De acuerdo con Ricart (2009), son elecciones y consecuencias en la operación, que vienen a referenciar la causalidad en las relaciones del mapa estratégico. En efecto, es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero, mientras que la planeación estratégica es el proceso de decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que se asignarán a cada programa durante los siguientes años, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos (Thompson et al., 2012).

En un plano secuencial, de acuerdo al modelo de Kaplan y Norton (2008), para desarrollar y planificar la estrategia una organización parte por desarrollar su misión, visión y valores; luego, convierte ello en objetivos de desempeño específico y formula la estrategia para alcanzarlos. Posteriormente, debe revisar el modelo de negocio y planificar la ejecución de la estrategia mediante el levantamiento del mapa estratégico, *balanced scorecard*, *stratex*, además de alinear a la organización, planificar las operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar la estrategia. En efecto, “el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamiento de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocio planteados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica” (Kaplan y Norton, 2008).

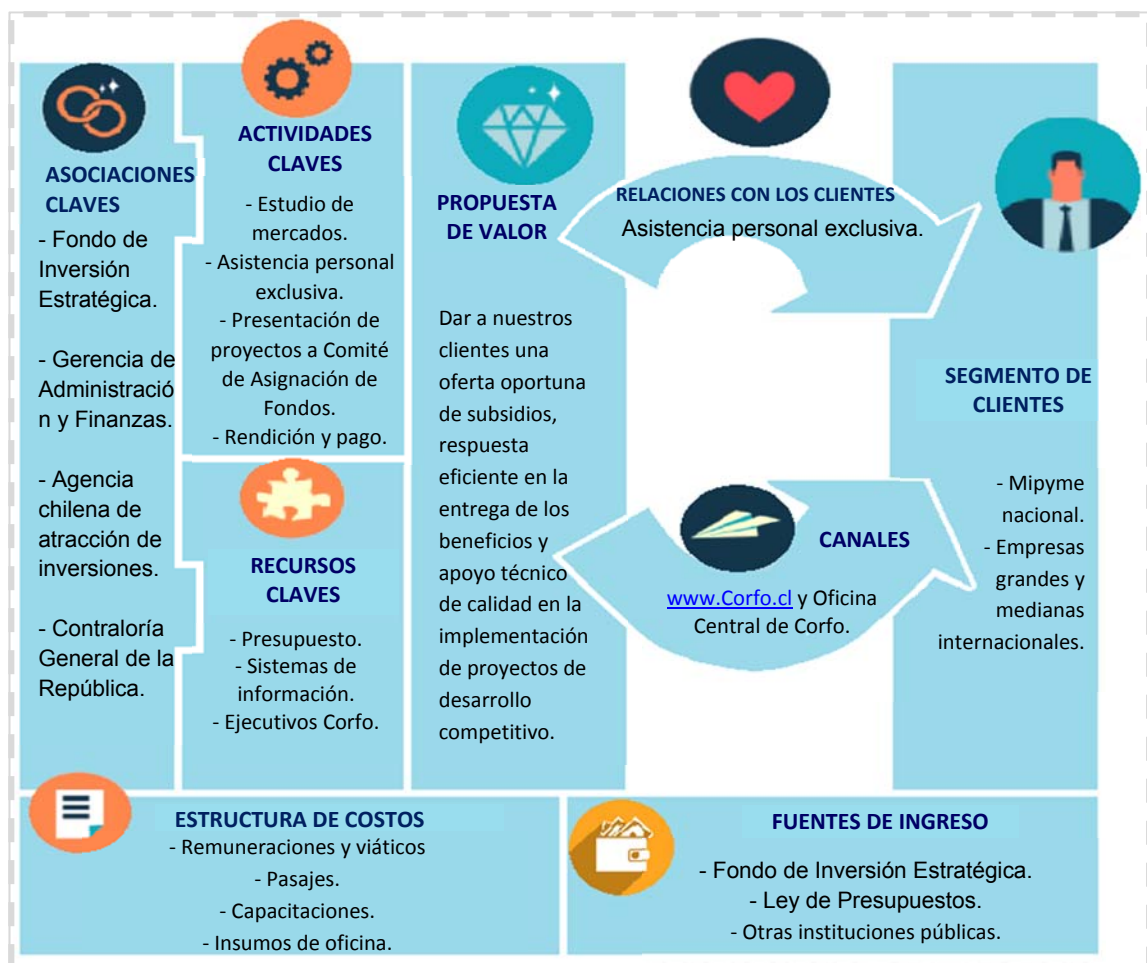
Para el caso de la GDC, el modelo de negocio da cuenta de cómo la estrategia permite cumplir la función pública de ser encargada del plan de fomento de la producción nacional. Mientras, la planificación estratégica define cursos de acción que permiten a la

gerencia cumplir los objetivos corporativos, asegurando el bienestar social. Por lo tanto, una buena comprensión del modelo de negocio de la gerencia conlleva a una buena implementación de la planificación de largo plazo; “el modelo de negocio nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia” (Ricart, 2009).

6.1. Propuesta de modelo de negocio de la GDC

El modelo de negocio de la GDC, presentando en la Figura 23, se elabora mediante la metodología Canvas, que corresponde a una herramienta asemejada al lienzo de un pintor, segmentado en nueve módulos, en los cuales se trazan modelos de negocio nuevos o existentes, siendo las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Figura 23: Lienzo modelo Canvas de la GDC



Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Segmento de clientes

La definición de los segmentos de mercado es clara para la gerencia y se encuentra establecido en los reglamentos de los subsidios que se otorgan. En ese contexto, los segmentos de mercado son grandes y medianas empresas nacionales e internacionales a las cuales la GDC quiere atraer a través de subsidios y los atributos de la propuesta de valor. Este segmento de clientes ha sido definido por Corfo porque este tipo de empresas son las que poseen recursos suficientes para desarrollar grandes proyectos de inversión en Chile que generan empleo, desarrollo de proveedores, innovación tecnológica, crecimiento y sofisticación de la matriz productiva, entre otros fines que persiguen la gerencia y Corfo.

6.1.2. Propuesta de valor

Se propone la siguiente propuesta de valor para la gerencia: “Dar a nuestros clientes una oferta oportuna de subsidios, respuesta eficiente en la entrega de los beneficios y apoyo técnico de calidad en la implementación de proyectos de desarrollo competitivo”.

6.1.3. Canales

La GDC mantiene canales de comunicación con sus clientes a través del sitio web de Corfo, en el cual se encuentra a disposición la información de los productos de la gerencia. Adicional al sitio web existe la oficina central de Corfo, que se encuentra ubicada en la calle Moneda 920 en Santiago Centro, cuyo quinto piso es utilizado por la GDC para el desempeño de sus funciones y atención de sus clientes. Existen otros canales definidos como informales (correos electrónicos, llamadas telefónicas), que se utilizan cuando el proyecto de una empresa se encuentra en etapa de evaluación y formalización de la entrega del subsidio.

6.1.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se basa, principalmente, sobre la asistencia personal exclusiva de los ejecutivos Corfo a los representantes o contrapartes de las empresas interesadas y/o que postulan a los subsidios. De esta forma, una vez que una empresa ingresa a la gerencia (atraída por los canales de comunicación mencionados) se le asigna un ejecutivo técnico que acuerda reuniones, revisa el proyecto y, si corresponde, lo gestiona por las distintas etapas del proceso de evaluación y adjudicación de subsidio.

6.1.5. Fuentes de ingreso

Los recursos con los que cuenta la GDC para el ejercicio de sus funciones provienen de la Ley de Presupuestos del Sector Público (LPSP), como parte del presupuesto regular de la Corfo, y, a su vez, del Fondo de Inversión Estratégica y/u otros ministerios e

instituciones públicas, como presupuesto proveniente de transferencias de terceros. La prestación de los servicios de la gerencia no genera ingresos, sino que corresponde a gasto público. No obstante, los buenos resultados e impacto de la prestación de los servicios aseguran la priorización y asignación de recursos por parte de la Corfo y Dipres.

En este contexto, cada año la GDC elabora el presupuesto exploratorio del año T+1, el cual es revisado por la Gerencia de Finanzas de la Corfo y luego validado por la Dipres, para que finalmente sea discutido y aprobado en el Congreso Nacional. Para la determinación del presupuesto se considera una metodología de marco lógico implementada por la Dipres y el presupuesto se vincula a metas de productividad (en este caso, es la cantidad de subsidios a entregar en relación con presupuesto solicitado).

6.1.6. Recursos claves

Los recursos que son claves para el cumplimiento de la propuesta de valor son 1) el presupuesto; 2) los ejecutivos Corfo y 3) los sistemas de información. En lo particular, el presupuesto es un recurso clave pues la oferta de la gerencia son subsidios pecuniarios otorgados luego de un proceso de evaluación técnica. Sin la disponibilidad de recursos, se debería cerrar la ventanilla de acceso y no dar a los clientes una oferta oportuna de subsidios. Ahora bien, las personas de Corfo crean valor a las actividades y los sistemas de información apoyan la realización eficiente de los procesos de evaluación de proyectos, presentación de proyectos a comités de asignación de fondos, formalización de subsidios, pago y seguimiento de la ejecución de los proyectos, entre otros que permiten cumplir la propuesta de valor.

6.1.7. Actividades claves

Las actividades claves para cumplir la propuesta de valor de la GDC son: 1) estudios de mercados; 2) asistencia personal exclusiva en la formulación de proyectos; 3) presentación de proyectos a Comité de Asignación de Fondos; 4) rendición y pago de subsidios.

Para dar cumplimiento a la propuesta de valor de la GDC se requiere estudiar los mercados nacionales e internacionales, con el fin de anticipar las necesidades de los clientes. Así también, es necesario atraer proyectos a través de los canales definidos, que sean pertinentes a los objetivos corporativos de impulsar la competitividad y crecimiento de la economía. Luego de ello, es clave la actividad de asistir a los clientes en la formulación de proyectos, con el fin de asegurar la calidad técnica de los proyectos e incorporación de adicionalidades que conlleven beneficios para la economía nacional y eviten el enriquecimiento de las empresas con recursos públicos. La presentación de los proyectos al Comité de Asignación de Fondos es imprescindible debido que, sin la aprobación del comité, que es un ente interdisciplinario de la Corfo, la gerencia no puede

otorgar los subsidios a los clientes y evita cumplir la propuesta de valor. Para ello los ejecutivos deben defender ante dicho comité los presupuestos y actividades contenidas en los proyectos. Finalmente, la rendición y el pago de los subsidios son claves para asegurar que se cumplen los presupuestos y actividades comprometidas por los clientes, de modo de evitar el mal uso o desviación de los recursos públicos y cumplir con las actividades de control de organismos gubernamentales como la Dipres y la Contraloría General de la República.

6.1.8. Asociaciones claves

Parte importante del presupuesto gerencial proviene del Fondo de Inversión Estratégica (FIE), del Ministerio de Economía. Para contar con el financiamiento de este fondo, la gerencia postula sus programas a dicho fondo, el que evalúa y asigna recursos a iniciativas orientadas a mejorar la productividad, diversificar la base productiva e incrementar el valor agregado de la economía chilena. En este contexto, la relación con el fondo ayuda a obtener recursos y contar con disponibilidad de caja para entregar los subsidios a los clientes.

Por otra parte, durante la operación es clave la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) de Corfo y la Contraloría General de la República, toda vez que la GAF se pronuncia respecto a la disponibilidad presupuestaria y la Contraloría toma razón de la constitucionalidad y legalidad de los actos administrativos relacionados a los subsidios entregados a los clientes de la gerencia¹⁷. En estos casos una asociación exitosa asegura que las actividades se cumplan en plazos exiguos y no dilatar la entrega de la propuesta de valor a los clientes.

Finalmente, la Agencia Chilena de Atracción de Inversiones (InvestChile) es otra asociación clave debido que dentro de sus funciones está mantener oficinas en el extranjero para atraer hacia Chile a empresas extranjeras con capacidad de desarrollar proyectos de inversión. A partir de ello, InvestChile establece vínculos mediante la realización de reuniones para presentar los intereses de los clientes y la oferta de programas de la gerencia.

6.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de la GDC considera recursos para el pago de remuneraciones y viáticos; pasajes para el traslado del personal en sus funciones de seguimiento de los

¹⁷ Cada vez que el Comité de Asignación de Fondos aprueba un proyecto, la gerencia envía a la GAF la resolución de asignación de recursos para su aprobación. Luego que la GAF aprueba, la resolución de asignación de recursos es enviada a la Contraloría para su toma de razón, proceso que dura alrededor de 15 días.

proyectos; gasto en capacitación para mantener y actualizar el conocimiento de las personas para el logro de las funciones; y, finalmente, gasto en insumos de oficina para el desarrollo de las tareas diarias, dentro de los cuales se considera el gasto en arriendo de máquinas de fotocopia e impresión, teléfono, internet, luz y agua, entre otros.

En este contexto, si bien los costos de la unidad estratégica de negocio no son directos, el gasto mencionado permite cumplir las funciones de la corporación y, en particular, la propuesta de valor de la gerencia, orientada a la entrega de servicios que son el resultado de la explotación del capital intelectual de Corfo. La Tabla 14 refleja la relación porcentual de la estructura de los mencionados costos, considerando su evolución entre los años 2014 y 2017.

Tabla 14: Estructura de costos de la GDC. Periodo 2014-2017

Desglose de costos	2014	2015	2016	2017	Total periodo
Remuneraciones y viáticos (%)	65%	55%	60%	60%	60%
Pasajes (%)	20%	30%	15%	25%	22%
Capacitaciones (%)	5%	5%	15%	5%	8%
Insumos de oficina (%)	10%	10%	10%	10%	10%
Presupuesto Total (Millones de \$)	\$ 1.804	\$ 2.540	\$ 2.796	\$ 2.507	\$ 9.647

Fuente: Elaboración propia basada en información de la Unidad de Presupuestos, GDC

6.2. Relación del modelo de negocio y la propuesta de valor

El análisis de relación de los elementos del modelo Canvas y los tres atributos de la propuesta de valor de la GDC se presentan en la Tabla 15:

Tabla 15: Relación modelo de negocio y atributos propuesta de valor

Módulos Canvas	Atributo 1 “Oferta oportuna”	Atributo 2 “Respuesta eficiente”	Atributo 3 “Apoyo técnico”
Recursos claves	Personas y un presupuesto disponible ayudan al logro de este atributo.	Personas y sistemas de información ayudan al logro de este atributo.	Personas y sistemas de información son parte de los recursos que permiten cumplir el atributo.
Actividades claves	El estudio de mercados permite anticipar las necesidades de los clientes y caracterizar la demanda.	Asistencia personal exclusiva agrega valor para cumplir el atributo.	Asistencia personal exclusiva, la presentación de proyectos a Comité de Asignación de Fondos y la rendición y pago de subsidios aseguran la calidad del apoyo técnico ofrecido a los clientes.

Módulos Canvas	Atributo 1 “Oferta oportuna”	Atributo 2 “Respuesta eficiente”	Atributo 3 “Apoyo técnico”
Asociaciones claves	La asociación con el FIE e InvestChile permiten contar con recursos financieros para cumplir el atributo.	La asociación con el FIE y la GAF incide en los plazos de ejecución de los procesos que permiten cumplir el atributo.	La asociación con la Contraloría General de la República incide en los plazos de ejecución de los procesos que permiten cumplir el atributo.
Relaciones con clientes	La entrega del atributo se realiza mediante asistencia personal exclusiva a los clientes.	La entrega del atributo se realiza mediante asistencia personal exclusiva a los clientes.	La entrega del atributo se realiza mediante asistencia personal exclusiva a los clientes.
Canales	El principal canal para cumplir el atributo es el sitio web de la Corfo.	Los principales canales para cumplir el atributo son aquellos informales (correos electrónicos, llamadas telefónicas).	La oficina Corfo y canales informales (correos electrónicos, llamadas telefónicas) son los principales medios de comunicación con los clientes.
Segmentos de mercado	El atributo impacta de igual manera en los 2 segmentos de mercado (Mipyme nacionales y empresas grandes y medianas internacionales).	El atributo impacta de igual manera en los 2 segmentos de mercado.	El atributo impacta de igual manera en los 2 segmentos de mercado.
Ingresos	Proviene de Ley de Presupuestos del Sector Público y FIE.	Proviene de Ley de Presupuestos del Sector Público y FIE.	Proviene de Ley de Presupuestos del Sector Público y FIE.
Costos	El cumplimiento del atributo implica incurrir en gastos en personal.	El cumplimiento del atributo implica incurrir en gasto en personal, pasajes, capacitación y gasto en insumos de oficina.	El cumplimiento del atributo implica incurrir en gasto en personal, pasajes, capacitación y gasto en insumos de oficina.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis de rentabilidad del modelo de negocio

La propuesta de valor de la GDC posee 3 atributos: una oferta oportuna de subsidios, respuesta eficiente en la entrega de los beneficios y apoyo técnico de calidad en la implementación de proyectos de desarrollo competitivo, los cuales se estima son

valorados por los clientes. En este contexto, la rentabilidad del modelo de negocios se obtiene del análisis del segmento de mercado, las relaciones con clientes, canales, fuentes de ingresos y la propuesta de valor, de acuerdo con el modelo Canvas.

En el caso del segmento de mercado, los clientes están definidos por su capacidad de ejecutar grandes inversiones de recursos en el país, lo cual es solo posible que sea realizado por grandes y medianas empresa de origen nacional y extranjeras, con capacidad financiera suficiente para invertir. Para ello los actuales canales de comunicación y distribución, se estima, podrían ser mejorados con el fin de atraer mayor número de clientes, debido que la situación actual tiende a ser pasiva, ya que se espera que los clientes manifiesten su interés por los productos, accediendo al sitio web de Corfo, en vez de una atracción más activa.

En el periodo 2015-2018, la gerencia mantiene asociaciones claves con InvestChile, que tiene oficinas en el extranjero para atraer hacia Chile a empresas extranjeras con capacidad de desarrollar proyectos de inversión. No obstante, se genera una dependencia respecto a la efectividad de la labor de InvestChile que puede convertirse en un riesgo si esta no cumple sus objetivos. La mejora de los canales de comunicación puede conllevar un aumento de los costos de difusión, no obstante, esta alza es necesaria para asegurar cumplir el presupuesto anual. Asimismo, dentro del análisis se debe considerar que la estructura de costos considera solo gasto en personal, pasajes, capacitación e insumos de oficina, los cuales no superan el 10% de su presupuesto total; el 90% restante corresponde a la entrega de subsidios (Corfo, 2016).

Por otra parte, la actual relación con los clientes a través de asistencia personal exclusiva se considera adecuada toda vez que la provisión del servicio está relacionada a la elaboración de proyectos de inversión que son independientes y específicos, para la cual se requiere mantener un contacto directo con los clientes de modo de conocer sus proyectos e identificar la posibilidad de incorporar adicionalidades que generen beneficio económico y social para el país. Esta relación es parte importante en el cumplimiento de dos atributos de la propuesta de valor (apoyo en la ejecución de los proyectos y entrega de soluciones integrales), debido que el conocimiento de las empresas y sus proyectos es el que finalmente permite elaborar productos que satisfagan las necesidades de los clientes y objetivos de Corfo. En efecto, la provisión de los productos de la gerencia implica una relación de ganar-ganar con las empresas, debido a que el subsidio reduce los costos privados de inversión y aumenta el beneficio público dada la ejecución de los proyectos. Un mal resultado en la relación con los clientes implica que las empresas desisten de los subsidios y se pierde el impacto económico y social de la inversión.

En relación con las fuentes de ingreso, el modelo de negocio incorpora como principal fuente de financiamiento al FIE, cuya existencia está sujeta a las prioridades de gobierno.

Por tanto, sería conveniente que el modelo de negocio considerara principalmente ingresos asignados en la Ley de Presupuestos del Sector Público (LPSP), para lo cual es necesario dedicar esfuerzos a la formulación de los presupuestos, de modo de conseguir recursos directos y no derivados desde el FIE. La gran diferencia en esta propuesta radica en que el FIE tiene la facultad de asignar y quitar los recursos si estima que se incumplen los convenios de ejecución aprobados por decretos; mientras, que los recursos asignados mediante la LPSP son más seguros. En la actualidad el financiamiento FIE representa el 70% del presupuesto de la GDC, lo cual implica un riesgo que impacta de manera directa sobre el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor referido la oferta oportuna de subsidios. Junto a lo anterior, se debe considerar que el financiamiento del FIE conlleva el cumplimiento de objetivos y requisitos que limitan la gestión, por ejemplo, respecto a los tipos de proyectos que pueden ser financiados. En este caso, con recursos provenientes de la LPSP, la gerencia puede decidir según las prioridades de Corfo los proyectos a beneficiar, posibilitando el aumento de la cobertura de los subsidios según las distintas líneas de programas.

En resumen, el actual modelo de negocio de la gerencia puede ser mejorado respecto a los canales de comunicación con los clientes y las fuentes de ingreso de la gerencia, con el fin de capturar una mayor rentabilidad social, con miras a cumplir los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 7. MAPA ESTRATÉGICO

El capítulo presenta una propuesta de mapa estratégico que permita a la GDC brindar valor a la oferta de productos para los clientes y cumplir su misión¹⁸.

El diseño de mapas estratégicos se enmarca dentro de la planificación estratégica de una organización, entendida como un enfoque deliberado y disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a la entidad, dando respuesta a las preguntas: qué hace y por qué. Esto ayuda a los directivos a abordar con éxito los grandes desafíos a los que se enfrenta una organización (Niven, 2003).

En el año 1992, los autores Kaplan y Norton introdujeron el *balanced scorecard* (BSC) como un sistema de medición del desempeño, que sugería mirar a las organizaciones desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. Luego, en el año 1996, mediante la publicación del libro *Strategy Maps*, los mismos autores describieron la herramienta de mapas estratégicos, como un marco general para traducir la estrategia de una organización en objetivos vinculados, mediante relaciones de causa y efecto, con las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*. En el tiempo, este marco ha permitido alinear los procesos, las personas, tecnología y cultura con la propuesta de valor para el cliente y objetivos de accionistas de las organizaciones (Kaplan y Norton, 2008).

