

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
DIRECON
PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES:
FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (FT)
FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES
SILVOAGROPECUARIAS (FPESA)

MINISTERIO DE AGRICULTURA
SUBSECRETARÍA
PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES:
FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES
SILVOAGROPECUARIAS (FPESA)

PANELISTAS:
HERNÁN REYES G. (Coordinador)
GUILLERMO DONOSO H.
PEDRO HERNÁNDEZ P.
JAIME CAMPOS G.

AGOSTO 2009

NOMBRE PROGRAMA: PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES: FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES SILVOAGROPECUARIAS (FPESA)/FONDO PROMOCION DE EXPORTACIONES (FT)
AÑO DE INICIO: 1995 (FPESA) / 1987 (FT)
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE AGRICULTURA (FPESA)/MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (FT)
SERVICIO RESPONSABLE: DIRECON – PROCHILE (FPESA)/DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (FT)

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA	30
1.1. Descripción General del Programa.....	30
1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito.....	31
1.3. Justificación del Programa	31
1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa	33
1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa	34
1.6. Procesos de producción de los componentes	41
1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial	66
1.8. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación	69
1.9. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable	75
1.10. Reformulaciones del Programa.....	78
1.11. Otros programas relacionados.....	79
1.12. Antecedentes Presupuestarios	81
II. TEMAS DE EVALUACION	82
1. DISEÑO DEL PROGRAMA	82
1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial	82
1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico	84
1.3. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico	85
1.4. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño	86
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA	87
2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.	87
2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes.....	89
2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago	90
2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable.....	92
3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA.....	93
3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes.....	93
3.1.1. Componente I: Información comercial generada y difundida por el FT y FPESA (para todo el sector exportador).....	93
3.1.2. Componente II: Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA.....	95
3.1.3. Componente III: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA.....	96
3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito.....	99

3.2.1.	Análisis de Cumplimiento del Propósito	99
3.2.2.	Beneficiarios Efectivos del Programa (Empresas Exportadoras de Bienes no Tradicionales)	100
3.2.2.1.	Componente I: Información Comercial Generada y Difundida por el FT (para todo el sector exportador).	101
3.2.2.2.	Componente II: Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA	101
3.2.2.3.	Componente III: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA.....	101
3.2.3.	Análisis de Cobertura	104
3.2.3.1.	Análisis de Cobertura Componente I.....	104
3.2.3.2.	Análisis de Cobertura Componente II.....	105
3.2.3.3.	Análisis de Cobertura Componente III.....	106
3.2.4.	Focalización del Programa	107
3.2.5.	Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos	107
3.3.	Desempeño del Programa a nivel de Fin.....	109
4.	RECURSOS FINANCIEROS	110
4.1.	Fuentes y Uso de Recursos Financieros.....	111
4.2.	Eficiencia del Programa	116
4.2.1.	Análisis de eficiencia actividades y/o componentes	116
4.2.2.	Gastos de Administración.....	121
4.2.3.	Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia	122
4.3.	Economía.....	123
4.3.1.	Ejecución presupuestaria del Programa	123
4.3.2.	Aportes de Terceros	123
4.3.3.	Recuperación de Gastos	124
5.	SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA.....	124
6.	JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD	124
III.	CONCLUSIONES	126
1.	Diseño	126
2.	Organización y Gestión del Programa	126
3.	Eficacia y Calidad del Programa	128
4.	Recursos Financieros	132
IV.	RECOMENDACIONES.....	135
	Diseño	135
	Organización	135
	Gestión	136
V.	BIBLIOGRAFÍA	137
VI.	ENTREVISTAS REALIZADAS.....	138
VII.	ANEXOS	140
	ANEXO 1(a): Matriz de Marco Lógico	140
	ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2005-2008	146
	ANEXO 2 Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos	151
	ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género de Programas Evaluados.	158
	Anexo 4:	159
	“Estudio complementario para la Determinación de la Población Potencial del Programa denominado Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile”	159

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2006 - 2008
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2009: \$ 14.378 millones

1. Descripción General y Objetivos del Programa

El Programa está constituido por dos grandes fondos: El Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) y el Fondo de Promoción de Exportaciones ó Fondo Tradicional (FT). El FPESA tiene como objetivo apoyar e incentivar las exportaciones no tradicionales¹ y fomentar la internacionalización² de las empresas del sector silvoagropecuario a través del cofinanciamiento de proyectos y financiamiento de actividades relacionadas. El FT tiene como objetivo el incrementar y diversificar las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales del país a través del cofinanciamiento de actividades de promoción de exportaciones y financiamiento de actividades relacionadas³.

Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)

El Fin del Programa está definido como: Contribuir a la internacionalización de las empresas chilenas⁴.

Por su parte, el Propósito del Programa es: Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas

Población Objetivo y Beneficiarios Efectivos

La población potencial y objetivo de este programa se definió a nivel de componentes⁵. En el caso de los componentes I y III pueden ser definidas como las empresas exportadoras y las empresas que poseen potencial exportador. Para el componente II estas poblaciones se definen como las empresas Pymes (FT) y de la Agricultura Familiar

¹ Se consideran no tradicionales todos los productos y servicios excepto: cobre, harina de pescado, celulosa, hierro, salitre, plata metálica, óxido y ferromolibdeno, molibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada y metanol.

² Internacionalización, referida al proceso por el cual las empresas acceden al mercado internacional. Las diferentes etapas que normalmente comprende el proceso se refiere a exportación (directa, indirecta), establecimiento de filiales en exterior, otros. – Exportación Indirecta: tipo de exportación en la cual los fabricantes no desarrollan por ellos mismos la actividad exportadora, delegándola en otros. Formas de realizarla: a) Vender a Clientes Locales que exportan nuestros productos. b) Vender a representantes locales de representantes extranjeros. C) Vender a través de Intermediarios. Esto significa ayudar a empresas que nunca han exportado asimismo como a empresas que están exportando o que fueron exportadoras a ampliar y diversificar su exportación tanto en productos y/o servicios como en ampliar sus mercados llegando a nuevos países o lugares.

³ Los tipos de proyectos que se cofinancian por el FT y el FPESA son asesorías, capacitaciones en materias de comercio exterior y apoyo a las estrategias de promoción internacional diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de estas (participación en ferias, apoyo a gestión de mercados, apoyo a planes estratégicos y apoyo a planes transversales). Las actividades financiadas por el fondo son elaboración, difusión y apoyo en la búsqueda de información para la toma de decisiones de las empresas exportadoras (estudios de mercados, estadísticas de comercio, normas de acceso, entre otros).

⁴ La contribución a la internacionalización abarca especialmente a las empresas que exportan productos o servicios no tradicionales y las empresas de la Agricultura Familiar Campesina, AFC, sin embargo se benefician de las acciones del Programa todas las empresas que se interesen en exportar por la vía de algunos servicios de información que son transversales a cualquier tipo de empresa.

⁵ El Programa cuenta con tres componentes: 1) Información Comercial generada y difundida para el sector exportador 2) Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras y 3) Estrategias y Acciones de Promoción de Exportaciones.

Campesina⁶ (FPESA) que poseen potencial exportador o presentan exportaciones en forma incipiente⁷.

La cuantificación de la población potencial y objetivo es compleja debido a que no se tienen mediciones objetivas de las empresas que tienen potencial exportador y tampoco sobre las que presentan exportaciones en forma incipiente. Para apoyar esta evaluación, se contrató un estudio complementario para estimar el número de empresas con potencial exportador⁸.

Dicho estudio estimó para el año 2006 el número de empresas con potencial exportador para el FT y el FPESA, a partir del universo de empresas formales que se encuentran registradas en la base de datos del SII entre los años 1999 y 2006, el VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal y la Primera Encuesta Anual de las PYMES año 2006. El estudio concluye que en el año 2006 las empresas con potencial exportador para el FT y FPESA corresponden a 6.721 y 5.650, respectivamente. Por lo tanto, las empresas con potencial exportador para el Programa ascienden a 12.371 el año 2006.

En la presente evaluación se asumió como supuesto que el número de empresas con potencial exportador sigue la misma tendencia que el crecimiento del número de empresas exportadoras. En el siguiente cuadro se presenta la población potencial y objetivo por componente. Para el Componente I y III esta se estimó como el número de empresas exportadoras y con potencial exportador. En el caso del Componente II, esta se estimó como el número de empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina que poseen potencial exportador, ya que no se contó con información de las empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina con exportaciones incipientes.

**Cuadro Nº 1:
Población Potencial y Objetiva por Componente**

Año	Componente I	Componente II ⁹	Componente III
2005	ND	ND	ND
2006	19.182	10.255	19.182
2007	21.637	11.568	21.637
2008	22.496	12.027	22.496

Fuente: Elaboración realizada por el panel evaluador a partir de la información del Estudio Complementario y de Prochile.

Descripción General del Diseño del Programa

El Programa cuenta con tres componentes: 1) Información comercial generada y difundida para el sector exportador 2) Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras y 3) estrategias y acciones de promoción de exportaciones. En el cuadro siguiente se observa para cada uno de los componentes, las líneas y sublíneas

⁶ De acuerdo, a definición del Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, la Agricultura familiar campesina se define como él: Estamento social conformado por unidades productivas menores de 12 hectáreas de riego básico, gestionadas directamente por productores por cuenta propia y sus familias y no importando el tipo de tenencia que se ejerza sobre los recursos productos básicos y que cuenten con activos no superiores a las 3.500 Unidades de Fomento.

⁷ El FT apunta a todo tipo de empresa excepto la agrícola y el FPESA se concentra en las empresas silvoagropecuarias.

⁸ Mansilla, L. A. 2009. Estudio complementario para la determinación de la población potencial del Programa Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile.

⁹ Sólo considera las empresas con potencial exportador por no contar con información respecto a las empresas con exportaciones incipientes.

estratégicas que lo componen, el fondo que lo financia y la modalidad de asignación de los recursos.

**Cuadro N° 2.
Descripción general de los componentes.**

Componente	Nombre Componente	Línea Estratégica de Acción	Sublínea Estratégica	Fondo	Modalidad de Asignación
I	Información Comercial generada y difundida al sector exportador.	Información Comercial		FPESA + FT	Asignación Directa
II	Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras.	Generación Capacidades Exportadoras	Programa de Internacionalización Agricultura Campesina (PIAC)	FPESA	
			Coaching exportador	FPESA + FT	
			Capacitación y Asesoría técnica	FPESA + FT	
III	Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones	Ferias Internacionales Institucionales		FPESA + FT	
		Apoyo Gestión de Mercado		FPESA + FT	
		Planes Estratégicos	Plan Nacional Sectorial	FPESA + FT	
			Plan Territorial Acotado	FPESA + FT	
		Planes Transversales	Semanas de Chile	FPESA + FT	
			Sabores de Chile	FPESA + FT	
			Macro Rueda de Negocios	FPESA	
			Semanas Gastronómicas	FPESA	
		Apoyo a Coyunturas internacionales	Apoyo Coyunturas Internacionales	FPESA + FT	
Concurso públicos	Concurso Nacional	FPESA	Concursos Públicos		
	Concurso AFC				

Fuente: ProChile.