El mapa estratégico del *balanced scorecard* ilustra la forma en que la estrategia ha de vincular los activos intangibles con los procesos de creación de valor de la organización. Conforme a ello, a través de una perspectiva financiera se describen los resultados concretos en términos económicos, demostrando si la estrategia de la organización ha tenido éxito o fracaso. La perspectiva del cliente da cuenta de la propuesta de valor para los clientes objetivos, siendo el contexto idóneo para que los activos intangibles de la organización creen valor; en efecto, el centro de la ejecución de la estrategia es la capacidad de la organización para alinear sus acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente. La perspectiva financiera y del cliente son las que describen los resultados deseados de la estrategia. Junto a ello, la perspectiva de procesos internos ha de identificar los procesos que son evaluados como críticos. Mientras que, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe identificar los activos intangibles que son importantes, identificando las tareas, sistemas y ambiente requerido para apoyar los procesos internos de creación de valor. Como resultado, los objetivos de las cuatro

¹⁸ Este trabajo presenta un glosario de términos relacionados a Corfo y la Gerencia de Desarrollo Competitivo, disponible en la página 131.

perspectivas deben estar vinculados por relaciones de causa y efecto (Kaplan y Norton, 2004).

7.1. Mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

Dentro del sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional, la elaboración de los mapas estratégicos es la instancia cuando una organización plasma la estrategia desarrollada en un instrumento que permite su comunicación y promueva el cambio organizacional.

Cuando se desarrolla la estrategia, las organizaciones se hacen 3 preguntas que son claves para la definición del rumbo que quieren seguir: 1) ¿de qué negocio participamos y por qué?, lo cual se logra responder a través de la definición de la misión, visión y valores; 2) ¿cuál son los puntos clave?, para lo cual la empresa realiza un análisis estratégico; y finalmente 3) ¿cómo podemos competir mejor?, donde la organización formula su estrategia, definiendo los nichos de mercado donde va a competir, la propuesta de valor, procesos claves para la diferenciación, capacidades y recursos. Sin embargo, este desarrollo no se materializa sino hasta la planificación de la estrategia, lo que implica que los gerentes desarrollan los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas y el *stratex*, los cuales guían la acción de la organización (Kaplan y Norton, 2008).

A su vez, para cumplir con éxito la mencionada planificación, son cinco las preguntas que se deben responder: 1) ¿cómo describimos la estrategia?, para lo que es clave el levantamiento del mapa estratégico que, de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2008), “brinda una representación visual de una página de todas las dimensiones estratégicas, que ahora denominamos temas estratégicos”. La segunda pregunta es 2) ¿cómo medimos el plan?, respecto a lo cual los gerentes convierten los objetivos del mapa y temas estratégicos en un *balanced scorecard* de indicadores y metas. La pregunta 3) dice ¿qué programas de acción necesita la estrategia?, que permite definir las iniciativas estratégicas destinadas a alcanzar los desempeño buscados en los objetivos estratégicos. Finalmente, las preguntas siguientes son 4) ¿cómo financiamos las iniciativas? y, luego, 5) ¿quién lidera la ejecución de la estrategia? (Kaplan y Norton, 2008).

Con todo lo anterior, el mapa estratégico permite a la organización describir su estrategia desarrollada en una etapa previa. En lo concreto, es una herramienta de planificación importante debido a lo siguiente:

1. Es una representación visual simple para entender la estrategia. Es un modelo simple y coherente para establecer y gestionar objetivos e indicadores.
2. Describe el proceso de creación de valor de la institución mediante la visualización de las relaciones causales de los objetivos planteados para las cuatro perspectivas del cuadro de mando: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
3. La relación de causalidad de los objetivos facilita la comprensión de la estrategia en su globalidad, evitando que se desarticule o que los objetivos sean abordados de forma aislada.
4. Es útil para el alineamiento de toda la organización pues la visualización de los ejes y objetivos estratégicos permite que los directivos conozcan los efectos de la consecución de cada uno de dichos objetivos y cómo deben actuar conjuntamente las diferentes áreas para poder ejecutar la estrategia.
5. Permite identificar los factores de éxito de la empresa.

En tanto, la importancia del mapa estratégico en el control de gestión se orienta a lo ya señalado, toda vez que es la herramienta que define los objetivos planteados por la organización para alcanzar el rumbo definido y permite que cada administrador pueda responder a la pregunta ¿qué debe hacerse en su área para ejecutar su parte del plan estratégico y qué acciones debe emprender para poner en marcha el proceso?

Los objetivos del mapa estratégico se emplean como medida de desempeño y del progreso de la organización. Teniendo claridad respecto a los objetivos, el control de gestión permite vigilar avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas (probar y adaptar la estrategia). En concreto, a la hora de formular los objetivos del mapa, que convierten la visión y misión en metas de desempeño esperado, éstos deben ser concretos, cuantificables y medibles, siendo valiosos porque centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización; son patrones para rastrear el desempeño y avances en el logro de la estrategia, además de motivar al personal a esforzarse para alcanzarlos (Thompson et al., 2012).

Finalmente, respecto a las ventajas de establecer objetivos estratégicos, Thompson et al. (2012), señalan que es ideal que los gerentes utilicen los objetivos como herramientas para que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles. A partir de ello, el mapa estratégico y el *balanced scorecard* son la combinación de herramientas que permiten ejecutar la estrategia planificada, alinear a la organización, planear las operaciones, controlar, aprender, probar y adaptar la estrategia.

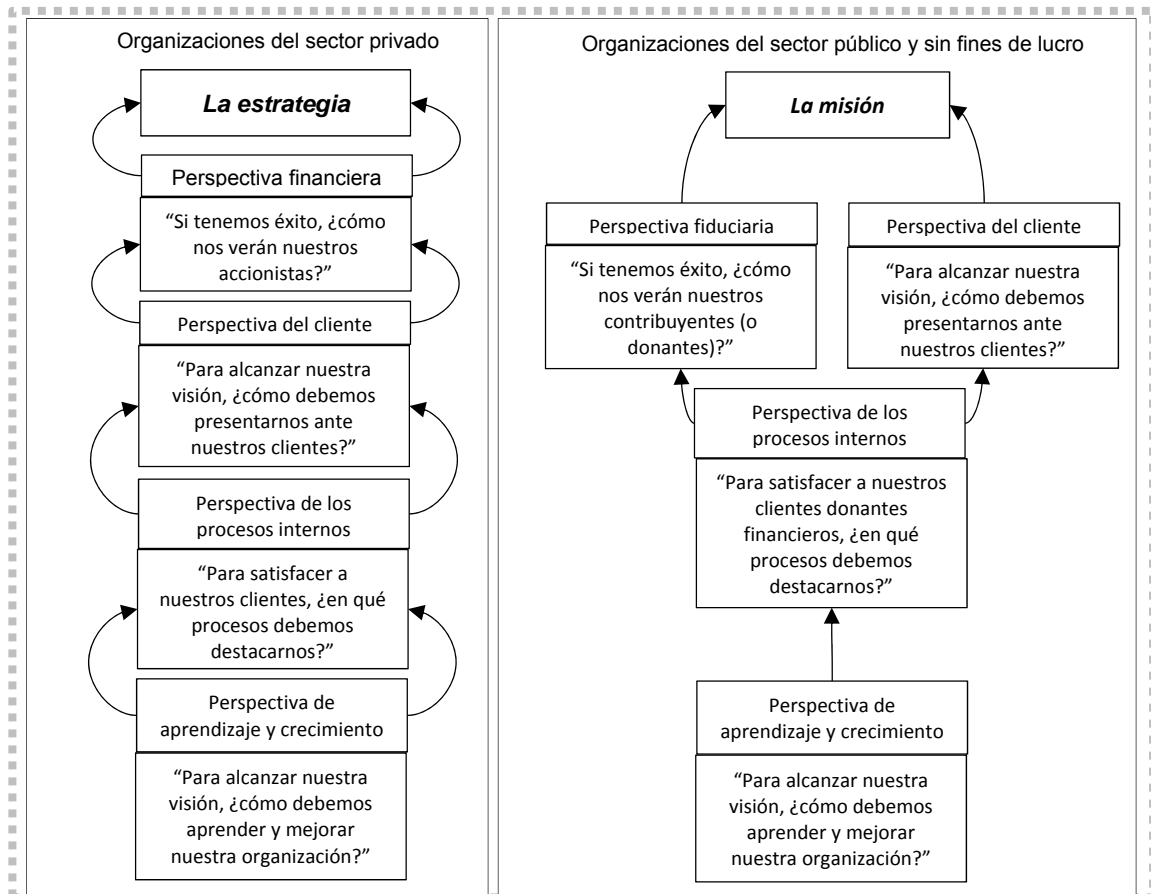
7.2. Mapas estratégicos para instituciones públicas

Las instituciones públicas, como parte de la administración del Estado, tienen como finalidad promover el bien común atendiendo a las necesidades públicas, sentando así

una diferencia con el sector privado, que se orienta a crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior.

Toda vez que se reconoce su utilidad, la planificación estratégica en el sector público tiene como propósito la creación de valor para el cumplimiento de la misión organizacional. Debido a ello, de acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el marco de creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro es similar al marco para el sector privado, pero con varias importantes distinciones, donde la primera máxima definición de éxito es el desempeño en el logro de la misión, que se cumple satisfaciendo las necesidades de los clientes. El marco del *BSC* propuesto por Kaplan y Norton para el sector privado y sector público se presenta en la Figura 24, donde el modelo de cuatro perspectivas se organiza en función de la estrategia, en el caso del sector privado, y la misión organizacional, en el caso del sector público.

Figura 24: Comparación de mapa estratégico del sector privado y sector público



Fuente: Mapas Estratégicos, Kaplan y Norton (2004). Pág. 37

También, los autores Bryson (2011) y Niven (2003) han profundizado en la adaptación del mapa estratégico y *balanced scorecard* para organizaciones públicas y sin fines de lucro, relevando en el modelo el logro de la misión. En concreto, Niven (2003) señala que las instituciones públicas- y organizaciones sin fines de lucro- requieren un sistema que no solo dé cuenta de los *inputs* y *outputs* del sistema, sino que también brinde la oportunidad de evaluar el progreso para alcanzar la verdadera misión de la organización. Asimismo, el autor considera que el orden de las perspectivas del mapa estratégico y *balanced scorecard* es vital, por lo que, para el sector público es relevante mover la misión organizacional hacia la cima del BSC. Al respecto señala que “monitoreando el desempeño, y aprendiendo de los resultados, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y la perspectiva financiera le proporcionará la información de corto- a mediano- plazo que necesita para guiarla cada vez más cerca del logro de la misión” (Niven, 2003). En este caso, el mapa estratégico y BSC son el motor para la traducción e implementación de la estrategia, entendida como las prioridades que se planean seguir para lograr la misión.

Continuando con lo señalado por Niven (2003), respecto de la adaptación del modelo, luego de la misión organizacional, que se sitúa en la cima del mapa estratégico y BSC, se ubica la perspectiva del cliente, en la adaptación del modelo. La organización del sector público deber determinar a quién busca servir y cómo sus requerimientos se pueden satisfacer de mejor forma, en orden a cumplir la misión organizacional. Asimismo, la perspectiva financiera no deja de ser parte del modelo, porque los recursos monetarios son necesarios para el desempeño, siendo un habilitador de éxito para satisfacer a los clientes, o una restricción.

Finalmente, Niven (2003) señala que la elección de las perspectivas del mapa se debe basar en aquellas que son necesarias para contar la estrategia de la organización.

7.3. Propuesta de mapa estratégico de la GDC

El mapa estratégico de la GDC se diseña bajo dos premisas: 1) la orientación al logro de la misión organizacional y 2) la orientación a cumplir con la Ley de Presupuesto del Sector Público.

En relación con la orientación al logro de la misión organizacional, que se cumple satisfaciendo las necesidades de los clientes, se ha identificado el segmento de clientes donde la GDC ha decidido competir y ha dispuesto satisfacer sus necesidades, a través del cumplimiento de su propuesta de valor. Por otra parte, en relación con la orientación a cumplir con la Ley de Presupuestos del Sector Público, cabe destacar que, dado que el gasto anual es determinado por el Congreso Nacional y controlado por la Dipres, la estrategia de la GDC se centra en hacer un uso eficiente de los recursos con foco en la satisfacción de las necesidades de los clientes, propendiendo siempre a aumentar la

cobertura de beneficiarios en el tiempo. En consecuencia, la medición financiera tiene un lugar en el mapa, pero no representa el destino final hacia donde se esfuerza la gerencia.

De acuerdo con lo anterior, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera se ubican en la cima del modelo de la gerencia. Se presenta a continuación el desarrollo de las perspectivas del mapa estratégico propuesto.

Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente da cuenta de la propuesta de valor de la GDC a su principal grupo de clientes- empresas privadas-, cuyos atributos son la entrega de una oferta oportuna de subsidios, respuesta eficiente en la entrega de los beneficios y apoyo técnico de calidad en la implementación de proyectos de desarrollo competitivo. En función de ello, bajo la mirada del principio teórico asociado a aquello que aprecia el cliente de la GDC, se estima crear valor mediante el cumplimiento los siguientes objetivos:

- * Mejorar la competitividad de la empresa
- * Mejorar la percepción de servicio del cliente

Perspectiva Financiera

Sobre la premisa de que el mapa estratégico y *balanced scorecard* deben animar a que las unidades de negocio vinculen sus objetivos financieros con la estrategia corporativa, en el caso de la GDC la perspectiva financiera se orienta a satisfacer a los clientes y cumplir la misión organizacional. Por ello, lo más crítico es lograr maximizar la eficiencia durante la ejecución del presupuesto de la gerencia, con miras a aumentar la cobertura de clientes que reciben los beneficios de sus productos, a través de la obtención de recursos provenientes de la Corfo y, a su vez, mediante la transferencia de recursos adicionales por parte de instituciones externas (por ejemplo, otras instituciones públicas u organismos internacionales). Estos objetivos definen la actuación financiera que se espera de la estrategia de la gerencia. Con todo, el objetivo de la perspectiva financiera es el siguiente:

- * Maximizar eficiencia en la ejecución del presupuesto de subsidios

Perspectiva de procesos internos

Para la perspectiva de procesos internos se han identificado aquellos críticos para cumplir los objetivos de las perspectivas de clientes y financiera. Como resultado de esta vinculación, los procesos en que la GDC debe sobresalir son el desarrollo de estudios

de mercado, la operación de agentes operadores intermediarios, gestión de entrega de subsidios y evaluación de programas.

Debido a que “nuevos objetivos pueden requerir nuevos procesos, nuevas habilidades de los empleados, e incluso el requisito de recursos adicionales” (Niven, 2003), los procesos críticos de desarrollo de estudios de mercado y evaluación de programas son nuevos, implicando el diseño, asignación de recursos y cambios en la estructura interna de la gerencia. Particularmente, la evaluación de programas, además de contribuir a la creación de valor para los clientes, considerando un marco de mejora continua, es relevante para demostrar resultados de impacto de los productos en la etapa de formulación del presupuesto de la gerencia.

Por otra parte, los procesos de operación de agentes operadores intermediarios y gestión de entrega de subsidios son procesos críticos existentes, en los cuales la gerencia debe ser excelente, en orden a continuar agregando valor para sus clientes.

Con todo lo anterior, los objetivos definidos para los mencionados procesos críticos son:

- * Mejorar información de necesidades de clientes
- * Mejorar el desempeño de agentes operadores
- * Simplificar la postulación a subsidios
- * Optimizar el tiempo de entrega de subsidios
- * Evaluar el impacto de programas

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

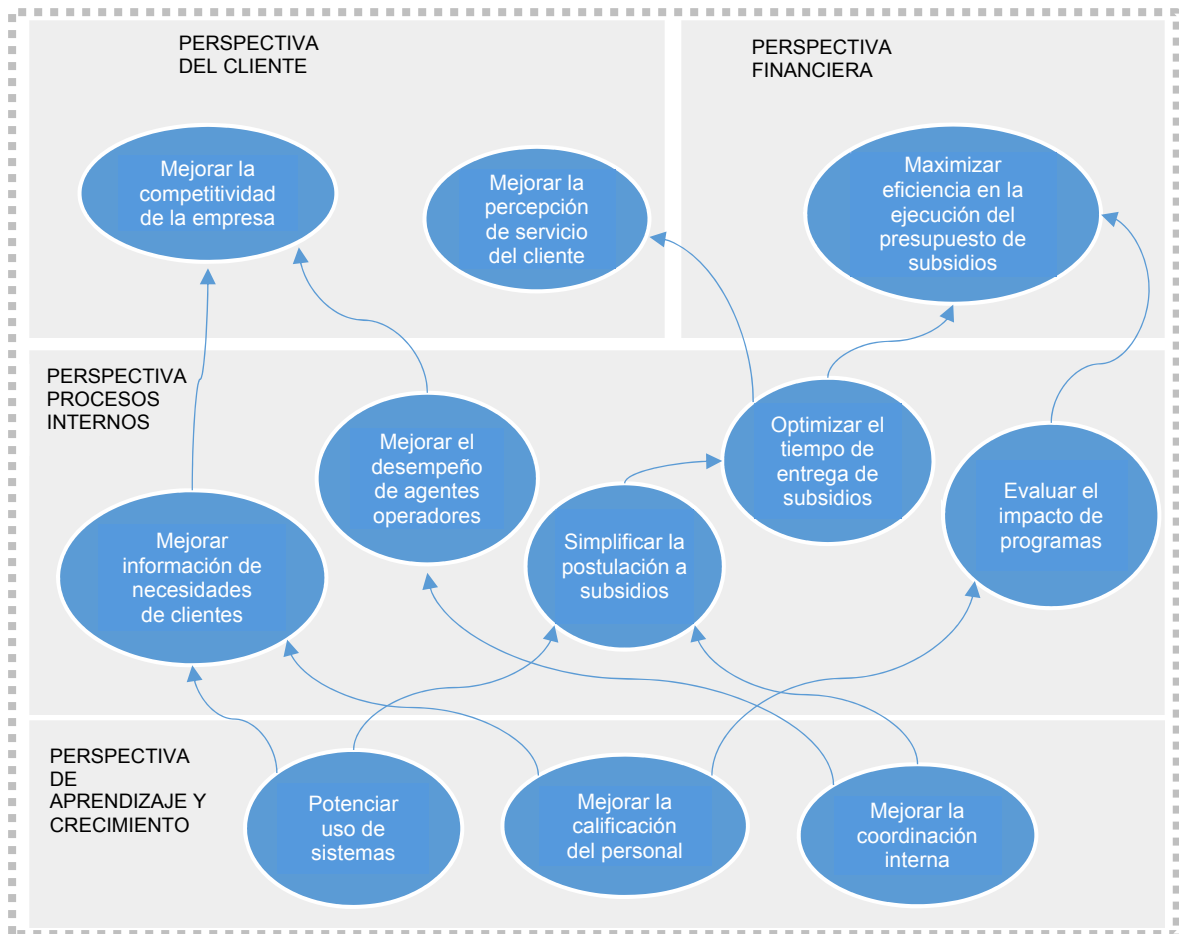
“Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas” (Kaplan y Norton, 2002). Por tanto, para el caso de la GDC los inductores necesarios para conseguir buenos resultados en las perspectivas de clientes, financiera y procesos internos son las capacidades del personal, gestión interna y sistemas de información.

En atención a los mencionados recursos intangibles, los objetivos definidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- * Mejorar la calificación del personal
- * Mejorar la coordinación interna
- * Potenciar el uso de sistemas

Finalmente, la Figura 25 presenta la propuesta de mapa estratégico para la GDC, en atención a que “el modelo del mapa estratégico describe el modo en que los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes” (Kaplan y Norton, 2004) y, en el caso del sector público, cumplir la misión organizacional:

Figura 25: Mapa estratégico de la Gerencia de Desarrollo Competitivo



Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Vinculación del mapa estratégico con la estrategia

El resumen de las estrategias identificadas en el análisis FODA, exhibido en la Tabla 11, corresponde a un insumo en la definición de la estrategia de la gerencia, presentada en el CAPÍTULO 5. que es posible visualizar dentro de la perspectiva de procesos internos.

En dicho contexto, la gerencia adopta la primera estrategia, orientada a focalizar la oferta de programas de fomento, que se visualiza en el objetivo estratégico relacionado a

mejorar la información de las necesidades de los clientes, lo cual implica aumentar el conocimiento del entorno económico nacional e internacional, particularmente, respecto a las necesidades que presentan los clientes, de modo de orientar la oferta hacia dichas demandas, en el marco de los sectores productivos con mayores capacidades de diversificación y sofisticación. El detalle de los objetivos se presenta dentro de los temas estratégicos del mapa, en el acápite 7.3.2.

Junto con lo anterior, la gerencia recoge la segunda estrategia, relacionada a mejorar la gestión interna y evaluación de instrumentos, a través de los objetivos destinados a simplificar la postulación y optimizar el tiempo de entrega de subsidios, que se asocian a los procesos claves de postulación y evaluación de proyectos, dentro de la cadena de valor de la gerencia. El logro de la segunda estrategia se complementa con el objetivo de evaluar el impacto de los programas, que permite a la gerencia contar con una retroalimentación respecto al cumplimiento de los objetivos de los programas, el logro de la propuesta de valor y uso eficiente de los recursos.

A su vez, este último objetivo permite adoptar la tercera estrategia, que dice relación con incrementar la obtención de recursos financieros regulares para el financiamiento de proyectos, considerando que en el año 2011 la Dipres elaboró un informe que concluye que la gerencia no cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de resultados, requerido para detectar problemas de implementación, junto con evaluar el impacto de los diferentes instrumentos, con la finalidad de corregir o cerrar instrumentos que no cumplen con sus objetivos (Dipres, 2011).

Finalmente, la cuarta estrategia, que dice relación con fortalecer la promoción de los programas de fomento, es abordada por la Dirección de Inversiones de la gerencia, en el marco del desdoblamiento estratégico y propuesta de monitoreo en cascada del cuadro de mando integral, presentado en el CAPÍTULO 9. Así, el objetivo planteado es aumentar la atracción de proyectos, lo cual implica que el área de negocio debe asumir un rol proactivo para aumentar el número de nuevos proyectos que postulan a los programas.

En resumen, la propuesta de objetivos para la gerencia, presentados en el mapa estratégico, permiten adoptar las cuatro estrategias identificadas como resultado del análisis FODA, que representan las prioridades y direccionales generales que la organización perseguirá para lograr su misión. El detalle de los objetivos se presenta a continuación, dentro de los temas estratégicos del mapa, en el acápite 7.3.2.

7.3.2. Temas estratégicos

El mapa estratégico brinda una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las unidades, en toda la organización; mientras que, siendo un resultado de las relaciones causales, la mayoría de los temas son combinaciones verticales de los objetivos en la perspectiva de procesos, donde se ejecuta la estrategia. En efecto, “los pocos procesos estratégicos críticos a menudo se organizan como temas estratégicos. Los temas estratégicos permiten que las empresas centren sus acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad. Son los bloques de construcción alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004). En virtud de ello, los temas estratégicos para el caso de la GDC se describen en el apartado siguiente.

7.3.2.1. Foco productivo – oferta oportuna

Uno de los atributos de la propuesta de valor de la GDC es la entrega de una oferta oportuna a los clientes. Este atributo se relaciona con lograr ser una gerencia que anticipa la demanda de los clientes, considerando un foco hacia sectores económicos que tienen potencial de diversificar y sofisticar su producción, de modo de contribuir a mejorar la competitividad de las empresas beneficiadas.

En dicho sentido, la creación de un proceso interno de desarrollo de estudios agrega valor para cumplir el objetivo de la perspectiva del cliente, pues implica destinar recursos hacia el seguimiento de mercados internacionales y estar permanentemente actualizando el conocimiento respecto a la matriz productiva nacional y necesidades de diversificación y sofisticación que tienen las empresas nacionales, de modo de poder ofrecerles subsidios que son atingentes a sus necesidades y expectativas de acompañamiento por parte del Estado.

El objetivo del proceso interno se logrará toda vez que la gerencia cuente con personal calificado respecto a materias económicas, análisis de industria, tendencias en mercados internacionales, cambios en la demanda de clientes (personas y países) e innovación, entre otros conocimientos. Ello es clave para cumplir la propuesta de valor, de modo de ofrecer productos que satisfagan y anticipen las necesidades de los clientes. La relación de causalidad de los objetivos asociados al tema estratégico de foco productivo – oferta oportuna se presenta en la Figura 26.

Figura 26: Tema Estratégico de foco productivo - oferta oportuna



Fuente: Elaboración propia

7.3.2.2. Eficiencia operacional

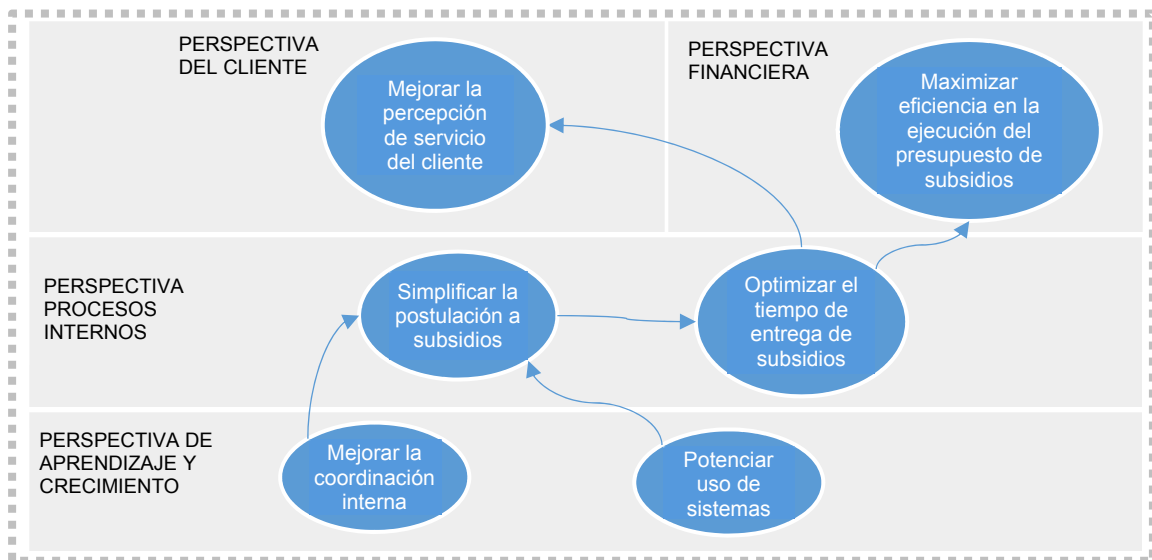
Como segundo tema estratégico, la eficiencia operacional es clave para mejorar la percepción de servicio del cliente y, a su vez, maximizar eficiencia en la ejecución del presupuesto. Ello porque orienta a la gerencia hacia el cumplimiento a la propuesta de valor, cuyos atributos incluyen el brindar una respuesta eficiente en la entrega de los subsidios, junto con guiar las acciones hacia un uso eficiente de los recursos financieros.

Para cumplir con lo anterior, por una parte, un proceso crítico es la gestión durante la postulación y entrega de subsidios, que debe tener soporte en una buena coordinación interna de las áreas implicadas en el proceso y mayor uso de los sistemas informáticos, que dan trazabilidad y soporte tecnológico a las actividades. El logro de una respuesta eficiente en el proceso de postulación y asignación de los subsidios permitirá que las empresas reciban de forma oportuna los beneficios y tenga una mejor percepción del servicio recibido. Este objetivo implica tomar iniciativas asociadas al análisis de todos los instrumentos de subsidio de la gerencia y su posterior estandarización, para lograr construir un formulario de acceso que sea único e integral. En efecto, corresponderá analizar cada uno de los instrumentos vigentes y verificar la integridad de la oferta, evaluando para ello los problemas que pretenden atender las distintas líneas de subsidio, propósitos a los cuales se orientan, marco regulatorio, requisitos de asignación, focalización de clientes y modalidad de entrega, entre otros.

En resumen, los sistemas de información y una mejor coordinación interna son los recursos y aprendizajes que contribuyen a reducir los tiempos de evaluación y diseño,

todos los cuales permiten una eficiencia operacional y aportan a cumplir los objetivos del cliente y financiero. La relación de causalidad de los objetivos asociados al tema estratégico de eficiencia operacional se presenta en la Figura 27:

Figura 27: Tema estratégico de eficiencia operacional



Fuente: Elaboración propia

7.3.2.3. Calidad de servicio

En relación con el tema estratégico de calidad de servicio, la gerencia requiere cumplir el objetivo de mejorar la coordinación interna entre las áreas, reduciendo la duplicidad de funciones e incrementando la sinergia, con el fin de aumentar la calidad de sus productos y, con ello, mejorar la competitividad de las empresas. Esto se complementa con un personal calificado, toda vez que los ejecutivos aportan a la creación de valor en la provisión de los productos.

El logro de los objetivos de aprendizaje y crecimiento impactan en el éxito del objetivo de procesos, vinculado a mejorar el desempeño de los agentes operadores y la evaluación de los programas, a fin de salvaguardar la calidad, eficacia y eficiencia de la gestión. Por una parte, cuando los agentes operadores intermediarios tienen un buen desempeño, es posible mejorar el apoyo a los clientes en la ejecución de los proyectos, permitiendo que estos tengan cierres conformes y que los clientes no deban reintegrar los recursos de subsidio debido a la falta de apoyo en la rendición. Esta última conlleva la presentación de una gran cantidad de documentación que puede ser difícil de reunir y sistematizar, pudiendo desincentivar a la empresa para mantener relaciones futuras con la gerencia y Corfo. Por otra parte, cuando se logra evaluar el impacto de los programas existe una retroalimentación respecto al cumplimiento de los objetivos de los programas

y, en general, el logro de la propuesta de valor para los clientes. Junto a ello, los resultados de la evaluación de impacto de los programas es insumo para gestionar el uso eficiente de los recursos del presupuesto, pues permite a la gerencia asignar recursos hacia aquellos programas con mejores impactos. La Figura 28 da cuenta de la relación causal de los objetivos asociados al tema estratégico de calidad de servicio.

Figura 28: Tema estratégico de calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia

7.3.3. Diccionario de objetivos del mapa estratégico

El diccionario de objetivos es una explicación de las relaciones y dependencias existentes entre los objetivos del mapa estratégico, dentro de una perspectiva y entre las perspectivas, que muestran a la gerencia el detalle de causalidad e importancia de cada uno, junto con fomentar la comprensión de la estrategia en su conjunto. El diccionario es una herramienta útil para fomentar la colaboración entre las áreas de la organización, pues es un instrumento que evidencia como estas deben actuar para contribuir al logro de la estrategia. El detalle uno a uno de las causas y efectos de los objetivos permite a las áreas analizar su desempeño actual, identificar cómo aportan a la creación de valor y el impacto de sus relaciones diarias con otras áreas en la estrategia organizacional. Se presenta a continuación el diccionario de objetivos de la GDC.

7.3.3.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La Tabla 16 evidencia la causalidad de los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en relación a los procesos críticos.

Tabla 16: Diccionario de objetivos de aprendizaje y crecimiento

Causa	Efecto	Explicación
Mejorar la coordinación interna	Mejorar el desempeño de agentes operadores	Lograr una mejor coordinación interna permitirá unificar los criterios y estándares de exigencia a los agentes operadores intermediarios. En la actualidad, cada uno de los agentes interactúa con cada una de las áreas de la gerencia, implicando que estos deben responder exigencias que pueden ser distintas y contradictorias. El efecto esperado es que los agentes mejoren su desempeño, toda vez que conocerán con claridad los estándares de la gerencia como un todo, sin caer en ineficiencias debido al desconocimiento o confusión de los requisitos.
Mejorar la coordinación interna	Simplificar la postulación a subsidios	Mediante una mejor coordinación interna de las áreas involucradas en la provisión de subsidios será posible realizar las tareas de manera más eficiente, cumpliendo con los requerimientos técnicos que exigen cada una de ellas en la postulación de subsidios y llevando adelante un proceso fluido. Para cumplir el objetivo de mejorar la coordinación interna se requiere que las distintas áreas se comuniquen y determinen de forma conjunta los plazos y requisitos técnicos. Si se establecen acuerdos de nivel de servicio, esta coordinación tendrá efectos positivos en la simplificación de la postulación de subsidios. Finalmente, el logro de una respuesta eficiente en el proceso de postulación permitirá un mejor acceso de las empresas y que reciban de forma oportuna los beneficios.
Mejorar la calificación del personal	Mejorar información de necesidades de clientes	Un personal calificado agrega valor a la generación de los productos de la gerencia. Particularmente, mejorar la información de necesidades de clientes, a través del levantamiento de estudios de mercado, implica que el personal tenga conocimientos respecto a materias económicas, análisis de industria, tendencias en mercados internacionales, cambios en la demanda de clientes, entre otros conocimientos, que permiten ofrecer productos que satisfagan y anticipen las necesidades de los clientes.
Mejorar la calificación del personal	Evaluar el impacto de los programas	Mediante una mejor calificación del personal será posible incorporar una evaluación real respecto al impacto de los programas, que consecuentemente ayuden a cumplir los objetivos del cliente y financiero. Una baja calificación del personal puede conllevar a errores en la evaluación de impacto de los programas, que afecten el desempeño de la propuesta de valor y financiamiento de los programas.
Potenciar el uso de sistemas	Mejorar información de necesidades de clientes	El uso de sistemas contribuye a la disponibilidad de información para su análisis. En efecto, el objetivo de mejorar información de necesidades de clientes requiere contar con datos de la actualidad económica, que se recoge del seguimiento de tendencias en los mercados nacionales e internacionales. A su vez, con el fin de anticipar las necesidades de los clientes, se requiere aprender de las estrategias pasadas de Corfo y las acciones de la gerencia, cuya

Causa	Efecto	Explicación
		historia debe estar disponibles en los sistemas informáticos. La falta de datos hace menos eficiente la recopilación de información para los estudios de mercado, toda vez que se pierde conocimiento fundamental.
Potenciar el uso de sistemas	Simplificar la postulación a subsidios	En el proceso de postulación de subsidios intervienen distintas áreas de la gerencia y de Corfo, además de existir una serie de documentación en papel, necesaria según los requisitos de cada área y programa, donde el sistema informático de postulación actual es un repositorio de archivos y no un sistema de información pertinente. Por ello, potenciar el uso de sistemas permitirá que las distintas áreas intervinientes cuenten con la información en línea precisa y en forma oportuna para cumplir sus funciones, evitando que la falta de datos afecte de forma negativa los tiempos de entrega de los subsidios.

Fuente: Elaboración propia

7.3.3.2. Perspectiva de procesos internos

La Tabla 17 presenta la causalidad de los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de procesos internos en relación con el cliente y ámbito financiero.

Tabla 17: Diccionario de objetivos de procesos

Causa	Efecto	Explicación
Mejorar información de necesidades de clientes	Mejorar la competitividad de la empresa	En la actualidad no existe un área de estudios de mercado en la gerencia que permita tomar decisiones informadas respecto de hacia dónde orientar la oferta de productos. Con el levantamiento de dichos estudios, que implica efectuar seguimiento de los mercados internacionales y estar permanentemente actualizando el conocimiento, la gerencia logrará ofrecer subsidios acordes a las necesidades y expectativas de los clientes. Como efecto, si la gerencia ofrece productos de calidad y pertinentes, con una mirada anticipada respecto de la dirección de la demanda productiva nacional e internacional, el resultado esperado es que las empresas nacionales sean más competitivas porque cumplen mayores estándares de diversificación y sofisticación.
Mejorar el desempeño de los agentes operadores	Mejorar la competitividad de la empresa	Un mejor desempeño de los agentes intermediarios permitirá asegurar la calidad en la implementación de los proyectos de inversión de las empresas, aportando a la disminución de riesgos de operación y logro de los objetivos de los proyectos. Como efecto se espera que la implementación de los proyectos apoyados por la GDC permita a las empresas reducir sus brechas de valor para mejorar su competitividad en el mercado.

Causa	Efecto	Explicación
Simplificar la postulación a subsidios	Optimizar el tiempo de entrega de subsidios	En la actualidad la GDC pone sus productos a disposición de los clientes a través de la página web de Corfo. En este sitio el cliente debe identificar el tipo de beneficiario y sus líneas de interés: emprendimiento, innovación, desarrollo de Pyme, inversión y financiamiento, capacidades tecnológicas e inversiones estratégicas. Por cada línea se ofrece información comparada de las convocatorias y el cliente debe seleccionar aquella que desea postular. En este contexto, se estima que es necesario un cambio en el sistema de postulación, para que sea simple y único, de modo que la GDC ayude al cliente a identificar la potencialidad de su proyecto de inversión y proponga las alternativas de subsidio más idóneas. La reducción de requisitos y tiempos en la postulación, mediante la estandarización de exigencias que permita contar con un formulario único e integral de acceso, tiene efectos positivos en los tiempos de entrega de los subsidios. Con la incorporación de estas medidas se espera que el cliente tenga una experiencia rápida y centralizada para la obtención de subsidio.
Optimizar el tiempo de entrega de subsidios	Mejorar la percepción de servicio del cliente	El mejorar los procesos internos, con el objetivo de optimizar el tiempo de entrega de subsidios, permite a la gerencia cumplir el atributo de la propuesta de valor relacionado a la respuesta eficiente en la entrega de los beneficios. Esta optimización de los tiempos de entrega de subsidios implica observar los procesos de postulación, evaluación y asignación de subsidios, de modo de corregir desviaciones y crear valor en procesos que son relevantes para satisfacer al cliente. Como efecto, se espera que una eficiencia operacional impacte de forma positiva en la percepción de servicio que posee el cliente, toda vez que recibe los productos de manera más oportuna.
Optimizar el tiempo de entrega de subsidios	Maximizar la eficiencia en la ejecución del presupuesto de subsidios	La simplificación del sistema de postulación de subsidios puede aportar a disminuir la pérdida de tiempo generada cuando los clientes postulan a los instrumentos equivocados respecto a la línea de sus proyectos de inversión o cuando postulan sin entregar todos los antecedentes para la evaluación técnica. También, ayuda en la optimización de los tiempos de ejecución, toda vez que la postulación es la primera etapa en el proceso de entrega, donde se generan los insumos para la evaluación y asignación de subsidios. Con ello, es posible asegurar una visión completa e integral de la demanda de la GDC para distribuir de mejor forma los recursos. En la actualidad, cada instrumento tiene asignado un presupuesto y debe cumplir funciones para ejecutarlo, independiente de su demanda. Cuando la demanda es baja existe riesgo de no cumplir el presupuesto de gasto o asignar de forma ineficiente los recursos. Por todo lo anterior, como efecto de la simplificación de la postulación, se espera una optimización de los tiempos de asignación y, como resultado final, una mejor eficiencia en la ejecución del presupuesto, pues la demanda se unifica para dar a los clientes mayores y mejores posibilidades de subsidios.

Causa	Efecto	Explicación
Evaluar el impacto de los programas	Maximizar la eficiencia en la ejecución del presupuesto de subsidios	En la actualidad la gerencia no cuenta con evaluaciones de impacto de los programas que le permitan conocer y demostrar resultados y grado de contribución a la reducción de brechas de valor definidas en el diseño de los programas. Ello ha impedido evaluar la oferta de programas, respecto a resultados finales e impacto de los proyectos financiados en las distintas líneas de programas, además de caracterizar de forma eficiente la demanda de los clientes. Por tanto, se ha perdido la oportunidad de mejorar la oferta y hacer un uso más eficiente de los recursos. Como efecto, si la gerencia logra contar con una evaluación de los programas, eventualmente será posible determinar aquellos que son más eficaces en el cumplimiento de sus objetivos y, con ello, mejorar la oferta y distribución de los recursos económicos.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El capítulo exhibe una propuesta de cuadro de mando integral para la Gerencia de Desarrollo Competitivo, elaborada con el fin de cumplir con éxito la estrategia y objetivos planteados en el mapa presentado en el capítulo anterior.

El *balanced scorecard*, o cuadro de mando integral, es una herramienta de control de gestión que es útil para planificar y comunicar la estrategia, mediante la definición de metas claras destinadas a crear valor y mejorar el desempeño de corto y largo plazo de la organización. Su elaboración transforma la misión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Mediante dichas perspectivas, “el *balanced scorecard* proporciona un marco, una estructura y lenguaje para comunicar la misión y la estrategia” (Kaplan y Norton, 2002).

La definición de un objetivo señala lo que la estrategia intenta alcanzar, lo cual se complementa con un indicador que muestra la forma en que se monitorea el éxito o fracaso del desempeño para cumplir los objetivos. Junto a ello, la meta del indicador da cuenta del nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita (Kaplan y Norton, 2008). Debido a ello, es importante mantener las relaciones causales entre un objetivo y meta definida, pues al cumplir una meta la organización logra su objetivo estratégico.

El *balanced scorecard* permite alinear a la organización hacia el logro de objetivos estratégicos, la disminución de brechas de valor y eliminación de aquellos desempeños que no agregan valor. El *balanced scorecard* identifica la naturaleza de los procesos y permite desplegar los mejores desempeños, de modo que la organización tenga un foco en su gestión, que en el largo plazo le reporte beneficios.

De igual forma, el *balanced scorecard* permite que el control de gestión se enfoque en lo que es realmente importante para la organización, permitiendo alinear el desempeño, planificar las operaciones, controlar, aprender, probar y adaptar la estrategia corporativa, centrando el foco en los procesos y actividades que agregan valor y permiten cumplir la propuesta de valor. Sin la definición de objetivos y metas ¿cómo la organización podría evaluar su desempeño? ¿Cómo compararía el desempeño y podría identificar mejoras? No podría hacerlo pues no ha establecido los desafíos y visión que quiere alcanzar, haciendo imposible que logre una diferenciación respecto a sus competidores.

Como bien indican Kaplan y Norton (2008), una vez que la organización ha formulado su estrategia, el proceso debe descender a un nivel de mayor detalle, focalizándose en el levantamiento de indicadores, metas, iniciativas, presupuestos y responsables.

8.1. Propuesta de cuadro de mando integral de la GDC

La propuesta de cuadro de mando integral, presentado en la Tabla 18, se elabora con el fin que la gerencia pueda controlar y medir el grado de cumplimiento de la estrategia plasmada en el mapa estratégico. El cuadro de mando propuesto, al igual que el mapa estratégico, parte con la perspectiva cliente, toda vez que la orientación al cliente permite a la gerencia cumplir su misión pública.

Para el caso de la perspectiva clientes, los indicadores de gestión propuestos, por una parte, se orientan a medir el grado de beneficio obtenido por las empresas que recibieron los productos de la gerencia, considerando sus beneficios con proyecto, beneficios generales y éxito en la ejecución de sus proyectos de inversión. Por otra parte, se proponen indicadores destinados a medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a los productos y propuesta de valor, correspondiente a “dar a nuestros clientes una oferta oportuna de subsidios, respuesta eficiente en la entrega de los beneficios y apoyo técnico de calidad en la implementación de proyectos de desarrollo competitivo”.

La perspectiva financiera prioriza la eficiencia en el uso de recursos, a través de la medición de los planes de gastos que elabora la gerencia, con el fin de controlar la ejecución presupuestaria y asegurar que se toman medidas oportunas necesarias para un correcto uso de los recursos, priorizando la demanda.

Dentro de la perspectiva de procesos se proponen indicadores asociados a actividades relevantes del negocio que permiten cumplir la estrategia. En este caso, es prioritario el control del levantamiento de estudios y la aplicación de sus resultados en el trabajo de la gerencia, de modo de dar un foco a la oferta de productos. Así también, es relevante medir el grado de desempeño de los agentes operadores y controlar las operaciones, con miras a simplificar la postulación y mejorar los tiempos de asignación de subsidios. Todo lo anterior se complementa con el avance en la evaluación de programas de la gerencia, que permite mejorar el diseño, métodos de distribución y uso de los recursos económicos.