Componente 1.- Información comercial generada y difundida al sector exportador.

El objeto de este componente es elaborar, difundir y prestar apoyo en la búsqueda de información para la toma de decisiones de las empresas exportadoras o con potencial exportador, asociado al mercado de los productos no tradicionales.

La información comercial generada tiene relación con estudios de mercados, estadísticas de comercio, normas de acceso, entre otros; siendo esta información difundida a las empresas exportadoras y a todos quienes se relacionan con el sector, a través de medios de libre acceso como los portales www.prochile.cl, www.chileinfo.com, el fono de asistencia al exportador (Fonoexport), como también a través de medios de consulta directa como el centro de información especializado en comercio exterior (Cyberexport) y las oficinas regionales de ProChile. Este componente también entrega información a pedido cuando así lo requiere una empresa, en materias de normativas internacionales de importación, estudio de situación arancelaria, búsqueda de contrapartes comerciales,

entre otros; a diferencia de los otros servicios este tiene un costo dependiendo del servicio contratado.

Los servicios entregados por este componente son elaborados por el Departamento de Información Comercial de ProChile, en conjunto con la red de oficinas regionales e internacionales, de acuerdo a los requerimientos detectados a través de las solicitudes realizadas por el sector público como privado, en los diversos canales de información institucional (Oficinas regionales, Cyberexport, fonoexport, entre otras), y a través del monitoreo diario que realiza la institución de numerosas fuentes de información internacionales, para detectar oportunamente tanto oportunidades para los exportadores chilenos, como amenazas o cambios en las condiciones del entorno internacional que puedan afectar a los exportadores nacionales. El financiamiento de las actividades de este componente es realizado en un 100% a través de los FT y FPESA, siendo su mecanismo de asignación de recursos de forma directa, para lo cual anualmente se preparan las actividades que se desarrollarán con el presupuesto respectivo, el cual es aprobado por la dirección nacional de ProChile; el servicio no tiene costo para el usuario ya que el criterio institucional es que la generación y difusión de la información sea gratuito, dada las altas externalidades positivas que tiene para el sector en su conjunto, la excepción a esto lo constituyen las empresas exportadoras o con potencial exportador que requieren una información específica asociada a: normativas internacionales de importación, estudio de situación arancelaria, búsqueda de contrapartes comerciales, estadísticas chilenas y extranjeras de comercio exterior, reporte de precios internacionales, información estratégica de acceso a mercados y normas de origen, cuyos costos dependiendo del servicio contratado fluctúa entre \$3.000 y \$20.000; los servicios anteriormente descritos son solicitados a través de la página institucional de ProChile o la red de oficinas institucionales.

Componente 2.- Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras.

El objetivo de este componente es generar capacidades exportadoras en las empresas Pymes y las pertenecientes a la AFC (Empresa o persona natural) con experiencia exportadora incipiente (Pymex) o con potencial exportador de bienes y servicios no tradicionales. Este componente tiene una línea estratégica llamada "Generación Capacidades Exportadoras", la cual posee tres líneas estratégicas.

Generación Capacidades Exportadoras, la cual posee tres sublíneas:

- (1) **PIAC**: Esta sublínea permite el cofinanciamiento de proyectos de asesoría y capacitación en materias de comercio exterior¹⁰, las cuales son entregadas por profesionales expertos en materias internacionales, externos a ProChile, los cuales son seleccionados por la institución a través de un proceso de postulación que permite establecer su experiencia y habilidades. Toda empresa que postule al programa es diagnosticada en aspectos tales como tecnología, calidad, gestión empresarial, comercial y financiera y volumen actual o potencial de la oferta exportable, actividad realizada por un profesional contratado por ProChile para esta tarea en cada una de las regiones (Asistentes PIAC) quien recomienda su incorporación al mismo y a los servicios de apoyo que necesita. Esta selección es validada por el comité evaluador regional compuesto por él o la SEREMI de

¹⁰ Asesoría en contratos externos, asesoría y capacitación financiera para la exportación, diseño de planes de negocios, entre otras.

Agricultura, el o la Director(a) Regional de INDAP, el o la Director(a) Regional de ProChile y el o la Asistente PIAC regional, por lo que las empresas quedan sujetas a dicha evaluación para poder integrarse con propiedad al PIAC. Una vez pasada la fase de postulación, existe un financiamiento directo proveniente del FPESA, el cual cofinancia entre un 80% a un 100% de los servicios, el resto lo hace la propia empresa que recibe la capacitación y/o asesoría; el criterio de cofinanciamiento obedece a las características de la población objetivo que atiende (AFC) la cual se caracteriza por su condición de escasos recursos. En cuanto a los criterios de asignación no existe un criterio por regiones o tipo de actividad a financiar, este opera de acuerdo a la demanda de las propias empresas, la excepción la constituyen las actividades propuestas¹¹ por los comités regionales¹².

- (2) Coaching exportador (CE): Esta sublínea es una iniciativa de ProChile que surge el 2006 del Programa de Apoyo al Financiamiento de la Capacidad Institucional de la Direcon- a través del Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que a partir del 2009 será financiada por el FT y FPESA, dado el compromiso de continuidad de la Direcon y BID, producto de los buenos resultados alcanzados con el CE. El objetivo del CE es desarrollar capacidades en empresarios Pymex¹³ para que sean capaces de desarrollar su proyecto exportador. Se conforman grupos empresariales según la naturaleza de la actividad económica de las empresas. Cada grupo está compuesto aproximadamente por diez a quince empresarios PyMEx (también llamados Coachée), dos empresarios con vasta experiencia en negocios internacionales (denominados Coach), un facilitador (que modera la conversación) y un profesional de ProChile. Durante las sesiones de Coaching cada empresario PyMEX expone ante pares y expertos su caso empresarial y luego su plan de negocios exportador, recibiendo sugerencias sobre cómo enfrentar de mejor manera su negocio y obteniendo respuestas concretas para resolver los diversos desafíos que genera el desarrollo de un proyecto exportador, como resultado del CE el empresario Pymex obtiene un plan de negocios exportador validado con alta probabilidad de éxito. Entre los requisitos para participar el CE se encuentra ser dueño de la empresa o con amplio poder de decisión sobre la gestión de ésta; comprometerse a asistir a las sesiones quincenales; tener disposición de compartir su FODA empresarial, así como sus avances en el proceso exportador con otros empresarios como él, disposición para escuchar y aceptar los aportes que los otros coachées y coach le harán; asumir los compromisos derivados de las sesiones de trabajo y cumplirlos, y estar dispuesto a ejercer acciones en pos del logro de sus objetivos. Los interesados se inscriben a través de la página web de ProChile dispuesta para estos fines, donde se les consulta sobre su experiencia y potencial exportador, luego existe una validación regional o nacional de los inscritos, para su posterior selección la cual es realizada por los ejecutivos del CE, de acuerdo a su nivel de venta (no superiores a US\$ 7,5 millones), que posean productos o servicios con potencial exportador, y la estructura y acceso al financiamiento necesario para abordar el proceso exportador. El costo total para el beneficiario es de 300.000 pesos.

¹¹ Visitas guiadas a ferias internacionales, participación en seminarios, entre otros.

¹² Estos comités, están compuestos por el Seremi de Agricultura, el Director Regional de Indap y la Directora Regional de ProChile.

¹³ Dado el compromiso con el BID, este programa atendía a la población Pymex, sin embargo a partir del 2009 atenderá

- (3) Capacitación y asesoría técnica: Esta sublínea financia la realización de seminarios, talleres y charlas en materias de comercio exterior¹⁴ cuya ejecución le corresponde a ProChile, la información entregada en éstas actividades, da respuesta a las necesidades detectadas por la institución a través de su red nacional e internacional de oficinas (Nuevas oportunidades comerciales, cambios en el entorno internacional, etc.); la convocatoria a estas actividades es abierta utilizándose para ello la base de datos empresarial que posee ProChile, invitándose por los diversos medios de comunicación que posee la institución. El financiamiento de las actividades de esta línea proviene en un 100% de ProChile a través del FT y FPESA, se utiliza este criterio producto de las altas externalidades positivas que genera la información para el sector exportador en su conjunto, el mecanismo de asignación de los recursos es de forma directa para lo cual anualmente se prepara la propuesta de seminarios, talleres y charlas que se realizarán y el presupuesto respectivo, el que es aprobado por la dirección nacional.

Componente 3.- Estrategias y acciones de promoción de exportaciones.

El objetivo de este componente es apoyar, a través del cofinanciamiento de proyectos, las estrategias y acciones de promoción comercial, diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de estas (Asociación gremial, Federaciones, Cooperativas u otras), como también de aquellas empresas que presentan un potencial exportador de productos no tradicionales. Las actividades financiadas por este componente y de sus diversas líneas estratégicas de acción son: misiones comerciales, participación en ferias, invitación a potenciales clientes, realización de showrooms, degustaciones de productos, seminarios, congresos, conferencias entre otros. También este componente apoya a las iniciativas presentadas por las oficinas internacionales de ProChile a objeto de mejorar la relación con los agentes que adquieren productos nacionales en el exterior (importadores), a través de actividades como organización de eventos y acciones promocionales, estudios de canales de comercialización y logística.