Finalmente, como parte relevante de la implementación de la estrategia, el cuadro de mando propone indicadores para los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los cuales se orientan a medir la satisfacción de las jefaturas, clima organizacional, el desempeño de los funcionarios y avances en el uso de sistemas de información. Estos indicadores permiten medir el grado de aporte de los recursos hacia la perspectiva de procesos,

donde se ejecuta la estrategia. Con todo lo anterior, la Tabla 18 exhibe la propuesta de cuadro de mando integral de la GDC:

Tabla 18: Cuadro de mando integral de la Gerencia de Desarrollo Competitivo

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa estratégica
Clientes	Mejorar la competitividad de la empresa	1. Porcentaje de empresas beneficiadas que declaran un aumento de ganancias como resultado de la implementación de proyectos cofinanciados por la GDC. Nota: Encuesta en Anexo 4.	(Empresas beneficiadas que declaran aumento de ganancias por implementación de proyecto cofinanciados/ Empresas beneficiadas que declaran aumento de ganancias netas) *100	$\geq 60\%$	Anual	-
		2. Porcentaje de empresas beneficiadas que declaran una mejora del desempeño como resultado de la implementación de proyectos cofinanciados por la GDC. Nota: Encuesta en Anexo 4.	(Empresas beneficiadas que declaran una mejora del desempeño a partir de la implementación de proyectos cofinanciados/ Empresas beneficiadas que responden encuesta) *100	$\geq 60\%$	Anual	-
		3. Porcentaje de proyectos implementados por empresas beneficiadas en sectores priorizados por la GDC. Nota: El número de sectores priorizados se define como resultado del objetivo de diseñar estudios económicos.	(Número de proyectos implementados en sectores priorizados/ Total de proyectos adjudicados) *100	$\geq 80\%$	Anual	-

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa estratégica
	Mejorar la percepción de servicio del cliente	4. Porcentaje de empresas beneficiadas que valoran con promedio 5 el servicio entregado por la GDC. Nota: Considera escala de 1-5, siendo 5 Total acuerdo y 1 Total desacuerdo. Encuesta en Anexo 4.	(Empresas beneficiadas que valoran con promedio 5 el servicio de la GDC/ Empresas beneficiadas que responden encuesta) *100	$\geq 90\%$	Anual	(1) Diseñar encuesta digital de clientes de la GDC.
		5. Porcentaje de empresas beneficiadas que mejoran su percepción del servicio entregado por la GDC, en comparación con resultados del año anterior. Nota: Considera resultados de encuesta propuesta en Anexo 4. Aplicada a las mismas empresas en 2 periodos de tiempo.	(Empresas beneficiadas que mejoran su percepción del servicio entregado por la GDC en comparación con resultados del año anterior/ Empresas beneficiadas que responden encuesta en el año t-1) *100	$\geq 80\%$	Anual	
Financiera	Maximizar eficiencia en la ejecución del presupuesto de subsidios	6. Porcentaje de desviación en la ejecución del plan de gasto de subsidios de la gerencia.	$\left(\frac{\text{Monto de gasto ejecutado} - \text{Monto de gasto presupuestado}}{\text{Monto de gasto presupuestado}} \right) * 100$	$\leq 10\%$	Mensual	-
Procesos internos	Mejorar información de necesidades de clientes	7. Porcentaje aumento de estudios de mercado finalizados, comparado al semestre anterior.	$\left(\frac{\text{Número de estudios finalizados en el semestre t} - \text{Número de estudios finalizados en el semestre t-1}}{\text{Número de estudios finalizados en el semestre t-1}} \right) * 100$	$\geq 50\%$	Semestral	(2) Crear área de estudios de la GDC.

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa estratégica
			semestre t-1) *100			
		8. Porcentaje de sectores priorizados con proyectos adjudicados. Nota: Los sectores priorizados se determinan a partir de los resultados de estudios levantados.	(Número de sectores priorizados con proyectos adjudicados/ Total de sectores priorizados por la GDC) *100	\geq 70%	Anual	
	Mejorar el desempeño de agentes operadores	9. Porcentaje de agentes operadores calificados con promedio 5 en encuesta a clientes. Nota: El indicador mide percepción de clientes respecto a labor de los agentes y considera escala de 1-5, siendo 5 Total acuerdo y 1 Total desacuerdo. Encuesta en Anexo 4.	(Número de agentes operadores calificados con nota promedio 5 en encuesta a clientes/ Total de agentes operadores evaluados) *100	\geq 85%	Anual	(3) Establecer acuerdo de nivel de servicio con agentes operadores para aumentar frecuencia del seguimiento de proyectos.
		10. Porcentaje de agentes operadores que califican con promedio 5 en encuesta de implementación de productos. Nota: El indicador mide percepción de agentes respecto a labor de la GDC y considera escala de 1-5, siendo 5 Total acuerdo y 1 Total desacuerdo.	(Número de agentes operadores que califican con promedio 5 la implementación de productos / Total de agentes operadores que responden encuesta) *100	\geq 85%	Anual	(4) Diseñar y aplicar encuesta de agentes operadores.

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa estratégica
	Simplificar la postulación a subsidios	11. Porcentaje de programas con requisitos estandarizados. Nota: Considera 18 programas cuyos cambios requieren toma de razón de la Contraloría.	(Porcentaje de programas con requisitos estandarizados/ Total de programas de la GDC) *100	$\geq 30\%$	Semestral	(5) Diseñar formulario online de postulación (integral y único).
	Optimizar el tiempo de entrega de subsidios	12. Tiempo promedio de evaluación de proyectos.	\sum (Fecha aprobación subsidio- fecha postulación) / Total de proyectos evaluados	≤ 40 días	Trimestral	(6) Diseñar nuevo procedimiento de evaluación de proyectos.
		13. Tiempo promedio de transferencia de recursos a beneficiarios.	\sum (Fecha pago de subsidio- fecha aprobación subsidio) / Total de proyectos aprobados	≤ 40 días	Trimestral	
	Evaluar el impacto de los programas	14. Porcentaje de programas con nota 7 de evaluación positiva. Nota: Considera escala de 1-7, siendo 7 Excelente y 1 Muy malo. El modelo de encuesta se determina durante la ejecución de la iniciativa estratégica.	(Número de programas evaluados con nota 7 en el año t/ Total programas evaluados en el año t) *100	$\geq 60\%$	Anual	(7) Implementar plan de evaluación y demostración de impacto de programas.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la coordinación interna	15. Número de reuniones de coordinación interna de la GDC al mes. Nota: Considera base de al menos 1 reunión semanal de nivel gerencial y 1 reunión semanal a nivel de direcciones.	\sum Reuniones de coordinación al mes.	≥ 8	Mensual	(8) Implementar plan de reestructuración de la GDC (estructura, funciones y roles)

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición	Iniciativa estratégica
		16. Porcentaje de satisfacción de jefaturas respecto a la coordinación interna de la GDC.	(Número de jefaturas que valoran con promedio 7 la coordinación interna/ Total de jefaturas de la GDC) *100	$\geq 80\%$	Semestral	
		17. Porcentaje de satisfacción del personal con respecto al clima organizacional y coordinación interna de la GDC.	(Número de funcionarios que valoran con promedio 7 el clima organizacional y coordinación interna/ Total de funcionarios que responden encuesta) *100	$\geq 80\%$	Semestral	
	Mejorar la calificación del personal	18. Porcentaje de funcionarios en lista 1 de desempeño calificado positivo. Nota: Considera escala definida en el reglamento general de calificaciones de la administración pública, siendo: Lista N° 1, de Distinción; Lista 2, Buena; Lista 3, Condicional, y Lista 4, Eliminación.	(Número de funcionarios con calificación de desempeño en lista 1/ Total de funcionarios calificados) *100	$\geq 70\%$	Anual	(9) Implementar plan de capacitaciones específicas.
		Potenciar el uso de sistemas	19. Promedio de visitas de usuarios de la GDC al sistema web de gestión de proyectos de Corfo.	N° visitas a sistema web de gestión de proyectos/ Total de usuarios	≥ 3	Mensual
	20. Porcentaje de proyectos con información actualizada en sistemas.		(N° proyectos en estado vigente/ Total de proyectos recibidos) *100	$\geq 80\%$	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

8.2. Descripción de las iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas que se describen a continuación, identificadas en el cuadro de mando integral precedente, corresponden a los planes de acción o proyectos que se evalúan como necesarios para cumplir los objetivos estratégicos. Dichas iniciativas traen consigo una intensión estratégica y, a su vez, implican una transformación de la gerencia para cumplir sus objetivos de largo plazo.

(1) Diseñar encuesta digital de clientes de la GDC

La mencionada iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico de la perspectiva de clientes denominado “mejorar la percepción de servicio del cliente” y busca saber la opinión de las empresas para contar con retroalimentación respecto al cumplimiento de la propuesta de valor, de modo de seguir mejorando en el cumplimiento del objetivo. En la actualidad se contrata un estudio de satisfacción, realizado por una empresa externa, el cual no abarca todos los productos de la gerencia y, en virtud de ello, se desconoce la percepción general del cliente respecto a la oferta de productos, creando sesgos para la toma de decisión de las autoridades.

(2) Crear área de estudio de la GDC

Esta segunda iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico de la perspectiva de procesos internos denominado “mejorar información de necesidades de clientes” y busca crear un área de estudios en la gerencia destinada a evaluar de forma constante los contextos económicos nacionales e internacionales, con el fin de anticipar la demanda de los clientes y ser más proactivos en la oferta. La ejecución de esta iniciativa implica un cambio en la estructura orgánica de la gerencia, el diseño de un modelo de gestión del área, junto a la destinación de nuevos recursos, tanto humanos como financieros, o su reubicación desde otras áreas de la gerencia.

(3) Establecer acuerdo de nivel de servicio con agentes operadores para aumentar frecuencia del seguimiento de proyectos

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico denominado “mejorar el desempeño de los agentes operadores”, de la perspectiva de procesos internos. Esta iniciativa se orienta a establecer un acuerdo de nivel de servicio con los agentes operadores intermediarios para regular el número de reuniones de seguimiento que realizan de los proyectos que administran por delegación de Corfo, de modo de mejorar su actual desempeño e impactar positivamente en la competitividad de la empresa, como resultado de una buena implementación de proyectos de inversión. La suscripción de acuerdos de nivel de servicio contribuye a estandarizar el trabajo de los agentes.

(4) Diseñar y aplicar encuesta de agentes operadores

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico “mejorar el desempeño de los agentes operadores”, asociado a la perspectiva de procesos internos, buscando realizar un diseño y aplicación de una encuesta dirigida a los agentes operadores, la cual mida su grado de satisfacción con el trabajo realizado en la implementación de los proyectos. Los resultados de esta encuesta son una retroalimentación para la gerencia respecto a las fortalezas y debilidades de los instrumentos de subsidio, a través de la medición de la calidad del diseño y planificación de los proyectos, desde la mirada de los agentes operadores. En efecto, los agentes operadores son un grupo de interés de la GDC, por tanto, pueden contribuir a mejorar la oferta de productos a clientes.

(5) Diseñar formulario online de postulación (integral y único)

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico propuesto como “simplificar la postulación a subsidios”, de la perspectiva de procesos internos. La presente iniciativa se orienta a diseñar un formulario online que permita ofrecer a los clientes un proceso de postulación simple, donde sea la GDC quien analice y ofrezca un mix de productos idóneo, evitando que sea el cliente el responsable de identificar hacia dónde dirigir su postulación. Esta iniciativa implica el análisis de todos los programas de la GDC para identificar requisitos estándares y crear un formulario online de postulación, único e integral, que tenga efectos positivos en la eficiencia de la postulación y posterior evaluación, evitando que el sistema informático sea solo un repositorio de documentos y agregue valor en su operatividad. La creación del formulario online evita también la pérdida de información y permite contar con una trazabilidad de los subsidios otorgados.

(6) Diseñar nuevo procedimiento de evaluación de proyectos

Dentro de la perspectiva de procesos internos, la iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico mencionado como “optimizar el tiempo de entrega de subsidios” y busca diseñar un nuevo proceso de evaluación de proyectos que permita acelerar la entrega de subsidios a los clientes, de modo que estos perciban oportunamente los beneficios de la implementación de sus proyectos. Para ello se requiere contar con personal capacitado, un mayor uso de los sistemas informáticos y, principalmente, la coordinación de las distintas áreas de la gerencia, de modo de asegurar que el proceso de evaluación de los proyectos sea integral, eficiente y de calidad.

(7) Implementar plan de evaluación y demostración de impacto de programas

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico señalado como “evaluar el impacto de los programas”, de la perspectiva de procesos internos. El objetivo de la

iniciativa es determinar la mejor forma y aplicarla para contar con resultados de impacto de los programas ejecutados. Esta iniciativa contribuye a que la gerencia genere conocimiento respecto al grado de cumplimiento del propósito de cada programa, su contribución a la disminución de las brechas o problemas públicos, apalancamiento de inversión, permanencia en el tiempo de los proyectos beneficiados, entre otra información que es relevante conocer cuando los recursos económicos son escasos y las necesidades de los clientes y el país son amplias. Esta iniciativa implica que la gerencia debe destinar nuevos recursos para llevar adelante la iniciativa, toda vez que en la actualidad no existe evaluación de impacto de los programas.

(8) Implementar plan de reestructuración de la GDC (estructura, funciones y roles)

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identificado como “mejorar la coordinación interna”, estando orientada a disminuir la insularidad de las áreas y crear un trabajo colaborativo, con el fin de aportar a la mejora de los procesos internos de la gerencia. Por tanto, esta iniciativa implica evaluar la actual estructura, funciones y roles, para propiciar el trabajo colaborativo.

(9) Implementar plan de capacitación es específicas

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico denominado como “mejorar la calificación del personal”, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ella busca ejecutar un plan de capacitaciones para el personal de la gerencia, con foco en las temáticas de Corfo y, principalmente, en la evaluación de proyectos e innovaciones en los mercados internacionales, que permita la transferencia de conocimientos hacia los puestos de trabajo, con miras a entregar un mejor servicio.

(10) Implementar plan de mejora y difusión del sistema web de gestión de proyectos (SGP) de Corfo

La iniciativa se relaciona al cumplimiento del objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identificado como “potenciar el uso de sistemas”, con miras a llevar adelante mejoras al actual sistema web de gestión de proyectos y difundir su uso entre el personal de la gerencia, de modo que su operatividad agregue al valor al proceso de entrega de subsidios y además contribuya a mantener la trazabilidad de los proyectos beneficiados.

CAPÍTULO 9. DESPLIEGUE Y MONITOREO DE CASCADA

El capítulo presenta un desdoblamiento estratégico y propuesta de monitoreo en cascada del cuadro de mando integral de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, con el fin de alinear a las áreas hacia el logro de los objetivos de largo plazo.

De acuerdo con Niven (2003), las organizaciones sin fines de lucro y del sector público, al igual que las empresas privadas, obtienen enormes beneficios cuando sus empleados observan la conexión entre lo que ellos hacen cada día y como estas acciones afectan los objetivos generales de la organización. Por cuanto, el proceso de cascada corresponde al desarrollo de *balanced scorecard* en todos los niveles de la organización, siendo equilibrados con el esquema corporativo. Al respecto, Niven (2003) señala que cada nivel de la organización desarrolla objetivos y medidas en función de cómo influyen en los objetivos y medidas generales del Balanced Scorecard de la organización o unidad de negocio, lo que permite que funcionarios identifiquen su contribución a los objetivos generales.

Con base a lo anterior, el desdoblamiento exhibido considera el desarrollo de tableros de gestión y control para la Dirección de Inversiones, correspondiente a un área de negocio, y la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, área de apoyo dentro de la GDC; ambas intervinientes en la implementación de la estrategia. Así, para la definición de los tableros de control, la propuesta considera la pregunta respecto a cómo los miembros de las mencionadas direcciones pueden influir realmente en los objetivos del cuadro de mando gerencial. Se presenta en este capítulo los resultados del análisis.

9.1. Presentación de las direcciones que implementan la estrategia

La Dirección de Inversiones es una unidad de negocio de la GDC, que cuenta con un equipo de doce profesionales y tiene como finalidad el diseño, implementación y gestión de programas y otras acciones orientadas a catalizar inversiones para mejorar la competitividad de sectores o subsectores económicos, de territorios o macro regiones.

Para cumplir su función, esta dirección administra subsidios económicos destinados a apoyar empresas que se encuentran en etapa de pre-inversión, a través del programa de apoyo a proyectos estratégicos en etapa de pre-inversión (PRAP) y el programa de apoyo a iniciativas de impacto estratégico. Así también, de modo de contribuir a la materialización de proyectos en etapa de inversión, administra el programa de apoyo a proyectos de inversión tecnológica, programa de apoyo a inversiones audiovisuales de

alto impacto (línea piloto creada en el 2017) y programa de apoyo a la inversión productiva (IPRO).

La operación de los programas está regulada por reglamentos y manuales aprobados por decretos, siendo los subsidios ofrecidos a los clientes a través del sitio web de Corfo, principalmente, donde existe un banner de postulación y, solo en el caso del IPRO, adicionalmente se hacen concursos de convocatoria masiva.

La operación durante la entrega de subsidios es realizada por ejecutivos de la Dirección de Inversiones, considerando siete etapas que son: 1) postulación, 2) evaluación (donde, según sea el tipo de postulación, se evalúa en el área de pre-inversión o inversión), 3) presentación del proyecto al Comité de Asignación de Fondos, 4) formalización de subsidio, 5) seguimiento y control, 6) pago de subsidios, 7) cierre del proyecto. Por su parte, el área de control interno y presupuesto participa de forma transversal en las mencionadas etapas e interactúa con la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial para cumplir y acelerar plazos de ejecución.

Por su parte, la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial está integrada por 23 personas y cumple la función de brindar información y soporte a la gerencia en temas presupuestarios, control de gestión y plataformas informáticas de Corfo. Además, coordina a los agentes operadores intermediarios y la aplicación de instrumentos en regiones, en coordinación con Sercotec. Esta dirección se organiza en las unidades de presupuesto y control, seguimiento y análisis, y plataformas.

La unidad de presupuesto y control es responsable de recibir las órdenes de pago de subsidio de los programas de la gerencia e iniciar su tramitación al interior de Corfo, junto con controlar el gasto y comunicar el presupuesto disponible a cada una de las unidades de negocio. De forma adicional, supervisa la vigencia de los documentos en garantía que se mantienen en la custodia de valores de Corfo, asociados a los programas de la gerencia, siendo responsable de solicitar a dicha área la liquidación o liberación de los documentos.

La unidad de seguimiento y análisis es responsable de dar control a la gestión y generar reportes de desempeño de la gerencia, siendo contraparte técnica de las áreas de auditoría, planificación y control de Corfo.

Finalmente, la unidad de plataformas es asesora en la operación de las plataformas informáticas de Corfo, prestando apoyo a empresas y regulando la relación con los agentes operadores intermediarios. Para cumplir esta función, dicha unidad genera instrucciones que permitan cumplir obligaciones emanadas al interior de Corfo y desde la Contraloría General de la República u otras entidades controladoras del Estado.

9.2. Proceso en cascada

Una vez elaborado el mapa estratégico de una organización, este se desdobra hacia las unidades de negocio y soporte para coordinar la gestión de creación de valor para los clientes, logrando así alinear a todas las áreas e indicando lo que debe hacer cada una de ellas para lograr un desempeño relevante.

En este sentido, de acuerdo con los autores Kaplan y Norton (2008), el uso de los tableros de control permite que las instituciones optimicen la implementación de mejoras a sus procesos, mediante indicadores claves que brindan retroalimentación sobre el desempeño local. En efecto, los tableros de control son métricas de indicadores de desempeño operacional que conducen al éxito de los procesos, mediante las relaciones de causalidad implícitas en el diseño, pues subrayan los procesos de la perspectiva de procesos internos del cuadro de mando integral elaborado para un área (cascada).

La importancia de la elaboración de tableros de control radica en el grado de influencia que tiene el área responsable para modificar los procesos a partir de sus acciones, por tanto, estos son de tipo operacional, a diferencia del cuadro de mando integral que se centra en los temas estratégicos para la organización.

Particularmente, el despliegue en cascada de la estrategia de la GDC se realiza hacia la Dirección de Inversiones y la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, cuya ubicación en la estructura organizacional se muestra en la Figura 3. En efecto, se selecciona a la Dirección de Inversiones debido que es un área de negocio, la cual aporta directamente a logro de los objetivos de la gerencia y ejecuta la mayor parte del presupuesto de la gerencia, correspondiente a un 26% en el año 2016, entregando subsidios a empresas. Por su parte, la selección de la Dirección de Operaciones se justifica debido que dicha área realiza procesos claves que dan soporte a la gestión de la Dirección de Inversiones. Por lo tanto, el trabajo integrado de ambas direcciones aporta a cumplir los objetivos estratégicos de la gerencia. A continuación se exhiben los tableros de control de las mencionadas direcciones, acompañados de tableros de gestión.

9.2.1. Tableros de gestión y control de la Dirección de Inversiones

Se propone un tablero de gestión para la Dirección de Inversiones, desarrollado en el marco del tema estratégico de eficiencia operacional y directamente orientado con el logro de los objetivos de largo plazo de la gerencia.

Dentro de los objetivos del tablero de gestión presentado, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en potenciar el trabajo en equipo. Dicho objetivo es base para

realizar un proceso interno de asignación de subsidios dedicado a aumentar la atracción de proyectos, mejorar calidad de productos y potenciar el valor social de proyectos, todo lo cual permita cumplir estándares de calidad de los clientes y aumentar el retorno sobre subsidios (salida del proceso).

En relación a la vinculación de los objetivos del mapa estratégico de la gerencia con aquellos del tablero de gestión de la Dirección de Inversiones, para aportar al aprendizaje y crecimiento, la mencionada dirección debe potenciar el trabajo en equipo, que permite contribuir al objetivo gerencial que dice relación con mejorar la coordinación interna. De esta forma, el resultado esperado es que la dirección promueva una participación y cooperación de su personal para lograr metas de equipo, iniciando el desarrollo de una cultura de colaboración interna dentro de la unidad de negocio.

Por su parte, dentro de la perspectiva de procesos internos, el objetivo referido a aumentar la atracción de proyectos se relaciona con la estrategia de la gerencia, presentada en el CAPÍTULO 5. que se centra en el impulso de programas de fomento. De esta forma, se propicia un rol proactivo de parte de la dirección, para posicionar al país como un destino de negocios atractivo para empresas nacionales y extranjeras con proyectos de inversión. El cumplimiento de dicho objetivo se complementa con los otros objetivos de la perspectiva de procesos internos de la dirección, que dicen relación con mejorar la calidad de los productos y mejorar la calidad de la evaluación de los proyectos. En efecto, se espera que cuando los proyectos de las empresas sean atraídos, la gerencia cuente con una oferta de programas de subsidio de calidad, evidenciada en la existencia de requisitos y procesos óptimos, junto con estar acompañado de plazos eficientes. Por cuanto, si ello se cumple, la dirección estará contribuyendo al logro de los objetivos asociados a simplificar la postulación y optimizar el tiempo de entrega de subsidios, que son parte del mapa estratégico de la gerencia.

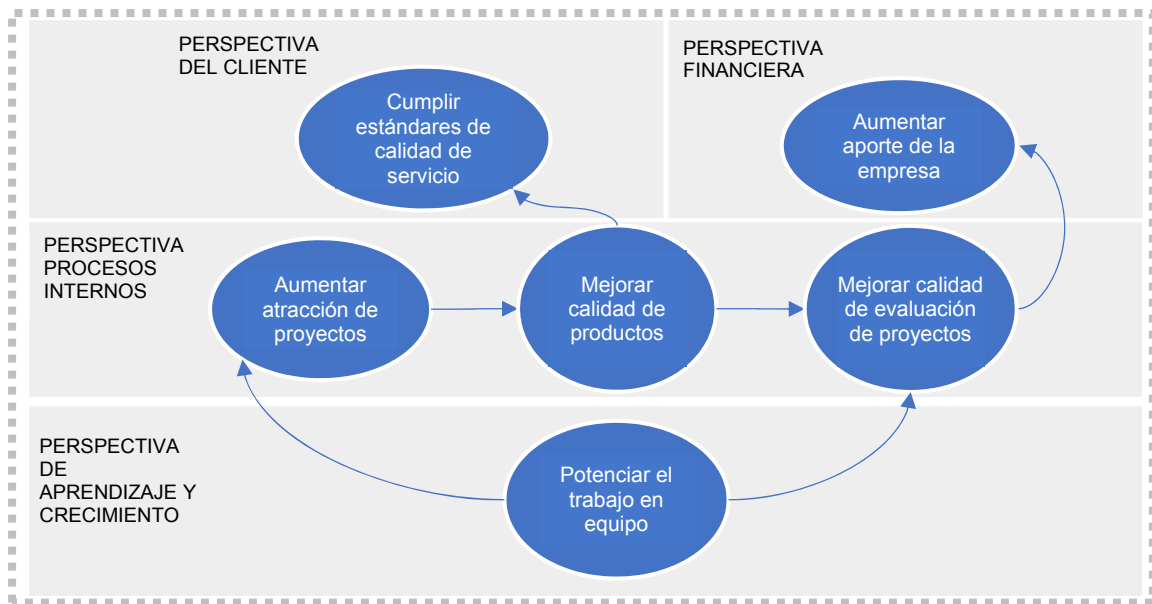
Así también, para contribuir al logro del objetivo gerencial que dice relación con mejorar la percepción de servicio, la mencionada dirección debe cumplir los estándares de calidad de servicio de los clientes, dentro de la perspectiva del cliente. De esta forma, se estima que un cliente satisfecho evaluará de forma positiva su percepción de servicio, pudiendo mejorar en el tiempo, en la medida que se sigan cumpliendo sus expectativas durante la provisión de subsidios.

Finalmente, el objetivo financiero de la dirección, relacionado con aumentar el aporte de la empresa privada a la inversión, complementa el propósito de la gerencia de maximizar la eficiencia en la ejecución del presupuesto de subsidios. En efecto, se requiere hacer un uso eficiente de los recursos públicos, destinando subsidios a los proyectos de inversión que generen mayores externalidades positivas para el país (empleo, desarrollo de capital humano, infraestructura, entre otros) y que atraigan la materialización de

inversión privada, generando una rentabilidad positiva respecto a los montos públicos gastados.

La Figura 29 muestra el tablero de gestión descrito, bajo responsabilidad de la jefatura de la Dirección de Inversiones.

Figura 29: Tablero de gestión. Dirección de Inversiones



Fuente: Elaboración propia

Tomando como base lo anterior, la Tabla 19 presenta los indicadores, métricas, meta y frecuencia para medir el desempeño de la Dirección de Inversiones, con miras a lograr la excelencia de sus procesos.

Tabla 19: Tablero de control. Dirección de Inversiones

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición
Cientes	Cumplir estándares de calidad de los clientes	1. Porcentaje de clientes satisfechos con el trato en la atención. Nota: Encuesta en Anexo 4.	$(\text{Número de clientes satisfechos con el trato en la atención} / \text{Total de clientes de subsidios}) * 100$	$\geq 95\%$	Anual

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición
		2. Porcentaje de proyectos que desisten de subsidios por bajo aporte público.	(Número de proyectos que desisten de subsidios por bajo aporte público/ Número de clientes con proyectos aprobados) *100	≤ 5%	Anual
Financiera	Aumentar aporte de la empresa	3. Porcentaje de aporte privado a la inversión.	(\sum Monto de inversión privada comprometida en proyectos/ \sum Montos de subsidio a proyectos + \sum Monto de inversión privada comprometida en proyectos) *100	≥ 70%	Anual
Procesos internos	Aumentar atracción de proyectos	4. Porcentaje de nuevos proyectos postulados.	(Total de proyectos nuevos postulados/ Total de proyectos en cartera) *100	≥ 30%	Semestral
	Mejorar calidad de productos	5. Porcentaje de instrumentos de subsidio con diseños mejorados y aprobados en Contraloría General de la República.	(Número de instrumentos de subsidio mejorados en su diseño y aprobados en la Contraloría/ Total de instrumentos de subsidio evaluados) *100	≥ 60%	Anual
	Mejorar calidad de evaluación de proyectos	6. Porcentaje de proyectos aprobados sin observaciones por el Comité de Asignación de Fondos (CAF).	(Número de proyectos aprobados sin observaciones por el CAF/ Número de proyectos presentados al CAF) *100	≥ 90%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el trabajo en equipo	7. Porcentaje de ejecutivos que cumplen 90% o más de asistencia a reuniones de equipo de la GDC. Nota: Considera la realización de al menos 2 reuniones mensuales y participan ejecutivos multisectoriales de la gerencia.	(Total de ejecutivos que cumplen 80% o más de asistencia a reuniones de equipo realizadas/ Total de ejecutivos de la Dirección de Inversiones) *100	≥ 90%	Trimestral
		8. Porcentaje de compromisos de equipo cumplidos.	(Total de compromisos cumplidos/ Total de compromisos levantados en reuniones de equipo) *100	≥ 90%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Tableros de gestión y control de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

Se propone un tablero de gestión para la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, desarrollado en el marco del tema estratégico de eficiencia operacional y directamente orientado con el logro de los objetivos de largo plazo de la gerencia.

El tablero de gestión presentado expone dos objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que son: 1) potenciar el conocimiento de TI, y 2) mejorar conocimiento de operación de Corfo, los cuales se orientan hacia cumplir el propósito de mejorar las operaciones de pago y cobranza, que es clave en el marco de la eficiencia operacional. Con todo lo anterior, la salida del proceso es 1) aumentar confianza de clientes y 2) cumplir presupuestos por instrumentos.

En relación a la vinculación de los objetivos del mapa estratégico de la gerencia con aquellos del tablero de gestión de la Dirección de Operaciones, para aportar al aprendizaje y crecimiento, la mencionada dirección debe potenciar el conocimiento de TI y mejorar el conocimiento respecto a la operación de Corfo, que permite contribuir a los objetivos gerenciales que dicen relación con potenciar el uso de sistemas y mejorar la calificación del personal. De esta forma, el resultado esperado es que la dirección promueva dentro de su personal el uso del sistema de gestión de proyectos de Corfo, que tiene un impacto positivo en los tiempos de ejecución de los procesos y, a su vez, permite gestionar el conocimiento de los clientes.

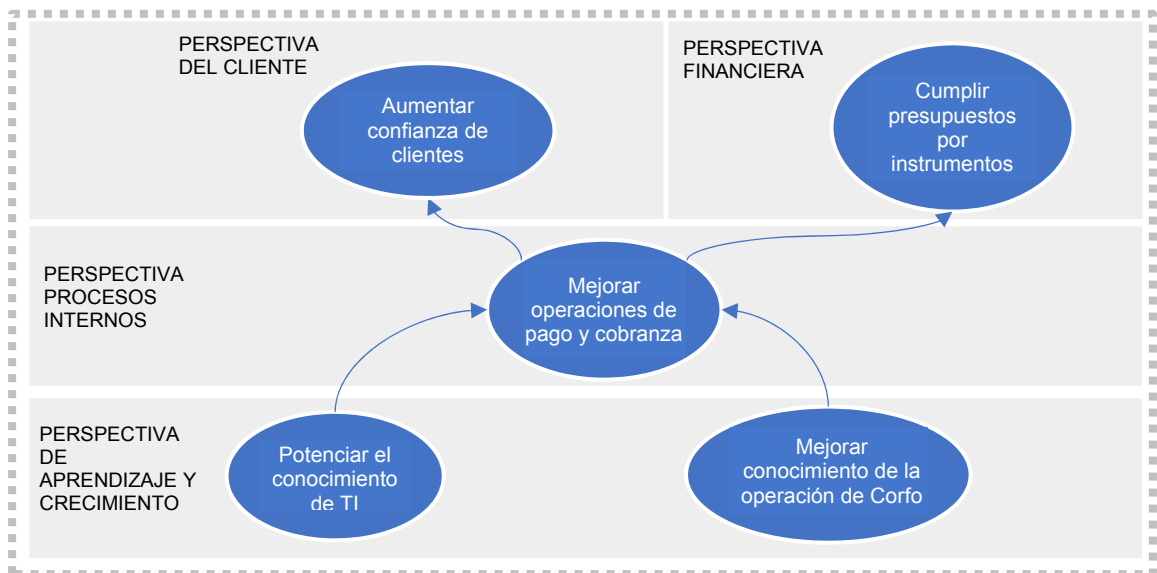
Por su parte, dentro de la perspectiva de procesos internos de la dirección, la mejora de las operaciones de pago y cobranza se relaciona con el propósito de la gerencia que se centra en optimizar el tiempo de entrega de subsidios. De esta forma, se impulsa a la dirección a revisar sus procesos para disminuir la burocracia y ofrecer servicios con orientación a los clientes. En la actualidad, como se evidenció en el análisis estratégico presentado en el CAPÍTULO 4. la gerencia mantiene una serie de productos, procesos con altos requisitos y tiempos excesivos de ejecución, dentro de los cuales el pago y cobranza son los más críticos.

Así también, para contribuir al logro del objetivo gerencial que dice relación con mejorar la percepción de servicio, la mencionada dirección debe aumentar la confianza de los usuarios, dentro de la perspectiva del cliente. De esta forma, se estima que un cliente que confía en la organización, en sus autoridades, equipos de trabajo, productos y procesos, tendrá una percepción de servicio positiva, dada su experiencia y conocimiento del comportamiento de la gerencia, lo cual puede ir mejorando toda vez que aumente la confianza del cliente durante la provisión de subsidios en el tiempo.

Finalmente, el objetivo financiero de la dirección, relacionado con cumplir el presupuesto asignado a cada uno de los instrumentos de subsidios, complementa el propósito de la gerencia de maximizar la eficiencia en la ejecución del presupuesto de subsidios. En efecto, la Dirección de Operaciones es responsable del pago de recursos, una vez que los proyectos son aprobados y son realizados los trámites administrativos de asignación de los subsidios, siendo su gestión relevante dentro de la cadena de procesos de soporte del negocio de la gerencia. Como resultado, el pago de subsidios dentro de plazos exigüos contribuye a maximizar la eficiencia en la ejecución presupuestaria.

La Figura 30 muestra el tablero de gestión descrito, bajo responsabilidad de la jefatura de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial.

Figura 30: Tablero de gestión. Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial



Fuente: Elaboración propia

A continuación, la Tabla 20 presenta indicadores, métricas, meta y frecuencia para medir el desempeño de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, agrupados en el tablero de control del área, bajo responsabilidad de su jefatura, con miras a lograr la excelencia de sus procesos.

Tabla 20: Tablero de control. Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia medición
Clientes	Aumentar confianza de clientes	1. Porcentaje de reclamos de clientes por demora en pagos.	$(\text{Número de reclamos de clientes por demora en pagos} / \text{Total de clientes beneficiados con subsidio}) * 100$	$\leq 10\%$	Semestral
		2. Porcentaje de reclamos de clientes por garantías mal ejecutadas.	$(\text{Número de quejas de clientes por garantías mal ejecutadas} / \text{Total de clientes que poseen garantías en custodia de GDC}) * 100$	$\leq 10\%$	Semestral
Financiera	Cumplir presupuestos por instrumento	3. Porcentaje de desviación en la ejecución de programas de gasto por instrumento.	$((\text{Monto de gasto ejecutado} - \text{Monto de gasto presupuestado}) / \text{Monto de gasto presupuestado}) * 100$	$\leq 10\%$	Mensual
Procesos internos	Mejorar operaciones de pago y cobranza	4. Porcentaje de procesos rediseñados de pago y cobranza.	$(\text{Número procesos rediseñados} / \text{Total de procesos de pago y cobranza}) * 100$	$\geq 90\%$	Anual
		5. Porcentaje de garantías vencidas no cobradas.	$(\text{Número de garantías vencidas sin cobro} / \text{Número de garantías por cobrar}) * 100$	$\leq 5\%$	Trimestral
		6. Porcentaje de solicitudes de pago gestionadas dentro de 5 días.	$(\text{Número de solicitudes de pago gestionadas dentro de 5 días} / \text{Total de solicitudes de pago recibidas}) * 100$	$\geq 70\%$	Trimestral
		7. Porcentaje de pagos retrasados por falta de disponibilidad del sistema informático.	$(\text{Número de pagos retrasados por falta de disponibilidad del sistema informático} / \text{Total de solicitudes de pago recibidas}) * 100$	$\leq 20\%$	Trimestral
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el conocimiento de TI	8. Promedio de horas de formación sobre TI del personal.	$(\text{Cantidad de horas de formación sobre TI} / \text{Total del personal del área}) * 100$	≥ 44 horas.	Semestral
	Mejorar conocimiento de la operación de Corfo	9. Porcentaje de participación del personal en capacitaciones internas.	$(\text{Número de funcionarios que participan en capacitaciones internas} / \text{Total del personal del área}) * 100$	$\geq 70\%$	Semestral

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 10. ESQUEMA DE INCENTIVOS

El capítulo presenta esquemas de incentivos para alinear a la Dirección de Inversiones y Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, que intervienen en la implementación de la estrategia de la gerencia.

10.1. Esquemas de incentivos para alinear el comportamiento

El éxito de la ejecución de la estrategia de una organización se encuentra directamente relacionado al alineamiento del comportamiento de los equipos y personas que trabajan en las distintas áreas organizacionales. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), el alineamiento de los funcionarios consta de la comunicación y educación de la estrategia a toda la organización, su capacidad de relacionarla con los objetivos personales e incentivos de los funcionarios, junto a la creación de programas de formación orientados a brindar al personal los conocimientos y habilidades claves. A este respecto, la forma como la organización logra motivar al personal es un predictor del comportamiento que este tendrá en su desempeño y logros; un individuo motivado orienta su comportamiento al logro de objetivos y metas.

En el caso del cumplimiento de la propuesta de valor, la motivación incide en la dedicación, esfuerzo y calidad que puedan colocar el personal en el desempeño de sus tareas. Cuando el individuo no está motivado en su trabajo, pese a que factores de higiene, tales como salario y buenas condiciones físicas de trabajo, se encuentren satisfechos, la organización no logrará contar con su mejor desempeño.

Con todo lo anterior, cobra real importancia la capacidad de alineamiento que tiene la organización, en un escenario donde, como plantean Anthony y Govindarajan (2008), “la alta dirección quiere que la organización alcance sus metas, pero los individuos tienen sus propias metas, que no necesariamente coinciden con las de la organización”. Dado este conflicto de interés y asimetría de información que existe entre los agentes, la organización debe diseñar sistemas de incentivos adecuados que motiven al personal a ejecutar iniciativas estratégicas y cumplir la propuesta de valor.

Los esquemas de incentivos son parte de los instrumentos que alinean a la organización entorno a la estrategia. En efecto, autores como Thompson et al. (2012) señalan que controlar el proceso de ejecución de la estrategia implica motivar al personal y vincular recompensas a incentivos directos asociados al logro de los objetivos de desempeño de la organización.

Reforzando lo anterior, la teoría de las expectativas, siendo una de las teorías más aceptadas sobre motivación, establece que la fuerza a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tienen las personas de obtener un resultado dado y de su atractivo. En efecto, la teoría busca explicar por qué muchos individuos no se sienten motivados por su trabajo y sólo hacen lo mínimo para conservarlo, para lo cual centra el estudio en tres tipos de relaciones: 1) relación esfuerzo-desempeño, 2) relación desempeño-recompensa y 3) relación recompensa-metas personales. Así, respecto a la utilidad de la mencionada teoría, hay autores que enfatizan en su uso limitado, señalando que esta es más válida cuando los individuos perciben con claridad la relación entre el esfuerzo y el desempeño, y el desempeño y la recompensa (Thompson et al., 2012).

Precisamente, los incentivos, junto a la motivación intrínseca y extrínseca, son los medios para alinear a los trabajadores entorno a los objetivos de la organización. Sin incentivos y motivación, es probable que la organización no logre cumplir su propuesta de valor.

10.2. Esquema de incentivos presente de la GDC

La gerencia cuenta con incentivos no pecuniarios y pecuniarios. Los incentivos no pecuniarios corresponden al financiamiento de cursos de capacitación, diplomados y otras prestaciones como seguro médico adicional, con cobertura para todos los funcionarios. Por su parte, los incentivos pecuniarios, que aplican tanto para directivos como al resto del personal de la gerencia, se enmarcan en los estímulos que mantienen las organizaciones del sector público de Chile, definidos en la Ley N° 19.553 de modernización del Estado de Chile. Esta ley determina la existencia de un incentivo por desempeño institucional y un incremento por desempeño colectivo, los cuales conceden una asignación de modernización al personal de planta, a contrata y aquellos contratados por Código del Trabajo, de las entidades del sector público señaladas en la ley. Dicha asignación se paga al personal en servicio a la fecha de pago, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año.

Respecto al incentivo institucional, los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) vincularon el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo monetario, dando derecho a los funcionarios, en el año siguiente, a un incremento de un 7,6% de sus remuneraciones siempre que la institución haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, mientras que, un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90% (Ley N° 19.553, 1998).

Por su parte, el incentivo colectivo es otorgado al personal que se desempeña en equipos de trabajo, en relación con el grado de cumplimiento de metas anuales fijadas por equipo en el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC). El cumplimiento de las

metas del año precedente da derecho al personal integrante del equipo, a contar del 1° de enero de 2004, a percibir un incremento del 8% de la suma de las remuneraciones indicadas en el artículo 4°, según corresponda, cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión prefijadas sea igual o superior al 90% y de un 4% cuando es inferior al 90% pero igual o superior al 75% (Ley N° 19.553, 1998).

Como mecanismo de alineamiento del desempeño, dentro de las dificultades de los incentivos monetarios de modernización cabe señalar que éstos han servido para incrementar las remuneraciones de los funcionarios públicos. Por ejemplo, el sueldo base de un profesional contratado en grado 10 son \$375.015, de acuerdo con la Escala Única de Sueldos del Sector Público¹⁹, lo que se puede incrementar hasta \$2.439.652 cuando se adicionan los incentivos por desempeño institucional, desempeño colectivo y otras asignaciones especiales (Corfo, 2018). De acuerdo a lo señalado en el Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público, alrededor del 100% de los funcionarios recibe los incentivos monetarios de modernización, siendo considerados como un derecho adquirido y no una renta flexible vinculada al mejor desempeño, por tanto, “el propósito de estímulo positivo se ha trastocado a un estímulo negativo en cuanto se entiende la existencia de una presión a “perder” el incentivo como sustracción de un derecho adquirido. Esto, junto al hecho de que está en juego un porcentaje significativo de ingreso de los funcionarios, ha implicado una presión importante sobre el sistema, al momento de formularse los indicadores y, sobre todo, las metas. Junto a esto, se encuentra un grado de tendencia a la inercia en el proceso de formulación, dificultando cambios en los indicadores empleados” (Ministerio de Hacienda, 2016).

Como consecuencia de lo anterior, una segunda dificultad es la desviación del esfuerzo hacia medir y reportar las metas de indicadores poco desafiantes del PMG y CDC, que las instituciones saben que pueden alcanzar, en desmedro de una orientación a cumplir objetivos estratégicos orientados a una propuesta de valor para los clientes. Al respecto, el estudio del Ministerio de Hacienda (2016) concluye que los incentivos monetarios de modernización se han constituido en un obstáculo para mejorar la gestión pública, son poco relevantes para la toma de decisiones de las autoridades y han conllevado a incurrir en costos tangibles e intangibles, dentro de los que destaca la falta de innovación.

¹⁹ Las remuneraciones de los funcionarios del Gobierno Central de Chile se regulan mediante una Escala Única de Sueldos (EUS), existiendo solo escala diferente para organismos fiscalizadores, Contraloría General de la República, Poder Judicial y municipalidades. La EUS se organiza en grados A, B, C y del 2 a 31, considerando un sueldo base y una serie de asignaciones, determinadas según responsabilidades y características del cargo, nivel educacional del trabajador e institución donde se desempeña.

Dado este escenario, la mayoría de las veces las metas pueden no estar estimulando el mejor desempeño de los equipos y, eventualmente, los directivos pueden estar motivados por factores intrínsecos como el reconocimiento por parte de la alta dirección, un mejor diseño de los puestos de trabajo que permite a los directores desplegar sus mejores habilidades, junto a un aumento de autonomía y grado de involucramiento, por ejemplo, mediante una gerencia participativa.

Por consiguiente, considerando 20 años de implementación de la Ley N° 19.553, es necesario evaluar prácticas y niveles de exigencia durante la formulación de indicadores y metas de desempeño en los servicios públicos y, en el mejor de los casos, modificar los sueldos base, de modo de poder crear incentivos que cumplan el objetivo de motivar el mejor desempeño y no se encuentren bajo la presión de grupos de interés que buscan mejoras salariales; en efecto, el problema raíz es la compensación de sueldos bajos a través de bonos.

10.3. Propuesta de nuevo esquema de incentivos para la GDC

Se presentan a continuación los esquemas de incentivos para la Dirección de Inversiones y Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, de la GDC, elaborados con el fin de propiciar el desempeño esperado para cumplir los tableros de control respectivos.