El financiamiento de las diversas actividades provienen tanto del FT como del FPESA, dependen de la línea estratégica que se aborde, exigiéndose aportes a las empresas participantes, cuyos montos están asociados al tipo de actividad en la cual participa. Existen dos modalidades de asignación de los recursos, que dependen del tipo de línea estratégica de acción que se aborde, pudiendo ser esta de manera directa o concursable. A continuación se describen las 6 líneas estratégicas de este componente y sus respectivas sublíneas en el caso que corresponda:

a) **Ferias internacionales institucionales.**

Las ferias internacionales institucionales tienen por objeto posicionar la oferta exportable nacional de las empresas en el exterior. El departamento de ferias y eventos de ProChile coordina las ferias y en conjunto con los departamentos sectoriales, los departamentos internacionales y las asociaciones gremiales, cooperativas federaciones u otras, determinan las propuestas de la participación de ferias en forma anual, la que es validada presupuestariamente a través del subdepartamento de presupuesto, de acuerdo a los recursos disponibles. Para el caso de ferias del sector silvoagropecuario el Consejo del FPESA y la Dirección Nacional de ProChile, aprueban el calendario de ferias. Una vez aprobado la propuesta de

¹⁴ Información de oportunidades comerciales, evolución de mercados, entre otros.

ferias y el presupuesto respectivo la asignación de recursos de parte de ProChile es directa, requiriéndose del cofinanciamiento por parte de las empresas que participan en éstas. El volumen de cofinanciamiento exigido por ProChile a las empresas depende del valor del evento, de las características de las empresas, del espacio feria a utilizar, del país donde se desarrolla, del número de empresas participantes, entre otros. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile a través de sus medios de comunicación institucionales llama a participar en el calendario de ferias propuesto, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizada por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el pago oportuno del cofinanciamiento, el orden de inscripción, entre otros.

b) **Apoyo gestión de mercado.**

Esta línea apoya proyectos diseñados y ejecutados por la red externa de oficinas comerciales de ProChile tales como la identificación de nuevos canales de comercialización, el encuentro de las empresas exportadores nacionales de un determinado sector con importadores a objeto de fortalecer la relación entre estos, entre otros. El financiamiento de esta actividad es mayoritariamente con recursos públicos financiados a través del FT y del FPESA (100% de los recursos pecuniarios), existiendo aportes de privados valorados (no pecuniarios). El monto exigido de cofinanciamiento a los privados depende de las características de la iniciativa, no existiendo una definición a priori de éstos y son solicitados a éstos durante la elaboración del proyecto y exigidos una vez que se apruebe la iniciativa de acuerdo al cronograma de desembolsos propuestos en el proyecto.

c) **Planes estratégicos.**

Estas son estrategias sectoriales de desarrollo exportador que permiten a las empresas exportadoras o con potencial exportador cumplir objetivos de prospección¹⁵, penetración¹⁶ y/o permanencia de su oferta exportable en un mercado o nicho de mercado. Estos planes se diseñan a tres años, con proyectos de ejecución anual mediante las siguientes actividades: misiones comerciales, traída de compradores, ruedas de negocios, promoción en punto de ventas, entre otros. Los recursos financieros que provienen según sea el caso del FT o el FPESA, son asignados directamente por ProChile. Se suma a este financiamiento el aporte que realizan las empresas que, de acuerdo a la directriz institucional, debe contener un 50% de aporte privado.

(1) Plan Nacional Sectorial corresponde a un conjunto de acciones de promoción de exportaciones que abarca a un grupo de empresas, de diversas regiones del país, en el marco de una estrategia de mediano plazo, que permite cumplir objetivos de prospección, introducción o consolidación de una determinada oferta exportable de bienes o servicios de un sector o subsector en los mercados internacionales, cuyas acciones son diseñadas por ProChile en coordinación con el sector y la industria. La focalización de subsectores/productos, se hace año a año a través de un proceso de priorización. A modo de ejemplo en el proceso de priorización del Sector Silvoagropecuario participa el sector privado y sectorialistas de ODEPA e INDAP. Dentro de los planes nacionales sectoriales se destacan el forestal, pecuario-lácteo, productos gourmet, entre otros.

¹⁵ Identificación de nuevas oportunidades de negocios en los mercados externos.

¹⁶ Iniciar el proceso de colocar la oferta exportable en los mercados externos.

(2) Plan Territorial Acotado es un conjunto de iniciativas de promoción y apoyo al desarrollo exportador de una oferta exportable particular de bienes o servicios de una región, que en el marco de una estrategia comercial y alineada con los objetivos institucionales, permite cumplir con objetivos de corto y mediano plazo para la internacionalización de la oferta exportable regional, las actividades y los productos a promocionar provienen a partir de los estudios de Cluster Exportadores Regionales¹⁷, como a su vez acciones de las propias oficinas regionales que en coordinación con los departamentos sectoriales e internacionales, apoya a grupos de productos innovadores de un grupo de empresas, que no han sido abarcados, o que no forman parte de los acciones nacionales sectoriales, pero que constituyen una base exportadora (potencial o real) de relevancia para la región, al igual que el plan nacional sectorial las acciones son diseñadas por ProChile en coordinación con el sector y la industria. Dentro de los cluster exportadores encontramos el de berries, olivícola, entre otros; y dentro de productos innovadores está el de productos naturales, flores y bulbos, entre otros.

d) **Planes transversales.**

Son planes que promueven las exportaciones de bienes y servicios con oferta exportable de varios rubros¹⁸, atendiendo a una estrategia comercial de corto y mediano plazo para uno o más mercados externos que permitirán que más empresas y productos nacionales abastezcan el mercado. Los planes transversales presentan cuatro sublíneas estratégicas:

(1) Semanas Gastronómicas que consiste en la organización e implementación de un evento que tiene como objetivo promover, aumentar y diversificar la exportación de alimentos y bebidas de Chile en los mercados externos, posicionando al país como un proveedor confiable de alimentos en el marco de la política “Chile Potencia Alimentaria”. El evento incluye la degustación de un menú de alto nivel elaborado con productos y bebidas minuciosamente seleccionados según el mercado, el cual se ofrece durante una semana en un hotel o restaurante de primera categoría, en cada una de las ciudades donde se realicen las Semanas Gastronómicas. El financiamiento de esta actividad es realizada únicamente a través del FPESA, su asignación es directa exigiendo un aporte no pecuniario a las empresas dependiendo de las características de la actividad. En cuanto a la selección de las empresas participantes estas obedecen a los mismos criterios expresados para ferias internacionales.

(2) Semanas de Chile cuyo objetivo central es aumentar las exportaciones no tradicionales, focalizando las actividades de promoción en mercados claves, diversificando la oferta exportable y los mercados de destino, difundiendo los atributos de las empresas, de los bienes y servicios; así como también posicionando a Chile en el mundo. Las Semanas de Chile son misiones empresariales que contemplan reuniones de negocios previamente agendadas por las oficinas de ProChile en el exterior. También incluyen degustaciones preparadas por destacados chefs y sommeliers, seminarios temáticos, visitas técnicas a centros de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios de interés para las empresas chilenas participantes; y actividades culturales. El financiamiento de esta actividad es realizada

¹⁷ Corresponde a planes de acción para fortalecer las exportaciones regionales, documentos elaborados a partir de un programa DIRECON-BID

¹⁸ Estos pueden ser lácteos, vinos, frutas, etc.

a través del FT y FPESA, su asignación es directa exigiendo un aporte a las empresas pecuniario (Cuotas) y no pecuniarios, cuyo monto depende de las características de la actividad criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de actividades, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades. En cuanto a la selección de las empresas participantes estas obedecen a los mismos criterios expresados para ferias internacionales.

(3) Sabores de Chile es una misión empresarial que busca diversificar la oferta exportable, aumentar la venta de productos con valor agregado, aumentar las exportaciones de alimentos y bebidas, informar a intermediarios y consumidores de los atributos de alimentos chilenos y posicionar a nuestro país. Para ello se organizan reuniones bilaterales de negocios con importadores locales. El evento ancla es la degustación de productos chilenos donde se invita a importadores, mayoristas, cadenas de hoteles, supermercados y restaurantes, distribuidores, ejecutivos, periodistas especializados y líderes de opinión. El financiamiento de esta actividad es realizada únicamente a través del FPESA, su asignación es directa exigiendo un aporte no pecuniarios a las empresas cuyo monto depende de las características de la actividad, criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de acciones, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades. En cuanto a la selección de las empresas participantes estas obedecen a los mismos criterios expresados para ferias internacionales¹⁹.

(4) Macro Ruedas de Negocios (MRN): su objetivo principal es generar nuevos negocios en el corto, mediano y largo plazo, entre las empresas exportadoras chilenas e importadores, profundizando así las relaciones comerciales bilaterales, maximizando las ventajas y oportunidades que los acuerdos comerciales suscritos por los países. Es así que ProChile a través de sus oficinas comerciales internacionales contacta e invita a nuestro país a importadores, asociados a los rubros productivos de las empresas exportadoras nacionales que participarán en la actividad. La selección de las empresas nacionales depende de las necesidades de las empresas importadoras y la oferta de éstas, las cuales son detectadas a través de formularios en los cuales se solicitan antecedentes asociado al bien o servicio (Tipo de bien o servicio, certificaciones con que cuenta, volúmenes potenciales a comercializar, experiencia en exportación, entre otros). La MRN se desarrolla en un recinto donde concurren importadores y exportadores, donde existe una muestra de productos y servicios, talleres sectoriales donde se comparte información técnica y comercial entre las partes y se desarrollan ruedas de negocios, siendo la actividad más importante de la MRN cuyo objeto es concordar negocios entre las partes. El financiamiento de esta actividad es realizada a través del FT y FPESA, su asignación es directa y no presenta costo para la empresa participante debido a que este es un instrumento nuevo, criterio utilizado por ProChile para incentivar la utilización de las nuevas sublíneas generadas por el Fondo.

e) **Apoyo a coyunturas internacionales.**

En esta línea se presentan proyectos que responden a necesidades de promoción de exportaciones urgentes o coyunturales no programadas, para un determinado sector o mercado, en beneficio del sector exportador nacional. La asignación de los recursos provienen tanto del FT y del FPESA y esta es directa. Dentro de las actividades posibles a financiar se encuentran: ferias internacionales, invitación a clientes,

¹⁹ Ver línea estratégica a) en este componente 3.

participación en seminarios, realización de degustaciones, etc. Este tipo de iniciativa requiere de aportes de privados no pecuniarios, montos que dependen de las características del proyecto.

f) **Concursos Públicos.**

Esta línea tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción comercial diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquellas empresas que presenten potencial exportador y las pertenecientes a la AFC. Esta línea cuenta con dos sublíneas, cuyo financiamiento proviene únicamente del FPESA modalidad de asignación es a través de concursos públicos, donde las propias empresas presentan sus proyectos:

1) Concurso Nacional. Esta sublínea tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción internacional diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquellas empresas que presenten potencial exportador. En relación al aporte privado considerado en los proyectos es entre un 40% y un 70%, dependiendo del volumen de exportaciones que realiza. En cuanto a los criterios de asignación de los recursos, éstos depende por un lado de la presentación de proyectos por parte del sector privado y de su calidad, ya que éstos son evaluados técnicamente; no existiendo una asignación regional y depende de la disponibilidad presupuestaria de la institución.

2) Concurso Agricultura Familiar Campesina. Este concurso es similar al Concurso Nacional en sus diversas características, lo que difiere es el grupo de población que atiende y los montos de cofinanciamiento requeridos por parte del sector privado. Es así que este concurso atiende al segmento de la AFC, los cuales son asociaciones, empresas o productores individuales, exigiéndose un aporte privado de un 20% a 30% del costo total del proyecto, este menor cofinanciamiento exigido obedece a su menor disponibilidad de recursos.

2. Resultados de la Evaluación

Diseño

El Programa responde a una necesidad concreta de activar y estimular la maduración del mercado²⁰ y contiene un diseño de Marco Lógico congruente para satisfacer esta necesidad. Su Marco Lógico²¹ tiene un buen diseño y, su lógica vertical y horizontal son adecuadas para el logro de sus objetivos en sus diferentes niveles debido a que son consistentes.²² Los componentes y actividades son suficientes y necesarios para alcanzar el logro de los objetivos a nivel de propósito del Programa puesto que no es posible prescindir de ninguna de ellas sin afectar el logro del propósito. No se detectan actividades que no estén presentes o que su falta afecte el logro de los componentes.

²⁰ El mercado de exportaciones chilenas es poco maduro pues cuenta con pocos actores, baja diversificación de productos, baja diversificación de mercados de destino, está concentrado en las grandes empresas y en commodities fundamentalmente, alta rotación de empresas exportadoras pymes.

²¹ El Marco Lógico fue construido por el Programa para la presente evaluación con el apoyo de DIPRES. Adicionalmente se fue mejorando durante varias reuniones de trabajo con el Panel Evaluador obteniéndose el diseño que se presenta en los anexos 1a y 1b. Por lo tanto actualmente no presenta problemas de diseño sin embargo, el programa presentaba problemas de diseño originalmente puesto que no contaba con un marco ordenado que orientara integralmente su accionar.

²² El logro de los objetivos de los componentes es alcanzado si se realizan las acciones señaladas en sus líneas y sublíneas estratégicas. De igual forma, el logro del objetivo del Propósito es alcanzado si se cumplen con la realización de los componentes. Finalmente el Propósito contribuye efectivamente al logro del Fin. Los supuestos son coherentes y externos al nivel en que están planteados, asimismo los indicadores están bien formulados y son pertinentes señalándose las fuentes respectivas.

Los supuestos son pertinentes al marco lógico construido, ya que son efectivamente factores externos no controlables por el Programa: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, cambios en barreras para arancelarias.

Los indicadores²³ del marco lógico son necesarios, pertinentes y permiten medir eficiencia, eficacia y calidad sin embargo, una gran mayoría no están medidos debido a que fueron construidos y validados como parte de esta evaluación y no existe la información histórica. Lo anterior implica que el seguimiento del comportamiento no ha sido posible y por tanto no han sido aprovechados para mejorar el monitoreo y desempeño del Programa.

No se cuenta con información más detallada de las características de los beneficiarios²⁴ atendidos por líneas y sublíneas estratégicas que permita detectar problemas de diseño del programa. Adicionalmente, no existe una medición de las necesidades y de los requerimientos de los beneficiarios de tal manera que entregue información comparada sobre los instrumentos utilizados. Las mediciones de satisfacción de usuarios²⁵ analizadas en el capítulo de eficacia y calidad nos muestran resultados por instrumento o sublínea estratégica que son interesantes, en que ellos declaran que los distintos instrumentos les benefician y se declaran satisfechos con ellos, sin embargo no entregan información que permita conocer cuál de los instrumentos o actividades del Programa es la más valorada por los beneficiarios de tal manera de tener retroalimentación que permita mejorar la gestión, el diseño de los mismos y la estrategia general del programa. Más aún, se ha realizado tan sólo una medición de satisfacción de usuarios con esas características por lo que no tenemos más datos para ver la evolución en el tiempo.

Por lo tanto, se considera un problema de diseño importante el que no se pueda emitir juicios que analicen un mejor desempeño o satisfacción de los beneficiarios respecto de un instrumento comparado con los otros, que guíen el accionar global de los fondos y en términos globales no exista información que permita detectar si el Programa está beneficiando con eficacia y calidad en forma integral a la población que se ha propuesto atender.

Es decir, es necesario tener mejor información inicial de las características de las empresas beneficiadas atendidas por actividades y sublíneas estratégicas, que las mediciones de satisfacción tengan periodicidad definida en el tiempo y que se contemplen preguntas que permitan comparar los instrumentos o sublíneas utilizados de tal manera de poder guiar en mejor forma los criterios de asignación de recursos de los fondos y evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex.

²³ Como se ha señalado, el marco lógico se construyó para esta evaluación y una de las mayores repercusiones de esta situación es que varios de los indicadores que se determinaron como necesarios no han sido medidos, lo que implicará un importante referencia para el accionar futuro de los fondos. Esta situación conlleva al programa la tarea de difundir internamente el marco lógico de tal manera que se entienda por el personal y se actúe en forma congruente.

²⁴ Se incorporaron al marco lógico indicadores que miden satisfacción de usuarios, que podrían en un futuro entregar información al respecto.

²⁵ Estudio de Satisfacción de Clientes PROCHILE 2007. Este estudio realizó una encuesta presencial en el segundo semestre del año 2007

Organización y Gestión

El Programa presenta una organización compleja, ya que éste es uno de los programas que administra ProChile, que a su vez es una de las 5 direcciones de la DIRECON, esta dirección cuenta con diversos departamentos que responden a una estructura mixta, centralizada y de división en áreas estratégicas, no existiendo departamentos específicos para cada uno de los Fondos (FT y FPESA), estos dos hechos hacen difícil determinar cómo éstos en forma aislada contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada uno de los componentes y fondos, y si la asignación de responsabilidades se encuentran correctamente diseñada y designada, tampoco se pudo establecer si los recursos humanos son los adecuados para el programa y fondos respectivos. Esta situación es corroborada por la evaluación realizada anteriormente por DIPRES al programa, en la cual se concluye lo siguiente: “La dependencia institucional del Programa de Promociones de Exportaciones es compleja, es decir, el Programa de Promoción de Exportaciones es uno de los programas que administra ProChile, que a su vez es una de las 5 direcciones de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, que a su vez tiene presupuesto propio y es una dirección del Ministerio de Relaciones Exteriores. Esta complejidad hace difícil evaluar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos (físicos, financieros y humanos) asignados a este Programa”.

Aunque no existe estructura particular para el Programa, al evaluar en su contexto general a la dirección “Fondo de promoción de exportaciones”, la cual aborda tareas más allá de los Fondos, es posible concluir que esta ha permitido adaptarse de manera eficiente a los cambios que suceden en los mercados internacionales, logrando que los flujos de información sean eficientes entre los diversos Departamentos (internacionales, nacionales y regionales). También se observa que las decisiones se toman de manera eficaz orientando a las empresas a los nuevos escenarios, permitiendo que éstas aprovechen en forma oportuna las coyunturas comerciales, que se traducen en más empresas exportadoras, con mayores volúmenes, etc. En cuanto a la asignación de responsabilidad a nivel central e internacional estas están claramente identificadas, no observándose debilidades en este aspecto. En relación a la operación de las líneas y sublíneas estratégicas, no se observa una concentración de responsabilidades en algún cargo, como tampoco se detecta ausencia de algún trabajo que debiese asignarse, tampoco existen debilidades en torno a las responsabilidades de las Instituciones que participan del programa (MINAGRI).

En torno a los mecanismos de participación ciudadana especialmente ligados a las decisiones de aprobación de las iniciativas ejecutivas FPESA a través del consejo del Fondo, está establecido a través de decreto, donde se define la participación de representantes de diversas asociaciones gremiales de exportadores y asociados a la AFC. Esta instancia ha operado adecuadamente y de acuerdo a las necesidades de la población que atiende el programa.

En cuanto a la pertinencia de la focalización hacia la población objetivo, no existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex, por lo tanto no se puede establecer si la focalización es pertinente. Aunque se pudieron identificar ciertas empresas que participan del Programa (por ejemplo las Ej. ferias internacionales institucionales) que no es parte de la población

objetivo como algunas grandes empresas, (por ejemplo las ferias internacionales institucionales), el panel evaluador considera que estas son pertinentes ya que la conquista de los mercados externos obligan a realizar esfuerzos coordinados de todos los actores del sector. Existe una alta competencia con la oferta de otros países, si el apoyo sólo se realizara a la Pymex, podría generar que otros países pudiesen posicionar sus productos ya que el consumidor final no distingue que la oferta exportadora proviene de un país determinado y menos podría diferenciar si proviene de una Pymex o de una gran empresa exportadora. También se observa una adecuada pertinencia relativa al tipo de producto a exportar asociada a los productos no tradicionales con el objeto de diversificar la oferta exportadora de nuestro país en los mercados internacionales.

En cuanto al diseño de los mecanismos de selección de beneficiarios, para cada una de las líneas y sublíneas estratégicas se observan mecanismos de selección de beneficiarios, sin embargo al igual que en el análisis de la pertinencia, no existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios. Por otra parte, al observar diversos sistemas de registros de beneficiarios que últimamente viene desarrollando ProChile, el panel estima que en el futuro podrán caracterizar adecuadamente a la población objetivo y a los beneficiarios del Programa.

Los criterios de asignación de recursos, entre componentes, dentro de cada uno de estos, entre regiones y a nivel nacional e internacional, obedecen a criterios históricos, a las demandas de las empresas por cada uno de los fondos, a los niveles presupuestarios de las instituciones que aportan recursos a los Fondos FT y FPESA y las evaluaciones que realiza permanente la instituciones que administran los Fondos (ProChile y Minagri), lo que muestra que existen y se aplican criterios, en cuanto a si estos son adecuados en líneas generales se puede establecer que sí, sin embargo al no contar un criterio relativo al número de la población objetivo a atender dado que no habían existido mediaciones de ésta, pueden darse ciertas inequidades favoreciéndose con recursos sectores que presentan una escasa población objetivo en desmedro de los sectores donde existe una mayoría.

En cuanto a la asignación regional de los recursos públicos aportados por el Programa se observa que, producto de las características sectoriales de los proyectos, los cuales abarcan varias empresas de diversas regiones y por otro lado que para la mayoría de las empresas las oficinas comerciales se encuentren en RM, la asignación de recursos principalmente es multiregional. Por lo tanto, de acuerdo al panel no deben existir criterios de asignación regional.

En cuanto a la asignación de recursos por componentes, se observa que se han destinado mayoritariamente sus recursos públicos al componente III (de acuerdo con el promedio 2005-08), le sigue el componente II y el componente I. El panel considera adecuado que el componente III posea la mayor asignación de recursos ya que aquí las empresas presentan sus estrategias y actividades de promoción para su cofinanciamiento, impactando directamente sobre el mayor nivel de exportaciones de

éstas en los mercados atendidos²⁶. Sin embargo, no es posible distinguir de acuerdo a la información existente cuanto de estos recursos llega a la PYMEX.