El esquema de incentivos propuesto considera el marco de acción de la organización para la entrega de incentivos económicos, toda vez que la Corfo es un órgano de la administración del Estado y los incentivos económicos están regulados por la Ley de Modernización, como se mencionó precedentemente. No obstante, el esquema de incentivos propuesto considera el logro de metas relevantes, asociadas a objetivos estratégicos que en efecto motiven el desempeño colectivo, manteniendo los articuladores definidos por ley. Además de ello se consideran gastos en capacitación e incentivos no económicos, cuyos articuladores se vinculan a la jornada laboral.

10.3.1. Esquema de incentivos de la Dirección de Inversiones

El director de inversiones es el responsable del área y tiene injerencia directa en los resultados de desempeño del área, a través de su rol de líder, como canal de comunicación con la alta gerencia y por decisiones tomadas en función de su cargo, tales como: definición de la organización interna y roles, distribución de carga laboral, prioridades en el uso de recursos de subsidio, estándares de calidad en la atención de clientes, criterios de evaluación y asignación de subsidios.

A este respecto, el esquema de incentivos propuesto para la jefatura y personal centra los estímulos en resultados financieros y de clientes de la Dirección de Inversiones,

vinculados a la aplicación del Convenio de Desempeño Colectivo, que corresponde a la herramienta de incentivos monetarios del sector público. En concreto, el incentivo se focaliza en dos aspectos: uno corresponde al logro de los estándares de calidad de los clientes, en relación con el grado de satisfacción respecto al trato en la atención recibida y medición del descontento por el bajo aporte público a los costos de proyectos de inversión. Y dos, corresponde al énfasis en lograr aumentar el aporte privado a la inversión, considerando que ello aporta al crecimiento del país. La mencionada propuesta no abarca la totalidad de indicadores a medir en la Dirección de Inversiones, toda vez que, dadas las relaciones de causalidad de los objetivos definidos en el tablero de control, se estima que el cumplimiento de los objetivos financieros y del cliente trae consigo el cumplimiento de los objetivos de proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

Como complemento a lo anterior, se propone un esquema de incentivos no monetarios destinado únicamente al personal de la Dirección de Inversiones, con el fin de motivar al personal y lograr un aumento de su interés en la ejecución de la estrategia corporativa y objetivos del área. Este segundo esquema no se centra en resultados financieros y del cliente, si no que busca que el personal mejore procesos claves y desarrollen competencias que impulsan la creación de valor de la gerencia. En concreto, el incentivo está puesto en la mejora de los procesos de atracción de nuevos proyectos que contribuyan a intensificar la materialización de grandes inversiones privadas dentro del país, junto con mejorar la calidad de los productos del área, mediante la revisión y mejora de los instrumentos de asignación de subsidios. Se presentan a continuación los esquemas de incentivos propuestos para el área.

- Esquema de incentivos para la jefatura y personal de la Dirección de Inversiones

Tabla 21: Propuesta de esquema de incentivos. Jefatura y personal Dirección de Inversiones

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Clientes	Cumplir estándares de calidad de los clientes	1. Porcentaje de clientes satisfechos con el trato en la atención.	Bono por desempeño colectivo.	8% del promedio anual de sueldo bruto cuando se logra entre 100-90% de las metas de los indicadores. 4% del promedio anual de sueldo bruto cuando se logra 89-75%.	≥ 95%	35%
		2. Porcentaje de proyectos que desisten de subsidios por bajo aporte público.			≤ 5%	35%
Financiera	Aumentar aporte de la empresa	3. Porcentaje de aporte privado a la inversión.			≥ 80%	30%

Fuente: Elaboración propia

- Esquema de incentivos exclusivo para el personal de la Dirección de Inversiones

Tabla 22: Propuesta de esquema de incentivos. Personal Dirección de Inversiones

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Incentivo	Articulador	Meta
Procesos internos	Aumentar atracción de proyectos	1. Porcentaje de nuevos proyectos postulados.	Feriado con goce de sueldo.	1 día libre en el semestre, cuando se cumple la meta del indicador.	$\geq 30\%$
	Mejorar calidad de productos	2. Porcentaje de instrumentos de subsidio con diseños mejorados y aprobados en Contraloría General de la República.	Anotación de mérito.	Se entregará anotaciones de mérito a aquellos funcionarios que participen activamente en el rediseño de instrumentos.	$\geq 60\%$
	Mejorar calidad de evaluación de proyectos	3. Porcentaje de proyectos aprobados sin observaciones por el Comité de Asignación de Fondos (CAF).	Voucher de capacitación.	Cofinanciamiento de un 40% del arancel anual de un curso seleccionado por el funcionario, cuando se cumple la meta del indicador.	$\geq 90\%$
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el trabajo en equipo	4. Porcentaje de ejecutivos que cumplen 90% o más de asistencia a reuniones de equipo de la GDC.	Anotación de mérito.	Se entregará anotaciones de mérito a aquellos funcionarios que cumplen meta de participación en reuniones.	$\geq 90\%$
		5. Porcentaje de compromisos de equipo cumplidos.	Feriado con goce de sueldo.	0,5 día libre en el trimestre, cuando se cumpla meta del indicador.	$\geq 90\%$

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que, respecto al esquema de incentivos del personal de la Dirección de Inversiones, el estímulo al desempeño es relevante en base a las siguientes razones:

- En la actualidad la atracción de proyectos es una función que no se realiza, lo cual ha conllevado a que exista un bajo número de proyectos en cartera de evaluación y que los proyectos recepcionados pertenezcan a empresas con poco potencial de inversión (con mayor necesidad de subsidio) y que, a su vez, los proyectos sean de escaso valor social. El incentivo se orienta a motivar el desempeño de los ejecutivos hacia la búsqueda de nuevos proyectos en los sectores económicos focalizados por Corfo.

- En la actualidad los instrumentos de la gerencia se encuentran objetados técnicamente en su diseño por parte de la Dipres y, a su vez, son fuente de crítica en el Comité de Asignación de Fondos (CAF). Por lo tanto, es relevante motivar al personal para que participe en el rediseño de los instrumentos, lo cual puede encontrarse fuera de sus actividades diarias, pero aporta a la creación de valor para los clientes.
- La mejora de la calidad de la evaluación que realizan los ejecutivos de la Dirección de Inversiones tiene incidencia real en el resultado de la calificación que realiza el CAF. En efecto, el grado de interacción del ejecutivo con la empresa postulante, el conocimiento que genere de los distintos aspectos del proyecto que se evalúa y el aprendizaje que posea respecto a criterios y exigencias del CAF, son factores claves para contar con una calificación positiva y que el mencionado comité asigne un monto de subsidio acorde al potencial de valor social del proyecto y expectativas del cliente. Con todo lo anterior, el incentivo se centra en aumentar estándares de calidad en la función que realizan los ejecutivos de la Dirección de Inversiones.
- La participación en reuniones de trabajo de la gerencia es relevante para la creación de valor de los instrumentos y evaluaciones de proyectos que postulan a los subsidios. En la actualidad existe una falta de cultura interna respecto a la importancia de trabajar en coordinación y eliminar la insularidad de las áreas de la gerencia. El incentivo se orienta al fomento del trabajo en equipo, de modo de aumentar la confianza y sinergia interna, fortalecer la creatividad y aprendizaje de las personas, junto con aumentar la productividad y eficiencia de todas las áreas de la gerencia.
- Finalmente, para este esquema de incentivos es clave el rol de la jefatura, de modo que, a través de su liderazgo, logre incentivar al personal a cumplir todos los objetivos y evitar que se seleccionen aquellos que reportan mayores beneficios.

10.3.2. Esquema de incentivos de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

La Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, funciona bajo la responsabilidad del director de operaciones, quien debe asegurar el cumplimiento de los objetivos relevantes del área. Su rol implica la toma de decisiones respecto a funciones operativas que impactan en el funcionamiento de toda la gerencia, siendo materias administrativas de control presupuestario, pago de subsidios y cobranza de garantías y otros compromisos pecuniarios.

Sobre este asunto, el esquema de incentivos propuesto para la jefatura y personal se materializa en incentivos monetarios asociados al Convenio de Desempeño Colectivo y se dirige hacia resultados financieros y de clientes de la Dirección de Operaciones.

Específicamente, el estímulo se focaliza en aumentar la confianza de clientes y cumplir con los presupuestos por instrumentos, cuya relevancia se explica por la eventual contribución al eje estratégico de eficiencia operacional de la gerencia. Por tanto, cabe destacar que la mencionada propuesta no abarca la totalidad de indicadores a medir en la Dirección de Operaciones, toda vez que, dadas las relaciones de causalidad de los objetivos definidos en el tablero de control, se estima que el cumplimiento de los objetivos financieros y del cliente trae consigo el cumplimiento de los objetivos de proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

De igual forma, para potenciar el alineamiento de todo el personal de esta dirección, se propone un segundo esquema de incentivos no monetarios, que permita orientar los esfuerzos de las personas hacia mejorar su contribución a la estrategia de creación de valor de las áreas de negocio de la gerencia, entre ellas la Dirección de Inversiones. En este caso, el esquema de incentivos se enfoca en los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, atendiendo a que son la base para el logro de los objetivos del cliente y financieros del área. En efecto, los estímulos se dirigen hacia mejorar las operaciones de pago y cobranza, potenciar el conocimiento de TI y mejorar el conocimiento de la operación de Corfo, todo lo cual aporta a aumentar la confianza de los clientes en la gestión de pago de subsidios y cumplir la ejecución presupuestaria. Empero, la propuesta focaliza los incentivos en los indicadores de proceso y no resultado, debido que se reconoce que la mayor contribución de la Dirección de Operaciones se orienta a la reingeniería y limpieza de procesos administrativos de la gerencia. Se presentan a continuación el esquema de incentivos propuestos para la jefatura de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, junto al esquema de incentivos propuesto para el personal asociado al área.

- Esquema de incentivos para la jefatura y personal de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

Tabla 23: Propuesta esquema de incentivos. Jefatura y personal Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Clientes	Aumentar confianza de clientes.	1. Porcentaje de reclamos de clientes por demora en pagos.	Bono por desempeño colectivo.	8% del promedio anual de sueldo bruto cuando se logra entre 100-90% de las metas de los indicadores.	≤ 10%	35%
		2. Porcentaje de reclamos de clientes por garantías mal ejecutadas.		4% del promedio anual de sueldo bruto	≤ 10%	35%

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Financiera	Cumplir presupuestos por instrumentos.	3. Porcentaje de desviación en la ejecución de programas de gasto por instrumento.		cuando se logra 89-75%.	≤ 10%	30%

Fuente: Elaboración propia

- Esquema de incentivos exclusivo para el personal de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

Tabla 24: Propuesta esquema de incentivos. Personal Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial

Perspectiva	Objetivo	Nombre del indicador	Incentivo	Articulador	Meta
Procesos internos	Mejorar operaciones de pago y cobranza.	4. Porcentaje de procesos rediseñados.	Anotación de mérito.	Se entregará notas de mérito a aquellos funcionarios que participen activamente en el rediseño de procesos.	≥ 90%
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el conocimiento de TI.	8. Promedio de horas de formación de los empleados sobre TI.	Feriado con goce de sueldo.	0,5 día libre en el semestre, cuando se cumpla meta del indicador.	≥ 44 horas.
	Mejorar conocimiento de la operación de Corfo.	9. Porcentaje de participación de empleados en capacitaciones internas.	Anotación de mérito.	Se entregará notas de mérito a aquellos funcionarios que cumplan meta del indicador.	≥ 70%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al esquema de incentivos del personal de la Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, cabe señalar que el estímulo al desempeño es relevante en base a las siguientes razones:

- La Dirección de Operaciones tiene incidencia en la definición de procedimientos administrativos asociados a las operaciones de las áreas de negocio, entendidas como actividades secundarias en el esquema de la cadena de valor de Potter. En particular, es responsable de definir los procedimientos de pago de subsidios y seguimiento de los proyectos apoyados por Corfo. Por lo tanto, el incentivo hacia la mejora de los procesos de pago y cobranza aporta a la creación de valor para los clientes. Como se indicó en el análisis interno presentando en el capítulo

4, la gerencia mantiene una alta burocracia interna que requiere mejoras en su sistema de coordinación y comunicación, de modo de evitar una duplicidad de funciones como consecuencia de la división de responsabilidades entre las direcciones. Por tanto, el rol de la Dirección de Operaciones es relevante en la revisión, análisis de los procesos y detección de problemas y cuellos de botella, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, contribuyendo desde el conocimiento de los procesos administrativos transversales de Corfo (por ejemplo, procesos contables, de garantía y control de gestión). En este caso, dado que la mejora de procesos no es una función específica de esta dirección y que la inercia puede ser una constante en la gestión de la gerencia, el incentivo permite alinear al personal para contar con su mejor desempeño, lo que tiene efectos en el logro de los objetivos financieros y del cliente de la Dirección de Operaciones.

- En el mismo orden de ideas, el potenciamiento de uso de TI y el mejoramiento del conocimiento de la operación de Corfo es relevante para mejorar la eficiencia de las operaciones de la gerencia. En efecto, las TI tienen un efecto positivo sobre la gestión del conocimiento, que, como se explicitó en el análisis interno presentando en el capítulo 4, es un aspecto por mejorar dentro de la gerencia, cuyo origen proviene de la insularidad con la que actúan las áreas. Junto a ello, dada la interrelación de los procesos en Corfo como resultado de su estructura organizacional funcional, el conocimiento de los procesos administrativos transversales enriquece el aporte de la Dirección de Operaciones en la revisión y mejora de procesos, impactando de forma positiva en la relación con los clientes. Ello debido que la limpieza de los procesos permite hacer más eficiente la gestión y requisitos definidos en la provisión de los productos a los clientes.
- Finalmente, para este esquema de incentivos es clave el rol de la jefatura, de modo que, a través de su liderazgo, logre incentivar al personal a cumplir todos los objetivos y evitar que se seleccionen aquellos que reportan mayores beneficios.

Recapitulando, los esquemas de incentivos propuestos para la Dirección de Inversiones y Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, considera como base el alineamiento estratégico, el cual es fundamental debido que proporciona a las jefaturas una herramienta para sincronizar los esfuerzos del personal con la estrategia de la gerencia, permitiendo comunicar a las personas como su trabajo diario aporta al logro de los resultados relevantes de la unidad de negocio, definiendo con ello estándares de alto desempeño y relevando la importancia de mantener un sistema integrado de gestión con miras a lograr la excelencia organizacional.

CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES

El objetivo general del trabajo ha sido diseñar un sistema de control de gestión para la Gerencia de Desarrollo Competitivo (GDC), de Corfo, que le permita comunicar la estrategia gerencial y orientar las acciones hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Para cumplir dicho objetivo, se han evaluado las actuales definiciones estratégicas, a partir de lo cual ha sido posible proponer una formulación estratégica, modelo de negocio y sistema de medición del desempeño, mediante la aplicación de un cuadro de mando integral, desdoblamiento y monitoreo en cascada, que permita una correcta implementación de la estrategia y alineamiento de las personas con los objetivos de largo plazo de la gerencia.

El modelo propuesto se centra en el desarrollo de un *balanced scorecard* y mapas estratégicos, bajo los principios propuestos por Kaplan y Norton, como herramientas que permiten a una organización concretar con éxito la implementación de la estrategia definida, facilitando su comunicación y alineamiento organizacional. Del mismo modo, incorpora recomendaciones de Niven y Bryson, quienes proponen una adaptación para organizaciones sin fines de lucro y organizaciones públicas, tomando como eje la misión institucional y construcción de valor social.

Bajo este contexto, el análisis estratégico ha logrado identificar fortalezas y debilidades que son la base para elegir el rumbo de la estrategia de largo plazo. En efecto, ha sido posible evidenciar que, para lograr una excelencia operacional y construir una intimidad con el cliente, los pilares son el valor de la marca Corfo, junto a una buena reputación de la unidad de negocio y existencia de un capital humano altamente calificado, los cuales son fortalezas presentes en los recursos y capacidades de la gerencia. Al contrario, el rendimiento se ve debilitado por la gestión operacional, particularmente por la escasa capacidad para gestionar el conocimiento, una coordinación insuficiente entre las áreas y la débil capacidad para evaluar el impacto de los productos, que dificultan el quehacer diario e impactan en la gestión estratégica.

Del mismo modo, las presiones competitivas existentes en el ambiente externo donde actúa la gerencia se han traducido en oportunidades y amenazas, identificadas mediante el análisis estratégico. Así, ha sido posible evidenciar que la creciente necesidad de diversificar la matriz productiva del país y el nuevo marco legal para la inversión extranjera en Chile son para Corfo, y la gerencia en particular, oportunidades para mejorar la actual oferta de productos, de modo de orientar la gestión hacia la satisfacción de necesidades de los clientes y el cumplimiento de la misión institucional. No obstante, la captación de dichas oportunidades se ve enfrentada a amenazas relacionadas con un

menor presupuesto, que restringe las posibilidades de atracción de inversión extranjera, sumado a la falta de iniciativa privada para concretar proyectos de inversión que aporten al crecimiento económico del país.

Sobre la base de lo señalado, ha sido posible concluir que la mejor estrategia para la gerencia está en centrarse en el impulso de programas de fomento, con una oferta focalizada, oportuna, única y acorde a la demanda de los clientes, acompañado de una mejora en la gestión interna y evaluación real del impacto de los programas en la solución de problemas públicos. Esta estrategia considera como segmento de clientes a grandes y medianas empresas nacionales e internacionales, las cuales la gerencia quiere atraer a través de la propuesta de valor. Este segmento, como parte del modelo de negocios propuesto, se define considerando que estos clientes poseen recursos suficientes para desarrollar grandes proyectos de inversión en Chile, los que generan empleo, desarrollo de proveedores locales, innovación tecnológica, crecimiento y sofisticación de la matriz productiva, entre otros fines que persiguen la gerencia y Corfo.

Visto lo anterior, la formulación estratégica realizada considera como propuesta de valor la siguiente: “Dar a nuestros clientes una oferta oportuna de subsidios, respuesta eficiente en la entrega de los beneficios y apoyo técnico de calidad en la implementación de proyectos de desarrollo competitivo”, siendo actividades clave la realización de estudios de mercados, asistencia personal exclusiva en formulación de proyectos, presentación de proyectos al Comité de Asignación de Fondos de Corfo, rendición y pago de subsidios, entre otros factores del modelo de negocio.

El éxito de la implementación de la estrategia está guiado por los objetivos levantados en el mapa estratégico, como herramienta de planificación que ilustra la forma en que la estrategia ha de vincular los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Conforme a ello, dentro de las relaciones causales de los objetivos planteados para las cuatro perspectivas del cuadro de mando (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), destacan tres ejes o temas que facilitan la comprensión de la estrategia global e identifican factores de éxito. Estos ejes son: foco productivo y oferta oportuna, eficiencia operacional y calidad de servicio.

Por su parte, el diseño de un *balanced scorecard* es la propuesta para controlar que la gestión se enfoque en lo que es realmente importante para la gerencia, de modo que permita alinear el desempeño, planificar operaciones, controlar, aprender, probar y adaptar la estrategia, centrando el foco en procesos y actividades que agregan valor y permiten cumplir la propuesta de valor. En concreto, el *balanced* incluye la medición de veinte indicadores de gestión asociados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando. Para el caso de la perspectiva clientes, los indicadores de gestión propuestos se orientan a medir el grado de satisfacción y beneficio obtenido por las empresas dados los

productos y propuesta de valor de la gerencia. La perspectiva financiera prioriza la eficiencia en el uso de recursos, a través de la medición de planes de gastos. Mientras, la perspectiva de procesos propone indicadores asociados a actividades relevantes del negocio que permiten cumplir la estrategia. Así también, los objetivos de aprendizaje y crecimiento se orientan a medir la satisfacción de las jefaturas, clima organizacional, desempeño del personal y avances en el uso de sistemas de información.

Cabe destacar que la planificación estratégica de la gerencia ha considerado que el propósito del sector público es la creación de valor para el cumplimiento de la misión organizacional. Debido a ello ha sido relevante mover la perspectiva del cliente hacia la cima del mapa y el *balanced*, junto a la perspectiva financiera, la cual no deja de ser importante porque los recursos financieros son necesarios para el desempeño, convirtiéndose en un habilitador de éxito o una restricción para satisfacer a los clientes.

Asimismo, el trabajo ha considerado los beneficios de conectar los objetivos estratégicos con la labor diaria de los funcionarios, a partir de lo cual ha sido posible evidenciar la importancia de las actividades de la Dirección de Inversiones y Dirección de Operaciones y Red de Apoyo Empresarial, en la implementación de la estrategia. Por consiguiente, el proceso en cascada del *balanced scorecard* ha tenido como objetivo que las mencionadas áreas identifiquen su contribución a los objetivos estratégicos. Así, la Dirección de Inversiones contribuye desde el *front office*, como área de negocio dedicada al diseño, implementación y gestión de programas y otras acciones orientadas a catalizar inversiones para mejorar la competitividad de sectores o subsectores económicos, de territorios o macro regiones. Mientras que, la Dirección de Operaciones aporta a la estrategia desde el *back office*, brindando información y soporte a la gerencia en temas presupuestarios, control de gestión y plataformas informáticas de Corfo.

En último sentido, dado que el éxito de la ejecución de la estrategia de la gerencia está ligado al rendimiento de la Dirección de Inversiones y Dirección de Operaciones, se ha observado que es necesario para motivar al personal de dichas áreas mediante sistemas de incentivos adecuados. Así, este trabajo ha explotado alternativas de utilizar mix de incentivos compuesto por beneficios no pecuniarios, relacionados al uso de días libres, capacitaciones y anotaciones de mérito, acompañado del Convenio de Desempeño Colectivo, que otorga asignaciones en dinero por el cumplimiento de metas de gestión para organizaciones del sector público de Chile. En efecto, el esquema de incentivos se focaliza en incentivos no pecuniarios, haciéndose cargo de la principal falencia de los incentivos monetarios del sector público; es decir, su uso para incrementar las remuneraciones de los funcionarios, que ha impedido la definición de metas desafiantes.