En la asignación de recursos al interior de cada componente tanto componente 1 y 2 no existe casi distribución ya que lo constituye principalmente un solo servicio, en cuanto al componente 3 estos se destinan principalmente a las líneas estratégicas de concursos públicos y ferias internacionales institucionales. Al igual que el caso anterior el panel considera que dentro del componente III que existan mayores recursos para los concursos públicos y ferias internacionales es óptimo ya que atienden las necesidades específicas de las empresas. En torno a la flexibilidad en la asignación de los recursos es posible establecer que existen mecanismo para reasignar recursos como por ejemplo la realización de nuevos concursos en el caso de Concursos Públicos y/o reitemización, sin embargo en otras áreas como ferias internacionales no se observa esta misma flexibilidad producto de la característica de esta sublínea, en la cual es necesario reservar espacios, los cuales deben ser cancelados con anterioridad al evento, y si por algún motivo no son ocupados, la organización de la feria no devuelve los recursos.

En relación al diseño de los mecanismos de transferencia de recursos, en lo que respecta a los tres componentes es posible observar que existen mecanismos diseñados para la transferencia de recursos, los cuales están reglamentadas para cada una de las líneas y sublíneas estratégicas a través de procedimientos escritos, donde se establece la programación, encargados, los montos y modalidad a transferir, entre otros aspectos; que aseguran, que las actividades se cumplan de acuerdo a lo programado y que exista un buen uso de los recursos públicos. También es posible concluir que se aplican los diseños establecidos para la transferencia de recursos a terceros (Privados), existiendo contratos donde se establece montos a transferir, fechas, medios de verificación, rendiciones, entre otros, los cuales incluyen indicadores de desempeño para monitorear el logro del objetivo del programa, y a su vez permiten la rendición de cuentas.

En relación a la transferencia de recursos a beneficiarios finales/intermedios, al evaluar cómo operan los mecanismos de transferencia de recursos, modalidad de pago y rendición de cuentas, es posible concluir que existen los mecanismos que resguardan el buen uso de los recursos. Esto se debe a que en el componente III, donde existe transferencia de fondos a los beneficiarios, el proyecto presentado y aprobado es parte integrante del contrato, lo que permite verificar que los objetivos y las rendiciones de cuentas se cumplen, obviamente en concordancia con el sistema de control de gestión que posee ProChile para estos fines.

Aunque se ha avanzado en a la percepción de los usuarios sobre la operación de los diversos programas ejecutados por ProChile, a través de encuestas de satisfacción, estas no han abordado temas acerca de la percepción de la modalidad de pago, transferencia de recursos, entre otros aspectos.

Al evaluar cómo ha operado la función de seguimiento y evaluación desarrollada por el Programa en cuanto a generación de información, se puede concluir que las bases de datos, incluyen la información relevante para la gestión del Programa, relativa a cifras generales nacionales de exportación, empresas exportadoras y mercados atendidos; a su

²⁶ Esto es coincidente con diversos estudios, los cuales concluyen que los programas de promoción deben ser diseñados para atender las necesidades de las empresas, siendo necesario adaptar y especializar la oferta de programas promoción a las necesidades de estas (Seringhaus y Rosson, 1996; Lesch et al, 1990; Alonso y Donoso, 1996).

vez existe información de los proyectos por tipo y su estado de avance a nivel de gasto y de actividades realizadas, lo que asegura una adecuada ejecución presupuestaria y el buen uso de los recursos público. Sin embargo, no existe una medición de las necesidades y de los requerimientos de los beneficiarios de tal manera que entregue información sobre la calidad y eficacia de los instrumentos utilizados. No existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex. También existen diferencias en la información generada en forma permanente para el FPESA y FT ya que este último no cuenta con un sistema de información sistemática que entregue los gastos desagregados por actividad o los beneficiarios atendidos entre otros aspectos, lo que si ocurre para el FPESA. No existen mecanismos de generación de información y sistematización de ésta en forma permanente, que permita medir la percepción de la calidad de productos entregados por los Fondos a partir de la información de las empresas participantes de las iniciativas.

Respecto de las evaluaciones del programa realizadas con anterioridad, se concluye que estas han sido independientes, las que han permitido identificar logros y debilidades del Programa. También es posible identificar que se han realizado parte de las recomendaciones: a) la separación FPESA dentro de la estructura administrativa de ProChile, b) el desarrollo de nuevos instrumentos y c) la focalización del Fondo en la PyMex, entre los más relevantes. También es importante señalar que no se ha cumplido con la recomendación de separar el FT dentro de la estructura organizacional de ProChile, como sucede en el caso del FPESA.

Eficacia y Calidad

Desempeño del Programa

El número de atenciones del Componente I, Información Comercial generada y difundida por el FT y FPESA (para todo el sector exportador no tradicional), ejecutadas en el período 2007 – 2008²⁷ alcanza a un total de 2.083.044, presentando un incremento de 11,5% en dicho período. El Programa no ha definido metas de producción del Componente I, lo cual no es adecuado. El Panel estima que el Programa debiera definir metas de producción. A pesar de no contar con un estándar de referencia, el Panel considera positiva la evolución del indicador de 11,5% al atender en forma creciente las necesidades de información de las empresas exportadoras con potencial exportador.

El Componente II, Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA, del FT considera a la sublínea Coaching dentro de la línea estratégica Desarrollo de Capacidades, sin embargo, la ejecución de dicha sublínea comienza el año 2009, por tanto en el período de evaluación no presenta actividades. Esta sublínea deberá ser evaluada en el futuro. La producción de este componente se cuantifica a través del número de seminarios, charlas y talleres realizados. Entre el año 2006 y el 2009, el FT realizó un total de 891 seminarios, charlas y talleres, representando un incremento entre el 2006 y 2008 de 69,9%. El Panel considera en forma

²⁷ No se cuentan con registros para los años 2005 y 2006 dado que se comienza a registrar las atenciones de los Servicios de Información Comercial a partir del año 2007

positiva este crecimiento al desarrollar capacidades exportadoras a un número creciente de empresas con potencial exportador o con exportaciones incipientes²⁸.

En el FPESA, el componente II considera los proyectos del Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC). En el período 2005-2008 se han ejecutado un total de 45 proyectos de este componente, presentando una disminución del 75% en dicho período. La disminución en la ejecución de proyectos PIAC se debe principalmente a que en el año 2005 existían seis proyectos de Unidades Agrupadas de Exportación (UAE) asociados al PIAC, los cuales a partir del año 2006 comienzan a finalizar su ejecución, lo que explica dicha disminución. Respecto a la distribución regional del componente II para el FPESA, se observa que la mayor parte de los proyectos se ejecutan desde la Sede Central²⁹ (Región Metropolitana) (35 proyectos), le sigue la Región del Bío Bío con cuatro y la Región de la Araucanía con dos proyectos. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para lograr una mayor participación de otras regiones, con el fin de alcanzar un equilibrio de la distribución regional de los beneficiarios atendidos, acorde con la distribución regional de la población potencial.

El nivel de producción del Componente II para el FPESA permite capacitar y asesorar para el desarrollo de capacidades exportadoras a 41 agrupaciones de pequeños agricultores en el período 2005-2008, lo que se traduce en la atención directa de aproximadamente 1.332 agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina en todo el período de evaluación. Desde el año 2005 se ha incrementado el número de agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina beneficiados desde 253 hasta 407 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

El Componente III, Estrategias y Acciones de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FT, presenta cinco Líneas Estratégicas en el período 2005 - 2008: el Apoyo a Coyunturas Internacionales, Apoyo a la Gestión de Mercado, las Ferias Internacionales, Planes Estratégicos y Planes Transversales, todos los cuales apuntan a promover las exportaciones de las empresas chilenas. El Apoyo a Coyunturas Internacionales es la línea que presenta mayor cantidad de proyectos ejecutados en el período evaluado con 273, sin embargo, presenta una disminución del 97% desde el año 2005. La Línea Estratégica con menor ejecución corresponde a Planes Transversales, con sólo 1 iniciativa en todo el período evaluado, no obstante esto se debe a que la línea estratégica de planes transversales parte el año 2008. Las Ferias Internacionales presentan el mayor aumento en ejecución en el período evaluado pasando de 2 proyectos el año 2005 a 33 proyectos el año 2008, en segundo lugar se encuentra el Apoyo a la Gestión de Mercado que pasa de 10 proyectos el año 2005 a 63 el año 2008. No se cuenta con información que permita evaluar la ejecución de estas líneas. Además, el Programa no ha fijado metas de producción para las distintas líneas y para el Componente, lo cual no es adecuado. El Panel estima que el Programa debiera definir metas de producción. A pesar de no contar con un estándar de referencia, el incremento en la ejecución del componente de un 81% se evalúa positivamente al permitir beneficiar a un número creciente de empresas exportadoras o con potencial exportador.

²⁸ Se define a empresas con exportaciones incipientes a aquellos que han exportado hasta US\$ 500.000 durante los últimos tres años.

²⁹ Es importante destacar que los proyectos que se manejan en la sede central y son de carácter multiregional por lo que benefician a todas las regiones.

De la distribución regional para cada año de evaluación de los proyectos del Componente III ejecutados por el FT, se observa que la Sede Central (RM) es la que ejecuta la mayor cantidad de proyectos que el resto de las regiones para cada año, presentando además un aumento de 91% en su ejecución entre el 2005 y el 2008. Esto se debe a dos variables, primero parte importante de los recursos se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM, sin embargo sus socios pertenecen a todas las regiones. Segundo, muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Por lo anterior, no es posible evaluar la distribución regional de los proyectos de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas, con el fin de alcanzar un equilibrio de la distribución regional de los beneficiarios atendidos, acorde con la distribución regional de la población potencial.

El Componente III, Estrategias y Acciones de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FPESA, consideran una serie de Líneas Estratégicas orientadas a desarrollar la promoción de las exportaciones. Estas Líneas se clasifican en el Apoyo Coyunturas Internacionales, Apoyo a la Gestión de Mercado, el Concurso Agricultura Familiar Campesina (AFC), el Concurso Nacional, Ferias Internacionales, Planes Estratégicos y Planes Transversales. En el período 2005-2008 se ejecutaron un total de 1.054 proyectos de este subcomponente, presentando un aumento de 55% en el período. La Línea que presenta un mayor número de proyectos son los Concursos Nacionales con 527 proyectos, seguidas del Concurso AFC y del Apoyo a la Coyuntura Internacional con 177 y 152 proyectos respectivamente. La línea con menor número de proyectos corresponde al Apoyo a la Gestión de Mercado con 21, esto se debe a que esta Línea comienza su ejecución el año 2008 luego de separarse de la Línea Apoyo a la Coyuntura Internacional. Dicha situación explica el fuerte descenso que presenta esta línea en el período 2005-2008 (-52,8%). Durante el período de evaluación los Planes Estratégicos y los Planes Transversales presentan las mayores alzas en proyectos; los Planes Estratégicos aumentan desde 3 proyectos el año 2005 a 58 proyectos el año 2008, mientras que los Planes Transversales aumentan desde 3 proyectos a 21 proyectos en el mismo período. No se cuenta con información que permita evaluar la distribución de la ejecución en estas líneas. Al igual que para el caso del FT del Componente III, el Programa no ha definido metas de producción para el FPESA del Componente III. No obstante, el Panel considera en forma positiva la evolución del indicador de tasa de crecimiento en la ejecución de proyectos de 55% en el período de evaluación, al beneficiar a un número creciente de empresas exportadoras, pasando desde 1.998 el año 2006 a 3.276 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

De la distribución regional para cada año de evaluación de los proyectos del Componente III, se concluye que la mayor ejecución de proyectos se realiza en la Sede Central, la cual presenta un aumento de un 63% en el período evaluado. Al igual que en el caso del Componente III para el FT, esto se debe a que parte importante de los recursos del FPESA se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM y muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Estos problemas de registro se evalúan negativamente, al no permitirle al Programa evaluar correctamente su gestión a nivel regional. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

El número de beneficiarios de ambos fondos ha disminuido en un 13%. Esta disminución, sin embargo, debe evaluarse con cautela por dos razones. En primer lugar, el Programa no cuenta con registros de los beneficiarios del Componente I y Componente II para el Fondo FT previo al año 2007. En segundo lugar, antes del año 2006 se presentan problemas con los registros de los beneficiarios del FPESA al no existir un sistema de chequeo de la información, lo que significa que los beneficiarios pueden haber sido contabilizados más de una vez. Por lo tanto, para el FPESA se incluirá la información del año 2005 de los beneficiarios por componente, pero el análisis se realizará para período 2006-2008 que representa información confiable.

El Componente I presenta un total de 12.412 beneficiarios directos en el período 2007 – 2008 con un leve aumento de 5,6%. El número de beneficiarios del Componente I representa aproximadamente un 80% del total de empresas exportadoras, lo que se evalúa positivamente.

El Componente II para el FT presenta un total de 2.424 beneficiarios directos en el período 2007 – 2008³⁰. En el período de evaluación se presenta un aumento en el número de beneficiarios de 51,7%, pasando de 963 el año 2007 a 1.461 empresas beneficiarias el año 2008, lo que se evalúa positivamente al atender a un número creciente de pequeñas y medianas empresas exportadoras o con exportaciones incipientes. En el FPESA el componente II considera los Programas de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC). En el período 2006-2008 el número de beneficiarios totales alcanza 1.332 y un aumento del orden del 32%. Es así como desde el año 2005 se ha incrementado el número de agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina beneficiarios desde 253 hasta 407 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

En el Componente III, las estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FT presentan un total de 4.244 beneficiarios directos en el período 2005 – 2008 con un aumento de 80,4%. Así, se observa una positiva y sostenida evolución del número de beneficiarios efectivos de este componente, lo que se evalúa positivamente. Al analizar la distribución regional de los beneficiarios directos del FT, se observa que la Sede Central es la que presenta el mayor número en todos los años de ejecución, además, presenta un alza en el período 2005-2008 de un 91,1%. Como se señaló anteriormente, esto se explica por dos razones. Primero, parte importante de los recursos se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM, sin embargo sus socios pertenecen a todas las regiones. Segundo, muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Por lo anterior, no es posible evaluar la distribución regional de beneficiarios de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas, para evaluar la respuesta a las demandas regionales de las empresas.

El número de beneficiarios directos del FPESA para el Componente III alcanza a un total de 4.746 beneficiarios directos en el período 2006 – 2008 con un aumento de 12,7%. Así,

³⁰ El sistema de registro de los beneficiarios, SRA, se implementa a partir del 2007, por lo que no se cuenta con información previa de los beneficiarios.

se observa una positiva y sostenida evolución del número de beneficiarios efectivos de este componente, lo que se evalúa positivamente. La Sede Central (RM) es la que concentra la mayor parte de los beneficiarios para cada año de evaluación, alcanzando 3.431 en el período 2006-2008, además, presenta un aumento de 5,6% en el mismo período. Esto se explica por las mismas razones señaladas para el Componente II para el FT. Estos problemas de registro se evalúan negativamente, al no permitirle al Programa evaluar correctamente su gestión a nivel regional. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

La población potencial y objetiva del Componente I y Componente III puede ser definida como las empresas exportadoras y las empresas que poseen potencial exportador³¹. En cambio, la población potencial y objetivo del Componente II se define como las empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina que poseen potencial exportador o presentan exportaciones en forma incipiente. Para el Componente I, se ha logrado cubrir un 28,3% de la población potencial y objetivo, lo que es evaluado positivamente.

En lo que respecta al segundo componente, la cobertura ha aumentado desde un 8,4% el año 2007 a un 13,8% el 2008, lo que el Panel considera positivo al atender a un número creciente de pequeñas y medianas empresas exportadoras o con exportaciones incipientes. La cobertura de este segundo componente por Fondo se estima respecto a las empresas Pymes y AFC con potencial exportador por fondo dado que no se cuenta con información del número de empresas Pymes y AFC con exportaciones incipientes, lo que subestima la población potencial. Se ha logrado cubrir un porcentaje creciente de las empresas con potencial exportador del fondo FT, pasando de una cobertura del 16,9% el año 2007 a 28,5% el año 2008, lo que es evaluado positivamente, al desarrollar capacidades exportadoras para un creciente porcentaje de la población potencial y objetiva. En lo que respecta al segundo componente para el FPESA, el Panel considera que se ha logrado cubrir un bajo porcentaje de las empresas con potencial exportador del FPESA, alcanzado una cobertura que no supera el 7% para ningún año de ejecución.

En el caso del componente III, para el período 2006-2008 se aprecia una evolución positiva, aumentando de 10% a 14% de cobertura lo que se evalúa de manera positiva. Se ha logrado aumentar el porcentaje de cobertura de las empresas con potencial exportador del fondo FT desde un 8,7% el año 2006 a un 21,4% el año 2008, lo que se evalúa de manera positiva. El porcentaje de cobertura de las empresas con potencial exportador del fondo FPESA muestra un aumento en el período de evaluación, pasando de un 35,4% el 2005 a un 49,4% el año 2008, lo que es evaluado positivamente

Para analizar el grado de satisfacción de los beneficiarios de los Fondos se utiliza el Estudio de Satisfacción de Clientes PROCHILE. La conclusión final de este análisis es que el Fondo de Promoción de las Exportaciones Tradicionales y el Silvoagropecuario satisfacen a la mayoría de sus usuarios, ya que en promedio los encuestados presentan niveles medios a altos de satisfacción. Esta evaluación es bastante positiva en su conjunto.

³¹ Es importante señalar que esta definición subestima la población potencial al no considerar las empresas de servicio. Esto debe tenerse en cuenta al evaluar la cobertura estimada.

Una mirada comparativa del desempeño de ambos fondos permite señalar lo siguiente:

El Componente I beneficia a empresas exportadoras o con potencial exportador del Fondo Tradicional (FT) como del Fondo de Promoción de las Exportaciones Silvoagropecuarias. Por ende, no cabe pronunciarse respecto al desempeño de cada fondo para este Componente.

En el caso del Componente II, no es posible evaluar el desempeño de cada fondo dado que la producción del componente se mide en diferentes unidades para cada fondo. La producción del Componente II del FT se mide como el número de seminarios, charlas y talleres efectuados por año. Para el caso del FPESA, en cambio, la producción del Componente II se mide como el número de proyectos PIAC³² que se ejecutan. Cada una de las iniciativas del PIAC contempla el desarrollo de cinco instrumentos distintos que apuntan a generar capacidades exportadoras tales como diagnósticos, servicios de apoyo a la internacionalización, creación de consorcios, capacitaciones en la generación de habilidades exportadoras y servicios complementarios.

Con respecto al número de beneficiarios efectivos del Componente II por fondo, se desprende que el FT beneficia a un número mayor de empresas Pyme exportadoras o con exportaciones incipientes que el FPESA. El número total de beneficiarios del Componente II para el FT en el período de evaluación alcanza a 2.424, un 56% más que los beneficiarios totales del FPESA que llegan a 1.332. A su vez, los beneficiarios anuales del Componente II para el FT superan a los del fondo FPESA en todos los años del período de evaluación. Respecto a la cobertura, el FT alcanza una cobertura anual de su población potencial/objetiva de 22,7%, significativamente mayor a la cobertura anual promedio de este componente para el FPESA que llega a 6,2%. Este mayor número de beneficiarios y cobertura del FT se explica principalmente por el hecho que en el año 2005 existían seis proyectos de Unidades Agrupadas de Exportación (UAE) asociados al PIAC, los cuales a partir del año 2006 comienzan a finalizar su ejecución. Actualmente el FPESA se encuentra realizando las gestiones para iniciar nuevas UAE asociados al PIAC para así incrementar el número de proyectos de este componente y revertir esta disminución en su producción y menor producción en relación al FT.

En relación al Componente 3, el número de proyectos ejecutados por el FPESA supera al FT en un 57%, siendo también mayor en cada uno de los años del período de evaluación. Similar situación ocurre al analizar el total de beneficiarios del componente en el período 2006-2007³³, donde el FPESA supera al FT en un 44%. Respecto de la cobertura anual, el FPESA atiende a un 49,4% de su población objetivo el año 2008, cifra mayor a la cobertura del FT que llega a 21,4%. El comportamiento anterior se explica por el mayor presupuesto que el FPESA destina a este componente en comparación al FT, no obstante hay que destacar que el componente 3 gasta la mayor parte de los recursos destinados a los componentes³⁴, lo que da cuenta de una adecuada coordinación y gestión por parte del FPESA.

En términos generales, el programa a través de sus dos fondos ha sido eficaz desde el punto de vista de los servicios entregados, observándose buen desempeño a nivel de producción y una adecuada evolución en términos de cobertura, sin embargo, no es

³² Programa de Internacionalización para la Agricultura Familiar Campesina.

³³ No se considera el año 2005, pues habían problemas con los registros de los beneficiarios del FPESA.