Finalmente, este trabajo ha desarrollado las primeras cuatro etapas del sistema de gestión integrado propuesto por Kaplan y Norton, cuyos resultados han sido el desarrollo

de una estrategia para la Gerencia de Desarrollo Competitivo, acorde a los requerimientos de Corfo, aprovechando oportunidades emergentes y haciendo frente a eventuales amenazas. Ello se complementa con la planificación de la estrategia desarrollada, mediante un mapa estratégico y *balanced scorecard* que permite traducir el rumbo de largo plazo y comunicar el destino de la gerencia a todos sus miembros. Asimismo, se ha planteado una alternativa para lograr el alineamiento de las unidades de negocio, de soporte y personas, para asegurar el éxito de la implementación de la estrategia, además de la planificación de las operaciones, mediante tableros de control que se focalizan en la métrica de procesos que los funcionarios pueden modificar durante su labor diaria, otorgando retroalimentación oportuna para aprender de la experiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. México: McGraw Hill.
- Barro, R. J. (S.f). *Education and economic growth*. Obtenido de OECD.org.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & sons.
- Cerda, R., y Larraín, F. (Noviembre de 2005). Inversión privada e impuestos corporativos: Evidencia para Chile. *Cuadernos de Economía*, 42(1). Santiago, Santiago, Chile.
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ci. Inf.* , 19-31.
- CLAPES UC. (15 de Mayo de 2014). Reforma Tributaria: Impacto económico y propuesta alternativa. Santiago, Chile.
- Corfo. (2014). Estudio de compromiso y clima laboral. Santiago, Chile.
- Corfo. (2015). *Ficha de definiciones estratégicas año 2015-2018 (Formulario A1)*. Santiago.
- Corfo. (2015). *Sobre Corfo*. Recuperado el diciembre de 2017, de Sitio web de Corfo: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/sobrecorfo>
- Corfo. (2016). Balance de gestión integral. Santiago, Santiago, Chile. Obtenido de http://www.dipres.gob.cl/597/articles-158508_doc_pdf.pdf
- Corfo. (2016). *Charla inducción corporativa*. Santiago: Subgerencia de personas y desarrollo.
- Corfo. (2016). *Código de ética*. Santiago .
- Corfo. (2016). *Manual de uso de redes sociales*. Santiago.
- Corfo. (2017). *Estudio de satisfacción de clientes 2016 de programas y proyectos de fomento*. Gerencia de Desarrollo Competitivo. Santiago: Gerencia de Desarrollo Competitivo.
- Corfo. (2017). *Sectores y programas*. Recuperado el febrero de 2018, de Programa transforma: <http://www.chiletransforma.cl/#programas>
- Corfo. (15 de mayo de 2018). *Remuneraciones*. Obtenido de Transparencia: <http://wapp.corfo.cl/transparencia/home/Remuneraciones.aspx>
- Corfo. (2018). *Traspaso de Gobierno digital. Balance de logros en objetivos estratégicos y acciones del periodo 2014-2018 y experiencias relevantes de gestión*. Santiago.
- Corfo. (S.f). queso Glosario de conceptos corporativos. Santiago, Santiago, Chile.
- Corfo. (S.f.). Glosario de conceptos corporativos. Santiago, Santiago, Chile.
- Dipres. (Enero de 2011). *Evaluación de impacto de los programas de fomento de Corfo*. Obtenido de Dipres: http://www.dipres.gob.cl/597/articles-139669_informe_final.pdf
- Dipres. (Octubre de 2011). *Una política fiscal de balance estructural de segunda generación para Chile*. Obtenido de Estudios de Finanzas Públicas: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-81713_doc_pdf.pdf
- Dipres. (Octubre de 2016). *Informe de Finanzas Públicas del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público 2017*. Obtenido de Informes de Finanzas Públicas: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-152550_doc_pdf.pdf

- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1a Edición ed., Vol. I). (M. F. Castillo, Ed.) México: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Fundación Chile. (2017). *Hacia un sistema de formación para el trabajo en Chile: Rol de los sectores productivos*. Santiago.
- Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la Cepal* 86, 103-122.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Reporte nacional de Chile 2016*. Global Entrepreneurship Monitor. Santiago: Universidad del Desarrollo.
- Haro-Martínez, A., y Taddei-Bringas, I. (2013). *Sustentabilidad y economía: La controversia de la valoración ambiental*. Obtenido de Economía, sociedad y territorio: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000300007&lng=es&tlng=es
- Jiménez, S., y Bruzzo, S. (Abril de 2016). Ciencia, tecnología e innovación. *Serie informe económico, I(1)*. (L. y. Desarrollo, Ed.) Santiago, Santiago, Chile.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The execution premium* (Vol. I). (T. G. Editorial, Ed.) Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Ley N° 6334. (29 de abril de 1939). *Diario Oficial de la República de Chile*. Santiago, Chile.
- Ley N° 19.553. (28 de enero de 1998). *Diario Oficial de la República de Chile*. Santiago, Chile.
- Ley N° 20.848. (21 de enero de 2015). *Diario Oficial de la República de Chile*.
- Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, D. (1900). *Introducción a la economía de la información*. Barcelona: Ariel.
- Maggi, C. (08 de mayo de 2017). *Columna de Claudio Maggi, Gerente de Competitividad*. Obtenido de Corfo.cl: https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_Blog&cid=1476718679557&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC_Blog%2FCorfoLayoutDetalleBlog
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). Análisis del Entorno. En D. Martínez, & A. Milla, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (Vol. I, pág. 33). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Economía. (Abril de 2016). *Novena Encuesta de Innovación en Empresas, 2013-2014*. Obtenido de Encuesta Nacional de Innovación en Empresas: <http://www.economia.gob.cl/2016/04/22/novena-encuesta-de-innovacion-en-empresas-2013-2014-2.htm>
- Ministerio de Economía. (2017). *Cuarta encuesta longitudinal de empresas (ELE)*. Obtenido de Ministerio de Economía: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/09/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>
- Ministerio de Educación. (Noviembre de 2017). *¿Hacia dónde avanza el sistema educativo en Chile. Análisis de las recomendaciones OCDE contenidas en evaluaciones de políticas nacionales de educación: Educación en Chile (2004-2016) en el contexto de la reforma en marcha*. Obtenido de Centro de Estudios Mineduc: <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-37-System-Review.pdf>

- Ministerio de Hacienda. (11 de Marzo de 2015). *¿Cuál es la política económica del actual gobierno?* Recuperado el 10 de Enero de 2018, de Sitio Web del Ministerio de Hacienda: <http://www.hacienda.cl/preguntas-frecuentes/deberes-y-funciones/cual-es-la-politica-economica-del.html>
- Ministerio de Hacienda. (octubre de 2016). *Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público*. Obtenido de Programa de modernización del sector público: <http://modernizacion.hacienda.cl/estudios/gestion-publica/estudio-sobre-incentivos-de-desempeno-en-el-sector-publico-finalizado>
- Niven, P. R. (2003). *Balance scorecard: Step by step for government and nonprofit agencies*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona : DEUSTO.
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.
- Rivas, G. (2012). *La experiencia de CORFO y la transformación productiva de Chile. Evolución, aprendizaje y lecciones de desarrollo*. Santiago: Serie políticas públicas y transformación productiva.
- SIES. (2014). *Panorama de la educación superior en Chile 2014*. Santiago: División de Educación Superior, Ministerio de Educación.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18a Edición ed., Vol. XVIII). (J. M. Chacón, Ed.) México: McGraw-Hill.
- Torche, A., Valenzuela, E., Edwards, G., & Cerda, R. (2009). Capítulo X: La inversión pública: su impacto en crecimiento y en bienestar. *Propuestas para Chile 2009*, I(1). Santiago, Santiago, Chile.
- Universidad Santo Tomás. (2016). *¿De qué hablamos cuando decimos "innovación tecnológica"?* *Innovate*, 3.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Obtenido de World Economic Forum : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

GLOSARIO

ACTI: Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de tecnologías de información y comunicaciones.

Agente Operador Intermediario (AOI): Es una entidad pública o privada a disposición de los empresarios para ejecutar los instrumentos de Corfo. Asesora en la postulación y acompaña en la ejecución de los proyectos con subsidios (Corfo, S.f.). El carácter de agente operador se adquiere previo concurso público y firma de un convenio marco nacional suscrito con la Gerencia de Desarrollo Competitivo, con duración de cuatro años. Luego, cada agente debe postular a la administración de proyectos específicos, en los instrumentos que consideran la administración intermediada, siendo en cada caso seleccionado el agente que posee mayores capacidades y competencias técnicas respecto al sector económico vinculado al proyecto a agenciar. Por tanto, dentro de los costos de un proyecto se incluirá el pago de una comisión, que Corfo desembolsa por los servicios prestados por el agente operador intermediario a cargo. Durante el periodo de administración intermediada, Corfo hace un seguimiento trimestral y evaluación anual del desempeño de cada agente, aplicando amonestaciones, sanciones y/o término de convenio, según la gravedad de las faltas. El agente operador intermediario concluye sus funciones cuando finaliza el proyecto administrado, no obstante, puede gestionar una serie de proyectos durante la vigencia del convenio marco nacional suscrito.

ASEXMA: Asociación de Exportadores de Manufacturas y Servicios. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de exportadores manufactureros y de servicios

ASOEX: Asociación de Exportadores de Chile (asociación gremial). Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de hortofrutícola exportador.

Bienes públicos: Son aquellos bienes que una vez producidos se encuentran disponibles para todos los agentes de la comunidad y cuyo consumo por parte de un individuo no reduce, real ni potencialmente la cantidad disponible para otro. Ejemplos de bienes públicos son, entre otros: desarrollo de normas, estándares, plataformas, protocolos, metodologías y sistemas de gestión (Corfo, S.f.).

Brechas de Capital Humano: Dificultad específica que tienen los diferentes sectores productivos para encontrar capital humano con las competencias requeridas para sus necesidades productivas (Fundación Chile, 2017).

Capital de Trabajo: Capital necesario para cubrir necesidades de la empresa a tiempo; una empresa para lograr seguir en marcha necesita de recursos para cubrir insumos, materias primas, pago de mano de obra, compra de activos fijos, pago de gastos de operación, etc. (Corfo, S.f.).

Capital Humano (adquirido): Comprende la educación formal e informal recibidas y la experiencia acumulada, que se van constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el

sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo (Giménez, 2005).

Capital Social: Poder trabajar y tener como participantes a los actores de la sociedad (Corfo, S.f.).

CCII: Cámara de Comercio, Industria, Servicios, Turismo de Iquique. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de comercio, industria, servicios y turismo.

CNC: Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (Federación Gremial Nacional). Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de servicios y turismo.

Codesser: Corporación Educacional Sociedad Nacional de Agricultura. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de multisectorial: formación y calificación de recursos humanos, provenientes mayoritariamente del sector rural, así como en el mejoramiento de competitividad del sector empresarial, productivo y de servicios en general.

Comité de Asignación de Fondos (CAF): Instancia centralizada de Corfo, donde los Gerentes de la Corfo deciden la asignación de proyectos (Corfo, S.f.).

Competitividad: Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. En otras palabras, una economía más competitiva es aquella que es probable que crezca más rápido con el tiempo. Por su parte, la competitividad de las empresas es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores, logrando aumentar su cuota de mercado (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Copeval: Cooperativa Agropecuaria. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de abastecimiento integral para el agricultor.

Cordenor: Corporación del Norte para el Desarrollo e Integración. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de proyectos empresariales económicos y sociales sustentables.

Corparauco: Gestión Empresas & Emprendedores. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de gestión empresarial.

Corproa: Corporación para el Desarrollo de la Región de Atacama. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de multisectorial: minería, agricultura, pesca, cultivos marinos, comercio, servicios generales y específicos, y bancos.

Fedefruta: Federación de Productores de Frutas de Chile. Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de hortofrutícola.

Desarrollo de Proveedores: Conjunto de actividades de articulación y mejoramiento de la gestión del trabajo con el total o un grupo de empresas proveedoras (Corfo, S.f.).

Desarrollo sustentable: Aquel que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias (Haro-Martínez y Taddei-Bringas, 2014).

Desarrollo Tecnológico: Son trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes para fabricar nuevos productos, instaurar nuevos procesos, servicios o introducir mejoras sustanciales sobre los ya existentes (Corfo, S.f.).

Desarrollo Tecnológico: Son trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes para fabricar nuevos productos, instaurar nuevos procesos, servicios o introducir mejoras sustanciales sobre los ya existentes (Corfo, S.f.).

Diversificación Productiva: Creación o surgimiento de nuevos productos o servicios relacionados (Corfo, S.f.).

Estrategia: Describe de qué forma una organización intenta crear valor para sus accionistas y clientes (Kaplan y Norton, 2004). Para el caso de organizaciones públicas, la estrategia son las prioridades generales adoptadas por una organización en reconocimiento de su entorno operativo y en el cumplimiento de su misión, siendo dichas prioridades las áreas direccionales generales que la organización perseguirá para lograr su misión (Niven, 2003).

Hojas de Ruta: Una herramienta orientada a ayudar a la industria a identificar, priorizar y desarrollar habilidades necesarias para competir con éxito en los mercados futuros. Es un ejercicio en el que las empresas de un sector se reúnen con el compromiso de identificar los puntos críticos, así como las habilidades necesarias para utilizar adecuadamente las tecnologías del futuro (Corfo, S.f.).

I+D: Investigación y desarrollo. Este término se utiliza generalmente cuando las empresas identifican un problema y buscan solución a través de la investigación (Corfo, S.f.).

Indap: El Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, es un servicio público dependiente del Ministerio de Agricultura, dedicado a desarrollar acciones relacionadas con el desarrollo productivo y rural, con foco en pequeños productores agrícolas y campesinos. Dentro de su oferta de programas de subsidio, destacan el programa Sello Manos Campesinas.

Iniciativas de Fomento Integradas (IFI): Conjunto de actividades cofinanciadas a una empresa beneficiaria, destinadas a apoyar la materialización de proyectos de inversión tecnológica, nuevos o de ampliación (Corfo, S.f.).

Innovación tecnológica: Desarrollo y/o uso de nuevas tecnologías o nuevas técnicas de producción en la elaboración y agregación de valor de productos o servicios (Corfo, S.f.).

Innovación: Crear valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en un producto, bien o servicio (procesos/ métodos) nuevo o mejorado. Permite diversificación y sofisticación de la oferta, con impacto en la productividad y competitividad. Este proceso involucra: idea, desarrollo, comercialización, investigación y desarrollo, concepción, producción y distribución (Corfo, S.f.).

Inversión: Acto mediante el cual se invierte ciertos bienes para obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo. Ej.: Compra de un inmueble, terreno, vehículo, etc. (Corfo, S.f.).

Productividad: Corresponde a la creación y procesamiento de bienes y mercancías por parte de una empresa. Asimismo, establece el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rendimiento obtenidas por las inversiones en una economía, que a su vez son los impulsores fundamentales de sus tasas de crecimiento (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Pyme: Pequeña y mediana empresa.

Sectores Económicos o Productivos: Son los grupos de la actividad económica de una región, divididos en tres sectores, según el proceso comercial que realice. Los sectores son: primario (dedicado a la explotación del medio natural), secundario (que transforman la materia prima obtenida del medio en productos industriales) y terciario (dedicado a ofrecer bienes intangibles; vale decir, servicios). Cada uno de los sectores tiene subdivisiones y diferentes ramas de producción.

Sence: El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Sence, es un organismo técnico público dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, dedicado a aplicar políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, ligados a un proceso de formación permanente. Dentro de su oferta de programas, destaca el programa Impulsa Personas.

Sercotec: El Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicado a apoyar a micro y pequeñas empresas, junto a emprendedores nacionales, para que se desarrollen y contribuyan al crecimiento del país. Dentro de su oferta de programas de subsidio, destacan el programa Capital Semilla y Capital Abeja Emprende.

Sistema de Gestión de Proyectos (SGP): Herramienta informática que facilita la gestión de los proyectos del Comité en sus diferentes fases. Este sistema permite la carga de archivos y la generación de flujos de trabajo para los distintos actores que intervienen en el proceso (Corfo, S.f.).

Sofisticación, Capital Humano Calificado: En este punto se debe señalar si el sector a intervenir permite incorporar diversificación (creación o surgimiento de nuevos productos o servicios relacionados), mediante el desarrollo de nuevas técnicas o habilitaciones que les permitan a los integrantes de dicho sector o plataforma habilitante, sofisticar su producción y generar una oferta de calidad exportable (Corfo, S.f.).

SOFO: Sociedad de Fomento Agrícola de Temuco (asociación gremial). Agente operador intermediario de Corfo, vinculado a sectores de agricultura.

Stakeholders: Son definidos como cualquier persona, grupo, u organización que puede colocar un reclamo sobre la atención, recursos o el producto de una organización (u otra entidad), o se ve afectado por el resultado (Bryson, 2011).

Subdere: La Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, Subdere, es un organismo público dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, dedicado a contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización. Dentro de su oferta de programas de subsidio, destacan el programa Academia de Capacitación Municipal y Regional.

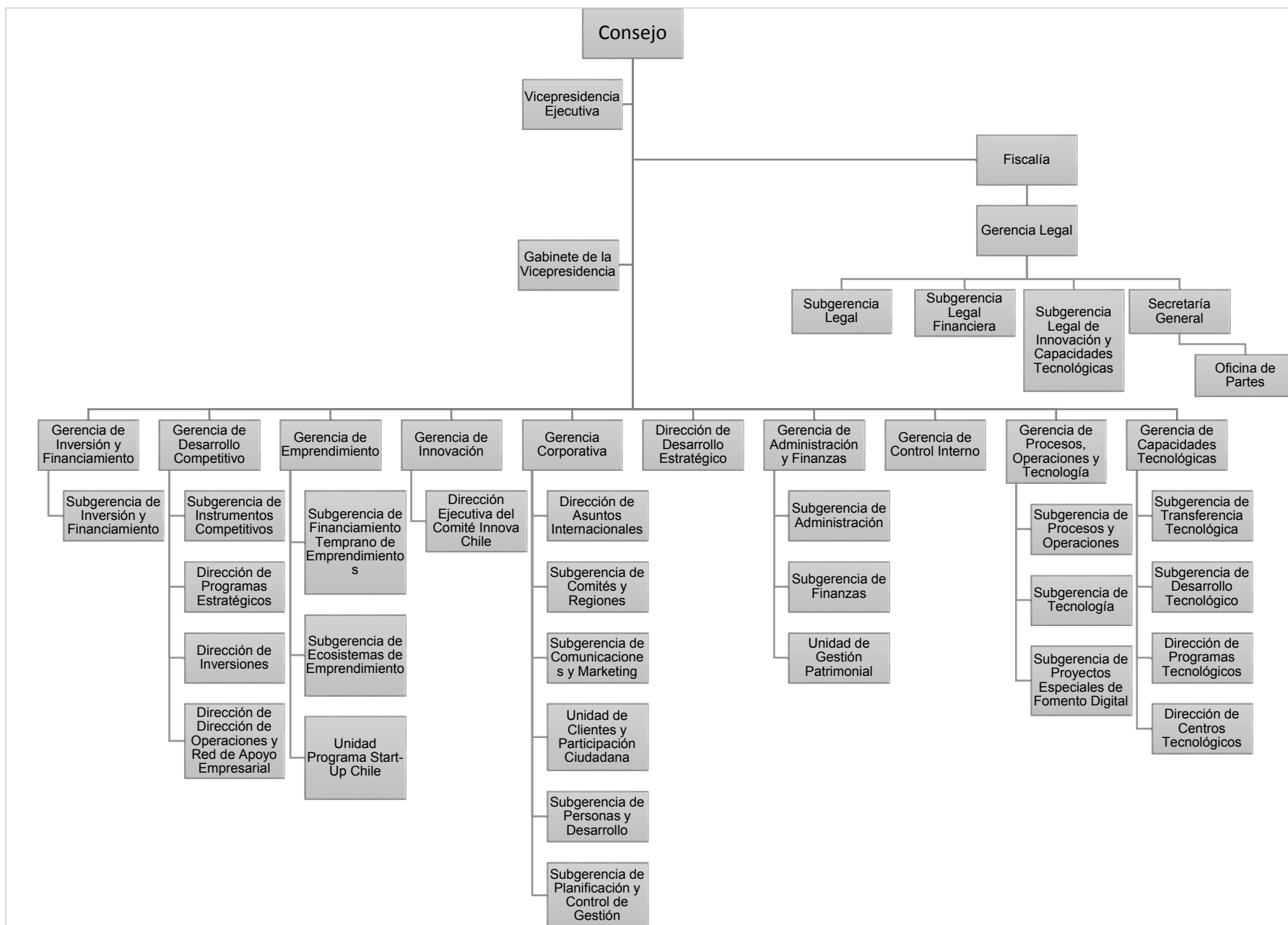
Subpesca: La Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, Subpesca, es un organismo público dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicado a regular y administrar la actividad pesquera y de acuicultura. Dentro de su oferta de programas de subsidio, destacan el Concurso Mujer Pescadora Emprende.

Transferencia Tecnológica: Transmisión o entrega de información tecnológica o tecnología entre el propietario y un tercero que requiera de esa información (mercado) (Corfo, S.f.).

Valor Agregado: Característica extra que se le otorga a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor (Corfo, S.f.).

Ventajas Competitivas: Es impulsada por las diferencias, a nivel global, en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción más sofisticados. Esto conlleva mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción (Corfo, S.f.).

ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE CORFO



ANEXO 2: LÍNEAS DE TRABAJO E INSTRUMENTOS DE LA GDC

Línea de Instrumentos Competitivos

1. **Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT).** Tiene como objetivo apoyar a grupos entre 10 y 15 empresas del sector silvoagropecuario, para que puedan mejorar de manera sostenida, acelerada y sustentable su gestión y productividad, apoyando la contratación de consultoría experta, el intercambio, articulación y coordinación entre pares; facilitando la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas en las unidades productivas y en la cadena productiva y nuevas tecnologías.
2. **Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).** Tiene como objetivo apoyar la incorporación y fortalecimiento de capacidades, habilidades y competencias en empresas productoras de bienes y/o servicios que sean proveedores o tengan potencial para convertirse en proveedores directos de empresas demandantes de sectores productivos relevantes, para mejorar la productividad de la cadena, la oferta de valor y acceder a nuevos mercados.
3. **Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO).** Tiene como objetivo apoyar la preparación y desarrollo de proyectos de grupos de empresas para que, de manera conjunta, incorporen mejoras en gestión, resuelvan problemas comunes que afecten su capacidad productiva, desarrollen capital social y/o desarrollen una estrategia de negocio asociativa, para mejorar su oferta de valor y/o acceder a nuevos mercados.
4. **Nodos para la Competitividad (NODOS).** Tiene como objetivo apoyar a un conjunto de pymes a incorporar las capacidades y conocimientos necesarios para acceder, directa o indirectamente a mercados internacionales, a través de asesoría experta y asistencias técnicas focalizadas en la agregación de nuevos conocimientos, técnicas y prácticas productivas, administrativas y comerciales.
5. **Plataformas de Fomento para la Exportación (NODES).** Tiene como objetivo apoyar y facilitar la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas para acceder a mercados de exportación, generar y articular redes de empresas de menor tamaño con potencial exportador, con actores relevantes de la cadena de exportación y con fuentes de información y conocimiento, contribuyendo a mejorar su competitividad.
6. **Programa de Fomento a la Calidad (FOCAL).** Tiene como objetivo apoyar a las empresas en el mejoramiento de la productividad y competitividad, a través de

un incentivo a la implementación y certificación de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o de protocolos, reconocidos por esta Corporación como habilitantes para acceder a mercados más sofisticados o de exportación.