³⁴ En promedio un 89% del total comparado con sólo un 8% en el componente 2, y con un 3% en el componente 1.

posible, a partir de la información que actualmente dispone el programa, evaluar cómo y en qué medida éste mejora las condiciones en que las empresas enfrentan y acceden al mercado internacional, superando por ejemplo sus deficiencias de información o la imposibilidad de promocionar sus bienes/servicios directamente en los países potencialmente compradores. Lo anterior se traduce en una deficiencia del programa para medir el efecto directo en las empresas producto de la intervención.

El propósito del programa es “promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas”. Respecto al propósito de aumentar las exportaciones de los productos no tradicionales, se observa que entre los años 2005 y 2008, ha aumentado el valor FOB de las exportaciones no tradicionales de MM US\$ 11.170 a MM US\$ 17.136 en pesos constantes con base en 1986, lo que significa un aumento de 157,2%, lo cual se evalúa positivamente. Sin embargo, es importante señalar que no todo este aumento es atribuible al programa, y no se cuenta con evaluaciones de impacto que aislen el efecto del programa de otras intervenciones que apuntan a este mismo problema.

Respecto al propósito de diversificar las exportaciones de los productos no tradicionales, el número de productos distintos exportados ha disminuido en un 3,4% en el período 2005 – 2008, por lo que se considera que en este aspecto el propósito no estaría cumpliéndose. Sin embargo, el número de empresas exportadoras y el número de mercados de destino presentan aumentos de 19% y 1,6%, respectivamente, en el período de evaluación (2005-2008), lo cual se evalúa positivamente al contribuir al logro del propósito.

Respecto al fin del programa, la literatura sobre internacionalización de las empresas reconoce el efecto positivo de un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales como los ejecutados por el Programa (ver e.g. Welch y Loustarinen, 1988³⁵; Root, 1994³⁶; Rialp, 1999³⁷). Además, la literatura indica que a través del Componente II de capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA se contribuye a la internacionalización de las empresas a través un proceso de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977³⁸; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975³⁹; Lee y Brasch, 1978⁴⁰; Alonso y Donoso, 1998⁴¹; Vernon, 1966⁴²).

En consecuencia, a pesar de no contar con información respecto a la evolución de la internacionalización de las empresas chilenas, en base a la literatura citada, el Panel

³⁵ Welch, L. S. y Loustarinen, R. (1988): "Internacionalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, 2, p. 34-55.

³⁶ Root, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. N.Y.

³⁷ Rialp, Alex. (1999). Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 1999 ENE-JUN; (3)

³⁸ Johanson, J. and J. Vahlne (1977): "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

³⁹ Johanson, J. y Wiedersheim Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 3, p. 305-322.

⁴⁰ Lee, Woo-Young, and Brasch, John J. (1978): "The Adoption of Export as an Innovative Strategy." *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1978, pp. 85-93.

⁴¹ Alonso, J.A. y V. Donoso (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Ed. Icxex, Madrid

⁴² Vernon, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, p. 190-207.

considera que el Programa ha contribuido efectivamente al logro del Fin de "Contribuir a la internacionalización de las empresas chilenas", a través de la producción de sus componentes y del logro del propósito.

Antecedentes Financieros

Durante el periodo de evaluación, años 2005 a 2008, el presupuesto directo del programa ha aumentado 8,6%. En pesos constantes de 2009 pasó de M\$ 12.118.580 en 2005 a M\$ 13.168.633 en 2008. Su aumento ha sido a una tasa anual creciente: desde 0,1% en 2006 a 5,7% en 2008. Considerando el año 2009 el presupuesto total del programa aumentó 18,6% respecto del primer año de evaluación, llegando en este último año a M\$ 14.377.535. Si sumamos al presupuesto directo el aporte de la institución responsable del programa (DIRECON) que financia gastos orientados a apoyar la producción de los fondos del programa evaluado, entonces el presupuesto total del programa disminuye 3% entre los años 2006 y 2008 (datos de apoyo a la producción no están disponibles para el año 2005).

El presupuesto inicial directo del programa FT y FPESA representa, en promedio, un 40% del presupuesto inicial de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Este porcentaje fue 42% en 2005, luego se mantuvo entre 39 y 38 por ciento entre 2006 y 2008. En el año 2009 la participación aumenta en forma importante alcanzando un 44%. Considerando el aporte de la DIRECON para apoyo a la producción este porcentaje aumenta a 61% en el período 2006-2008. Estos números señalan que el programa es muy sólido presupuestariamente y, por lo tanto, valorado y consolidado tanto al interior de DIRECON como de la Subsecretaría de Agricultura.

La principal fuente de financiamiento del programa, durante el período 2006-2008 ha sido el aporte de la Subsecretaría de Agricultura y el Apoyo a la producción de DIRECON, con 43% y 36% en promedio de su presupuesto total anual. La transferencia de la Subsecretaría de Agricultura se ha mantenido relativamente estable durante los primeros tres años del período evaluado, cayó 4% en 2008, y luego en el año 2009 aumenta significativamente, creciendo 13% respecto el año anterior y 7% respecto del año 2005. El 21% restante corresponde a la asignación específica al Fondo Tradicional.

Esta asignación específica se incrementa sistemáticamente y en forma importante entre 2006 y 2008, aumentando 43 por ciento en el periodo, destacando el incremento de 28% en 2008. En valor la asignación aumenta de 3.418 a 4.893 millones de pesos en 2008 y 5.040 en 2009. Por lo tanto, la importancia relativa de la asignación específica al programa en el financiamiento directo del programa aumenta significativamente, desde 28% en 2006 a 37% en 2008. Este aumento, que señala claramente la importancia de los fondos en ProChile y DIRECON, se considera adecuado ya que es consistente con la creación de nuevos instrumentos de fomento exportador.

El gasto total del programa aumentó 13% entre 2005 y 2008, pasando de 10.985 a 12.399 millones de pesos. Se observa, sin embargo, una alta variabilidad en el gasto devengado total del programa. En particular, el gasto devengado total varió -22, 60 y -10% en los años 2006, 2007 y 2008, respectivamente. Esta variabilidad parece aún mayor si la comparamos con la evolución del presupuesto asignado al programa, el cual crece a tasas crecientes durante todo el periodo analizado: 0,1, 2,7 y 5,7% en los años 2006,

2007 y 2008, respectivamente. Estas cifras sugieren dificultades para gestionar adecuadamente los recursos que son asignados al programa.

Para este análisis del gasto de producción por componente se utiliza sólo el gasto devengado de la asignación específica al programa obtenido de la base de datos de proyectos de ProChile para el período 2005-2008. Es decir, no se considera el gasto de Apoyo a la producción ya que no se cuenta ni con el gasto devengado de éste ítem ni tampoco con la desagregación que permita estimar la parte de este gasto que es asignable a cada uno de los componentes. Medido de esta forma, se puede observar una caída significativa en el gasto total en los componentes I y II, de un 67% y 27%, respectivamente entre el 2005 y 2008. Mientras tanto, el gasto total en el componente III disminuyó 4% en el mismo período. A nivel agregado el gasto agregado en la producción de los componentes entregados por el programa disminuye 9% en el período 2005-2008. Un aspecto preocupante de esta evolución es que el gasto en la producción de los componentes cae 9% en el periodo 2005-2008, mientras los recursos asignados al programa aumentan casi 9%.

Otro aspecto relevante es que, en promedio, 89% del gasto total en la producción de los componentes se asigna al componente 3, Estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FT y FPESA. Además, su importancia relativa aumentó de 88 a 92% durante el período. El componente 2, Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA gasta 8% de los recursos, mientras el componente 1, Información comercial generada y difundida por el FT, utilizó, en promedio, 3% de los recursos, disminuyendo su uso de 4 a 2%. La producción de los componentes I y II en términos cuantitativos parecen adecuadas en opinión del panel, en consecuencia, el cambio en la estructura de asignación de recursos a componentes es adecuada ya que se liberan recursos de componentes cuya producción evoluciona positivamente hacia acciones más directas de promoción de exportaciones.

Eficiencia / Economía

Se observa una gran heterogeneidad en el gasto promedio por proyecto en las diferentes líneas estratégicas de acción. A nivel agregado, sin embargo, el gasto promedio por proyecto en cada uno los componentes disminuye 41%. Por supuesto, este comportamiento agregado refleja básicamente el comportamiento del componente 3, cuyo gasto promedio cae 42%. Es importante destacar que la disminución en el costo de producción unitario del componente 3 se explica principalmente en aquellas líneas de acción con más de cuatro años de existencia, sugiriendo ganancias en eficiencia por aprendizaje. Por su parte, el gasto por unidad de producto del componente 1 disminuye 35%, mientras el del componente 2 aumenta 197%. La razón para el aumento es la caída en el número de proyectos PIAC realizados, los cuales disminuyen de 11 en 2006 a 9 y 5 en 2007 y 2008, respectivamente. Esto en principio no es un problema, ya que el número de beneficiarios directos aumenta en forma significativa durante el período, de forma tal que se realizan menos proyectos pero con un número mayor de beneficiarios directos. Los beneficiarios directos de los proyectos PIAC aumentan de 308 en 2006 a 364 y 407 en 2007 y 2008, respectivamente. Refuerza esta conclusión el hecho que la producción de los componentes I y II se mantienen en niveles adecuados.

El gasto promedio por beneficiario muestra una alta variabilidad en su comportamiento, esto tanto en el signo de las variaciones como en la alta variabilidad del gasto promedio

por línea de acción. Esto se explica en parte por la heterogeneidad de los proyectos llevados a cabo por el programa, pero también es consecuencia de que la medición de los beneficiarios de los proyectos de algunas líneas de acción no es suficientemente confiable. Esto se origina por una deficiencia en el registro de beneficiarios reflejado, por ejemplo, en doble contabilización de beneficiarios en el concurso nacional empresarial del año 2006 y subestimación de los beneficiarios de la línea estratégica presentación directa en el año 2008, los cuales caen de 573 en 2007 a sólo 2 en 2008.

A nivel agregado, sin embargo, el gasto por beneficiario disminuye 16%, mientras el gasto por beneficiario del componente III lo hace en 17%. Finalmente, el gasto por beneficiario de los componentes I y II disminuye, 26 y 54%, respectivamente. La disminución en el gasto por beneficiario de cada uno de los componentes es evaluado positivamente por el panel. Los resultados sugieren la existencia de un proceso de aprendizaje en la ejecución de las líneas estratégicas.

En el año 2005 se produce una importante sobreestimación del número de beneficiarios del concurso nacional sectorial, debido a doble contabilización. La magnitud de esta distorsiona completamente la medición del gasto por beneficiario del año 2005. En consecuencia, para efecto de análisis, se considera el período 2006-2008. Se observa que el gasto total por beneficiario disminuye 9%, después de aumentar casi 21% entre 2006 y 2007, mientras el gasto total componentes por beneficiario cae 17%. Se puede observar que a pesar que el gasto total del programa aumenta entre 2006 y 2008, el número de beneficiarios lo hace en un porcentaje mayor (58%) y, en consecuencia, el gasto total por beneficiario disminuye.