7. **Programa de Formación para la Competitividad (PFC).** Tiene como objetivo aumentar, en calidad y/o cantidad, el trabajo calificado de la fuerza laboral del país, produciendo mejoras en la productividad y, por lo tanto, en el crecimiento y competitividad de las empresas y la economía nacional, a través del cierre de brechas de competencias laborales específicas.
8. **Programa Pingüinos sin Fronteras.** Tiene por objeto general financiar pasantías escolares a países de habla inglesa con economías desarrolladas con altos índices de innovación, de alumnos de enseñanza media de colegios y liceos municipales y particulares subvencionados, con el objeto de que reciban una formación integral e innovadora, que mejoren su dominio del idioma inglés, sus competencias interculturales, su capital socio-cultural, su conocimiento y que adquieran una visión global que les permita luego, participar y contribuir exitosamente en su entorno, impulsando la competitividad por medio de la innovación y el desarrollo social, económico y cultural de sus regiones y del país
9. **Programa de Pre inversión en Riego (PIR).** Tiene como objetivo apoyar la formulación de proyectos de riego intra o extra prediales, identificando las diversas alternativas de inversión y evaluarlas técnica, económica y financieramente.
10. **Programa de Distribución Audiovisual.** Tiene como objetivo apoyar el proceso de comercialización y distribución de producciones audiovisuales chilenas o coproducciones chilenas en territorio nacional y otros mercados.
11. **Concurso de Desarrollo de Proyectos Audiovisuales Unitarios.** Tiene como objetivo apoyar la reparación y el desarrollo profesional de proyectos audiovisuales unitarios de largometrajes y cortometrajes, en los géneros de ficción, documental y animación, así como el desarrollo de videojuegos, llevados a cabo por empresas productoras y/o productores audiovisuales, destinados al mercado nacional e internacional.

Línea de Programas Estratégicos de Desarrollo Competitivo

Los Programas Estratégicos (PE) tienen como objetivo contribuir a mejorar la competitividad de un sector y/o plataforma habilitante, en ámbitos donde existe alto potencial de generación de valor o crecimiento, a través de la resolución de brechas y

fallas de coordinación entre agentes públicos y privados, generando con ello, un mejor entorno para la productividad, la innovación y el emprendimiento.

Los PE pueden ejecutarse en cuatro etapas sucesivas: (i) Etapa de visión compartida; (ii) Etapa de diagnóstico y hoja de ruta; (iii) Etapa de validación; y (iv) Etapa de implementación.

Según su alcance territorial, los PE pueden ser Nacionales, Meso-Regionales o Regionales:

1. **Programas estratégicos nacionales:** Son aquellos PE de alcance nacional, en sectores económicos y/o plataformas habilitantes consideradas estratégicas para el país, ya sea por su cobertura nacional, su incipiente nivel de desarrollo, y/o alta concentración de actores. Se originan en el nivel central y son supervisados por la GDC.
2. **Programas estratégicos meso-regionales:** Son aquellos PE de alcance territorial que abarca a más de una región, en sectores económicos y/o plataformas habilitantes consideradas estratégicas para el país. Se definen en conjunto entre las regiones y el nivel central y los supervisa la GDC, en permanente coordinación con las regiones involucradas.
3. **Programas estratégicos regionales:** Son aquellos PE que abordan sectores económicos y/o plataformas habilitantes consideradas estratégicas para cada región. Tiene su origen y se supervisan por la respectiva Dirección Regional de Corfo.
4. **Programas Territoriales Integrados (PTI):** Tiene como objetivo apoyar la coordinación y articulación de acciones y proyectos destinados a mejorar la competitividad de un territorio, a través de un conjunto de acciones que fomenten el desarrollo productivo sustentable de cadenas de valor y/o sectores con potencial de escalamiento y de impacto estratégico en la economía regional y/o local.

Línea de Programa de Inversiones

1. **Programa de iniciativas de fomento integradas (IFI):** El objetivo general es contribuir a la materialización de inversiones tecnológicas, estratégicas y/o a la reducción de brechas de competitividad en sectores productivos o territorios relevantes. El programa presenta 3 modalidades de cofinanciamiento: (i) Programa de apoyo a proyectos de inversión

tecnológica; (ii) Programa de apoyo a iniciativas de impacto estratégico; y (iii) Programa de apoyo a inversiones audiovisuales de alto impacto.

2. **Programa de apoyo a proyectos estratégicos en etapa de pre-inversión (PRAP):** Tiene como objetivo apoyar la realización de estudios destinados al levantamiento de la información necesaria, para facilitar la toma de decisión para la realización de inversiones.
3. **Programa de apoyo a la inversión productiva (IPRO):** Tiene por objeto el apoyar la materialización de inversiones productivas y de servicios con potencial de generación de externalidades positivas, que permitan la reactivación económica y el emprendimiento, rehabilitación de infraestructura productiva en caso de desastres o emergencias naturales, o que apoyen el desarrollo de entornos urbanos distintivos.

ANEXO 3: INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GDC

Se presentan a continuación los resultados de indicadores relevantes medidos en el periodo 2016 e informados por la Corfo en su Balance de Gestión Integral año 2016.

Indicadores de Desempeño año 2016.

- Indicadores de Desempeño presentados en la Ley de Presupuestos año 2016: Corporación de Fomento de la Producción.

N°	Producto Estratégico	Nombre Indicador	Formula Indicador	Unidad de Medida	Efectivo			Meta 2016	Logro ⁵⁰ %	Notas
					2014	2015	2016			
7	Subsidios para el Desarrollo Competitivo.	Porcentaje de Programas Estratégicos de Desarrollo Competitivo en Ejecución al 2018 Enfoque de Género: No	(N° de Programas Estratégicos en ejecución al año t /N° Total de Programas Estratégicos programados al año t)*100	%	NM	100.00 (37.00/37.00)*100	100.00 (38.00/38.00)*100	85.71 (36.00/42.00)*100	100,0%	7
8	Subsidios para el Desarrollo Competitivo.	Índice de Satisfacción de los Beneficiarios de Instrumentos de Fomento del año t Enfoque de Género: Si	(N° de encuestas respondidas en el año t con promedio de evaluación nota igual o mayor 5/N° total encuestas respondidas en el año t)*100 Hombres: Mujeres	%	92.0 (2527.0/2746.0)*100 H: 92.0 (1663.0/1807.0)*100 M: 92.0 (864.0/939.0)*100	0.0 H: 0.0 M: 0.0	87.8 (1998.0/2276.0)*100 0 H: 88.0 (1352.0/1536.0)*100 0 M: 87.3 (646.0/740.0)*100	90.0 (2250.0/2500.0)*100 H: 90.0 (1481.0/1645.0)*100 M: 90.1 (770.0/855.0)*100	97,6%	8

7.

- 1) Se consideran para la medición el nivel de avance de todos los Programas Estratégicos de Desarrollo competitivo que se programe ejecutar, tanto los Nacionales, Meso-Regionales (o Territoriales) y Regionales, a ser financiados con diferentes fuentes de financiamiento, pudiendo ser CORFO, FIC, Fondo Estratégico, FNDR u otros.
- 2) Se consideran todos los programas que se han aprobado en forma acumulada, independiente de la etapa en la que se encuentran o hasta la que alcancen a desarrollar. Si un programa sólo alcanza a desarrollarse hasta su etapa de diagnóstico y levantamiento de brechas y no continua, igual se considerará para efectos de la contabilización en el indicador.
- 3) Se entenderá que un programa está aprobado, cuando ha sido emitida y formalizada la Resolución que ejecuta el acuerdo del Comité respectivo, llámese CAZ, CAF u otro, donde ha sido presentado y aprobado el programa.
- 4) Cualquier aumento o disminución del presupuesto destinado a los programas pudiera interferir en el número de programas finales a desarrollarse.

8.

- 1.- Cada año se realiza una evaluación a los Agente Operadores Intermediarios, en el marco de la medición del cumplimiento de su Convenio de Desempeño. En ese contexto, anualmente, se realiza una encuesta de satisfacción de beneficiarios, realizada por una empresa externa en el año t.
- 2.- Se entiende por beneficiario satisfecho a aquellos cuyo promedio de evaluación de la encuesta sea igual o superior a la nota 5.
- 3.- N° de encuestas contestadas corresponde a la muestra total de encuestas respondidas. La encuesta se aplica a beneficiarios con atención en el año t-1.
- 4.- El numerador se compone del número total de encuestas respondidas cuyo promedio de evaluación es igual o mayor a 5, con una escala de evaluación de 1 a 7.
- 5.- El promedio de cada encuesta corresponderá al promedio simple de las preguntas respondidas. Se excluyen las respuestas con estado "No sabe" / "No responde" y preguntas/respuestas de tipo dicotómicas (si / no).
- 6.- El denominador se compone del total de encuestas respondidas, cuya escala de evaluación es de 1 a 7.

Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales 2016

- Indicador de desempeño N° 4 asociado a la Gerencia de Desarrollo Competitivo.
(Cumplimiento metas).

N°	Indicador	Meta 2016	Efectivo 2016 (resultado evaluación final)	% Cumplimiento (resultado evaluación final)	Descuento por error	% Ponderación Comprometida	% Ponderación obtenida (resultado evaluación final)
1	Índice anual de empresas que incorporen rutinas de innovación en sus procesos y/o productos de negocio, respecto el año 2013.	432	614	142,1	No	10,0	10,0
2	Participación de mercado del producto crédito con cobertura CORFO en las Mipymes	7,35	6,91	94,0	No	10,0	9,4
3	Porcentaje de Emprendimientos Start-Up Chile que se desarrollan en regiones distintas a la R.M formalizados en el año 2015	12,50	14,01	112,1	No	10,0	10,0
4	Porcentaje de Programas Estratégicos de Desarrollo Competitivo en Ejecución al 2018	85,71	100,00	116,7	No	10,0	10,0
5	Tiempo promedio transcurrido desde el ingreso de un proyecto a la Gerencia de Emprendimiento hasta su primer pago asociado a Subsidios para el Desarrollo de Emprendimientos.	110	97	113,4	No	10,0	10,0
6	Variación anual del total de empresas en las que invierten los fondos de inversión, respecto del año 2010.	126,9	129,8	102,3	No	10,0	10,0
Total:						60	59

Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

- Indicador asociado a la Gerencia de Desarrollo Competitivo- Equipo N° 5.
(Cumplimiento metas).

Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo año 2016				
Equipos de Trabajo	Número de personas por	N° de metas de	Porcentaje de	Incremento por
	Equipo de Trabajo ⁵¹	gestión comprometidas por Equipo de Trabajo	Cumplimiento de Metas ⁵²	
Vicepresidencia - Dirección de Desarrollo Estratégico	16	3	100%	8%
Fiscalía - Secretaría General	46	4	100%	8%
Gerencia Corporativa	87	10	100%	8%
Gerencia de Control Interno	19	5	100%	8%
Gerencia de Desarrollo Competitivo	61	10	100%	8%
Gerencia de Emprendimiento	35	7	100%	8%
Desarrollo de Capacidades Tecnológicas	28	8	100%	8%
Gerencia de Inversión y Financiamiento	38	6	99%	8%
Gerencia de Procesos, Operaciones y Tecnologías	62	5	90%	8%
Gerencia de Administración y Finanzas	113	7	100%	8%

Resultados de la Gestión Institucional asociados a Desafíos 2016

- Desarrollo Competitivo.

EJE ESTRATÉGICO	COMPROMISO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2016
Instrumentos Competitivos	Acompañar el desarrollo productivo de las pymes, fortaleciendo la oferta de instrumentos de nuestra subgerencia y su alcance territorial, a través de la agenda Pyme Exporta, y del proceso de Descentralización de CORFO.	Durante el año 2016 la Subgerencia de Instrumentos Competitivos ha seguido trabajando de manera conjunta con ProChile y el Ministerio de Hacienda para apoyar proyectos que posean orientación exportadora. En este contexto se realizó la Convocatoria Nacional para proyectos Nodos Plataformas de Exportación, en cuyo marco se aprobaron 23 proyectos por un monto de \$854 millones. En relación con el Proyecto de Descentralización, la Subgerencia ha apoyado el traspaso de 10 instrumentos del área a los Comités Regionales de Desarrollo Productivo que operaron como piloto el 2016.
	Gestionar la aprobación de 40 Proyectos (Nodo, PROFO y Focal) en el marco de la agenda Pymexporta (Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, APIC).	En el marco de la Convocatoria Nacional para Proyectos Nodos Plataformas de Exportación se aprobaron 23 Proyectos, a lo que se suma la aprobación de 21 Proyectos PROFO de exportación.
	Aprobar 8 programas de Formación para la Competitividad (PFC).	Durante el año 2016, se aprobaron un total de 36 nuevos Programas de Formación para la Competitividad en las 15 regiones del país, por un total de \$2.740 millones. Lo anterior se traduce en 1.979 nuevas becas para formación.
	Contar con una propuesta de Reglamento PFC más enfocada en resolver lo detectado en los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente (PEEI).	Durante el año 2016 se levantaron requerimientos asociados a las brechas identificadas en las hojas de rutas de los PEEI; se inició el trabajo para actualizar el Reglamento del Programa PFC en función de estos requerimientos.
	Colaborar en el desarrollo de un marco de cualificaciones para la educación, que permita mejorar la vinculación de la educación con las necesidades del sector productivo	Durante el año 2016 se mantuvo una activa articulación con equipos de trabajo de los Ministerios de Educación, Trabajo y Economía, para desarrollar el Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación Técnica y desarrollar la metodología para realizar el poblamiento sectorial. En el año se pobló el marco para Tecnologías de la Información y un subsector de Logística.
Programas Estratégicos	Acompañar la implementación de las hojas de rutas de los Programas Estratégicos y profundizar su impacto, por medio de la priorización y localización estratégica de los instrumentos y recursos de la Corporación.	Durante el año 2016, Programas de las distintas Gerencias de CORFO se han comprometido a orientar y asignar proyectos con foco estratégico. Desde el año 2014 al término del 2016, se han aprobado 842 iniciativas que han involucrado los siguientes montos, por Gerencia, para proyectos con foco estratégico: <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de Capacidades Tecnológicas: \$48.164 millones. - Gerencia de Desarrollo Competitivo: \$35.812 millones. - Gerencia de Emprendimiento: \$666 millones. - Gerencia de Innovación: \$33.662 millones.
	100% de los PEEI en etapa de implementación apalancan fondos externos a CORFO para el desarrollo de las iniciativas contenidas en sus hojas de ruta para el cierre de brechas.	El 100% de los Programas que recibieron recursos para la etapa de implementación durante el año 2016, poseen cartas de compromisos de entidades públicas y/o privadas donde se comprometen a concurrir con recursos para el desarrollo de iniciativas contenidas en las hojas de rutas.
	Lanzamientos comunicacionales para los 11 Programas Estratégicos Nacionales.	Al cierre del año 2016, se han realizado lanzamientos comunicacionales para 6 de los 11 Programas Estratégicos Nacionales. El resto de los Programas Estratégicos Nacionales tendrán su lanzamiento comunicacional durante el año 2017.
	17 programas estratégicos (Nacionales y Mesoregionales) implementando las iniciativas	A la fecha, hay 10 Programas Estratégicos Nacionales que se encuentran en el año 1 de la etapa de implementación y 4 Programas Estratégicos Mesoregionales. Los restantes programas se sumarán el 2017.

EJE ESTRATÉGICO	COMPROMISO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO AÑO 2016
	<p>definidas en sus hojas de ruta para el cierre de brechas.</p> <p>35 programas estratégicos presentados y analizados ante el Comité de Programas e Iniciativas Estratégicas.</p> <p>Poner en marcha el 70% de las hojas de ruta aprobadas para el año (proyectos de superación de brechas), asociadas a los Programas Estratégicos Nacionales y Mesoregionales.</p>	<p>Al cierre del año 2016, 32 Programas Estratégicos fueron presentados y analizados por el Comité de Programas e Iniciativas Estratégicas. Los restantes programas, se presentarán el 2017.</p> <p>Durante el año 2016, 11 Programas Estratégicos Nacionales tienen sus hojas de ruta aprobadas por su respectiva entidad gestora y los mismos 11 se han presentado al Comité de Programas e Iniciativas Estratégicas quien aprueba el paso a la etapa de implementación, otorgando así el puntaje a la puesta en marcha de las iniciativas.</p>
<p>Dirección de Inversiones</p>	<p>Realizar en conjunto con el Comité de Inversiones Extranjeras y Fundación Imagen de Chile, un taller con las Direcciones Regionales de CORFO, para exponer las políticas de promoción y apoyos a proyectos de inversión.</p> <p>En el Programa Promoción de Inversiones se incluyen \$13.088 millones, de los cuales \$4.775 millones son parte de la donación por \$15 millones de euros del programa de Facilidad de Inversiones para América Latina de la Unión Europea, gestionados por el KfW, para apoyar la construcción de una planta de concentración de energía solar en Antofagasta. Además, se incorporaron \$8.002 millones para financiar "Iniciativas de Fomento Integradas" financiadas por el FIE.</p>	<p>Con fecha 26 de enero de 2016 se llevó cabo el taller de presentación de la "Estrategia Nacional de Promoción y Atracción de Inversiones" en dependencias de CORFO. En la ocasión se firmó un Acuerdo de Colaboración entre CORFO, la Fundación Imagen de Chile y la Agencia para la Promoción e Inversión Extranjera. En relación a la convocatoria, se extendieron invitaciones a más de 120 participantes de todo Chile, cuya relevancia es significativa para el desarrollo productivo y la inversión nacional y regional.</p> <p>Durante el año 2016 se realizaron modificaciones presupuestarias para atender distintas emergencias, razón por la cual se pospuso la ejecución del proyecto relacionado con la construcción de una planta de concentración de energía solar en Antofagasta.</p> <p>La ejecución presupuestaria del año 2016 de la Dirección de Inversiones alcanzó los \$11.008 millones, lo que equivale a un 100% de ejecución. Asimismo, el presupuesto para financiar "Iniciativas de Fomento Integradas (IFI) y PRAP" aumentó, quedando finalmente en \$10.777 millones. Con esto se financiaron 15 Proyectos IFI de Impacto Estratégico, 9 Proyectos IFI de Inversión Tecnológica y 9 Proyectos PRAP durante el año 2016.</p>

ANEXO 4: PROPUESTA DE ENCUESTA A CLIENTES DE LA GDC

La presente encuesta se presenta como una propuesta y está orientada a las empresas beneficiadas por los programas de la Gerencia de Desarrollo Competitivo, con el fin de medir su grado de satisfacción respecto a los beneficios de la implementación de los proyectos apoyados y la gestión de la gerencia.



ENCUESTA DIGITAL A CLIENTES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO COMPETITIVO

Estimado(a) Cliente(a):

Le solicitamos contestar la siguiente encuesta, elaborada con el fin de medir el desempeño de la gerencia y evaluar el impacto de nuestros productos en el éxito de su empresa. Sus respuestas son confidenciales y de uso interno de Corfo.

Previamente, favor indicar:

Año de subsidio: Indique año.

Línea de subsidio: Haga clic aquí para escribir texto.

¿Cómo califica usted a la Gerencia de Desarrollo Competitivo, Corfo, en los siguientes atributos?

Indique su opinión aplicando la siguiente valoración: 1 (Total desacuerdo), 2 (Bastante desacuerdo), 3 (Ni acuerdo ni desacuerdo), 4 (Bastante acuerdo), 5 (Total acuerdo)

I. Rendimiento de la empresa

El apoyo de la GDC permitió a su empresa:

Aspectos que evaluar	Valoración
1. Aumentar las ganancias netas.	Seleccione su opción.

II. Beneficios del proyecto

La implementación del proyecto apoyado por la GDC permitió a su empresa:

Aspectos que evaluar	Valoración
1. Aumentar las ganancias directamente asociadas al proyecto.	Seleccione su opción.
2. Mejorar la calidad de los productos y/o servicios directamente asociados al proyecto.	Seleccione su opción.
3. Hacer más eficientes los procesos de producción directamente asociados al proyecto.	Seleccione su opción.

III. Evaluación del servicio de la gerencia

El servicio otorgado por la gerencia se caracteriza por:

Aspectos que evaluar	Valoración
1. Brindar una oferta de subsidios que anticipa las necesidades de su empresa.	Seleccione su opción.
2. Brindar una oferta de subsidios que anticipa las tendencias de los mercados nacionales e internacionales.	Seleccione su opción.
3. Cumplir plazos eficientes en la entrega de subsidios (considerando de su postulación hasta la transferencia de recursos económicos).	Seleccione su opción.
4. Brindar apoyo técnico permanente y de calidad durante la implementación de los proyectos.	Seleccione su opción.

IV. Evaluación de los agentes operadores intermediarios

El apoyo técnico brindado por los agentes operadores intermediarios se caracteriza por:

Aspectos que evaluar	Valoración
1. Ser eficiente para responder consultas y efectuar reuniones.	Seleccione su opción.

Aspectos que evaluar	Valoración
2. Contar con un equipo técnico de vasto conocimiento en las temáticas del proyecto y mercado donde se desempeña la empresa.	Seleccione su opción.
3. Ser un intermediario que facilita su comunicación e interacción con la GDC.	Seleccione su opción.
4. Estar siempre preocupado por la ejecución y logro de objetivos del proyecto.	Seleccione su opción.
5. Ofrecer soluciones pertinentes a problemas en la implementación del proyecto.	Seleccione su opción.
6. Cumplir plazos y compromisos pactados entre las partes.	Seleccione su opción.

Muchas gracias,