Los gastos de administración del programa fueron calculados solo para los años 2007 y 2008 a partir de la información obtenida del Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP). Los datos muestran una disminución significativa en los gastos de administración del programa, los cuales se reducen de 23% en 2007 a 11% en 2008.

Una parte importante de las labores administrativas del programa evaluado son realizadas por la Dirección Jurídica y la Dirección Administrativa, las cuales forman parte y son financiadas a través del presupuesto de la DIRECON. Estas unidades llevan a cabo tareas administrativas tanto para DIRECON como para ProChile y, por lo tanto, para el programa evaluado. Entre los gastos de administración del programa no aparecen en estas cifras y, consecuentemente, cualquier estimación de los gastos de administración del programa esta subestimada en forma importante.

No obstante, a juicio del panel y en base a la información disponible, la caída proporcional de los gastos de administración es muy positiva, especialmente porque el porcentaje inicial es relativamente alto. Las cifras de 2007 señalan que aproximadamente de cada cinco pesos que recibió el programa poco más de uno se gastó en administración.

La ejecución presupuestaria en promedio fue 92% durante el período 2005-2008. Se observa también una importante variabilidad, donde resalta una ejecución de solo 71% en 2006 compensado al año siguiente con una ejecución de 111%. Estos datos indican una cierta falta de coordinación entre el manejo financiero y la gestión de las líneas estratégicas del programa, ya que el ciclo natural de algunos proyectos es mayor a un año mientras el presupuesto es anual. Un aspecto positivo es que la ejecución presupuestaria muestra una tendencia positiva, llegando en el año 2008 a 94%.

Tanto el Fondo Tradicional como el FPESA tienen políticas de co-financiamiento privado para parte significativa de los proyectos pertenecientes a los componentes II y III. Según los procesos de asignación de recursos institucionales de ProChile el co-financiamiento privado de proyectos, en general, debería ser al menos 50% del costo total de este. Los porcentajes de co-financiamiento privado son en general bastante estables, siendo el co-financiamiento total 59% en promedio durante el período analizado, alcanzando 61% en 2008. En opinión del panel la política de co-financiamiento privado es adecuada, básicamente porque este proviene de los beneficiarios y esta estructurada de forma tal que paguen menos aquellos beneficiarios con menos recursos y por ende menor capacidad de pago.

No existe una política de recuperación de gastos. Al inicio de los proyectos se establece el porcentaje de cofinanciamiento de los privados, el cual no se modifica posteriormente.

3. Justificación de la Continuidad del Programa

Se observa que entre los años 2002 y 2008, ha aumentado el valor FOB de las exportaciones no tradicionales de MM US\$ 6.663 a MM US\$ 17.136 en pesos constantes con base en 1986, lo que significa un aumento de 157,2%, lo cual se evalúa positivamente al contribuir al logro del propósito de promover el aumento de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas. A su vez, el número de empresas exportadoras y el número de mercados de destino presentan aumentos de 19% y 1,6%, respectivamente, en el período de evaluación (2005-2008). Si se considera un período de evaluación más amplio, 2002 - 2008, el alza en estos aspectos es aún más significativa presentando un incremento de 34,1% en el caso del número de empresas exportadoras y de un 16,1% para los mercados de destino. Es así como el Programa desde sus orígenes ha contribuido al desarrollo del sector exportador a través de la incorporación de nuevas empresas al proceso exportador y de contribuir al incremento en las exportaciones no tradicionales⁴³.

Por otro lado, a pesar del importante crecimiento que las exportaciones no-tradicionales han presentado en los últimos años, éstas aún presentan tasas de crecimiento menores a las que presentan las exportaciones totales. Es así como si bien en términos absolutos han aumentado las exportaciones de bienes no-tradicionales, al considerar la participación relativa de las exportaciones no tradicionales respecto a las exportaciones totales, se observa que en el período 2002 – 2008 existe un descenso de 28,9% en dicha participación, esta brecha es menor si se considera el período 2005-2008, donde alcanza una disminución de 5,6%. Esta situación significa que el programa deberá seguir realizando esfuerzos para lograr aumentar dicha participación y así avanzar en el logro del propósito.

Por lo anterior, el Panel estima que se justifica la continuidad del Programa dado que continúan existiendo las razones que dieron lugar a la creación del Programa de Promoción de Exportaciones que dicen relación con la necesidad de apoyar y cofinanciar actividades de promoción de exportaciones, que permitan generar un aprendizaje y un mejor conocimiento sobre las necesidades y evoluciones de los mercados externos de tal

⁴³ Las empresas surgen y por diversos motivos ajenos al Programa desaparecen, de igual forma esto sucede con los productos no tradicionales exportados, por lo que una baja en el número de productos no tradicionales exportados o incluso una disminución del volumen exportado no necesariamente implica que el Programa no aporte al logro del propósito, sino que la superación de las dificultades del entorno se alcanzan en plazos mayores.

manera de producir un aumento en la calidad, cantidad y diversificación en productos, servicios y mercados de las exportaciones de las empresas chilenas, permitiendo la generación de impactos positivos en la economía, y por esta vía a la sociedad.

4. Principales Recomendaciones

Los principales problemas encontrados se refieren a la necesidad de contar con un adecuado sistema de información que permita realizar un seguimiento y monitoreo de los beneficiarios y de las actividades de acuerdo a los indicadores construidos en la MML. También se detectó la necesidad de separar la gestión del programa de la gestión de Prochile de tal manera de poder evitar confusiones de roles y medir efectivamente los costos asociados al programa en especial aislar los costos administrativos.

Diseño⁴⁴:

- La Construcción del Marco Lógico y el consenso del mismo con el Panel evaluador fue compleja, pero finalmente se logró un diseño bien construido a juicio del Panel. Se requiere por tanto, que el programa articule el marco Lógico con el BSC y con su diseño estratégico de manera que se utilice efectivamente como una guía para la gestión y la organización, de tal manera de que este trabajo no haya sido un ejercicio teórico para la evaluación.
- El Programa debe asegurar que las jefaturas y el personal entiendan y apliquen los conceptos y realicen las mediciones comprometidas en el Marco Lógico.
- Es necesario que el Programa recopile sistemáticamente información inicial de las características de las empresas beneficiadas atendidas por actividades y sublíneas estratégicas, que las mediciones de satisfacción tengan periodicidad definida en el tiempo y que se contemplen preguntas que permitan comparar los instrumentos o sublíneas utilizados de tal manera de poder guiar en mejor forma los criterios de asignación de recursos de los fondos y evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios para cada sublínea y el Programa: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex.

Organización:

- El Programa ha incorporado el Balanced Scorecard (BSC) a su gestión y con la presente evaluación, se ha desarrollado el Marco Lógico, ambas herramientas pueden complementarse en forma efectiva, sin embargo eso implica una decisión global del Programa y una difusión en el personal de tal manera de que la organización avance efectivamente en su estrategia y en su gestión en forma consistente.
- El FT debiera contar con un sistema de información sistemática que entregue los gastos desagregados por actividad o los beneficiarios atendidos, entre otros aspectos al igual como lo realiza actualmente el FPESA.
- Se recomienda que exista una sola administración que aborde las tareas del Programa como uno sólo adoptando las buenas prácticas aprendidas de la gestión

⁴⁴ Dado que el Marco Lógico se construyó para esta evaluación y ha sido en detalle discutido con Dipres y con el panel evaluador, en rigor no existen teóricamente problemas de diseño del Programa ahora, pero dado que la práctica del Programa no se ha expresado bajo este Marco Lógico, existen la necesidad de que el Programa involucre a todo su personal para que entienda y aplique la forma y el fondo del mismo.

del FPESA de tal manera de ser más eficientes en su accionar, con un solo tipo de contabilidad, un control de un directorio público-privado e indicadores de gestión que permitan ver claramente los costos administrativos del mismo. Esto significaría también que la gestión de los fondos se pueda ver en forma nítida y separada de la gestión de Prochile.

Gestión:

- Las encuestas de satisfacción de usuarios no permiten comparar los instrumentos y sublíneas implementadas. Tampoco existe la práctica de evaluar los instrumentos respecto de la cobertura de los beneficiarios alcanzada y relaciones costo beneficio. Se recomienda por tanto recopilar información y realizar efectivamente una evaluación comparada de los instrumentos, líneas estratégicas y sublíneas de acuerdo a satisfacción de clientes y al logro alcanzado en cuanto a cobertura de beneficiarios.
- Incorporar en las encuestas de satisfacción de los beneficiarios temas acerca de la percepción de la modalidad de pago, transferencia de recursos, entre otros aspectos.
- En las bases de datos se recomienda una medición de las necesidades y de los requerimientos de los beneficiarios de tal manera que entregue información sobre la calidad y eficacia de los instrumentos utilizados puesto que no existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando exactamente a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex.
- El Programa actúa mediante sublíneas y actividades con focalizaciones en beneficiarios claramente identificados, sin embargo salvo en el caso de los planes territoriales en que existe un concepto de integración de necesidades de los beneficiarios, todos los demás entregan el beneficio específico sin coordinación con las otras líneas o sublíneas de tal manera de que el beneficiario pueda abordar globalmente sus problemas de exportación. Por lo tanto se recomienda seguir avanzando en la articulación de los servicios y en el diseño de servicios más integrales de tal manera de asegurar que los beneficiarios tengan un servicio que sea más comprehensivo.
- El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas, para evaluar la respuesta a las demandas regionales de las empresas.
- El Programa debe mejorar sus sistemas informáticos de tal manera que le permitan recopilar y procesar la información recomendada de sistematizar sobre los beneficiarios y sus características y permita medir también los indicadores comprometidos en el marco lógico.

I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

1.1. Descripción General del Programa

El Programa está constituido por dos grandes fondos: El Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) y el Fondo de Promoción de Exportaciones ó Fondo Tradicional (FT).

EL FPESA tiene su origen en el año 1995 bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura quien transfiere los recursos a la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales DIRECON del Ministerio de RREE para su administración a través de la Dirección de Promoción de Exportaciones (Prochile). Su objetivo es apoyar e incentivar las exportaciones no tradicionales⁴⁵ y fomentar la internacionalización de las empresas del sector silvoagropecuario, a través del cofinanciamiento de proyectos.

El FT tiene su origen en el año 1987 y depende de la DIRECON del Ministerio de RREE adscrito a la Dirección de Promoción de Exportaciones. El decreto 1010/990⁴⁶, señala textualmente que su objetivo es *“apoyar proyectos productivos no financieros con empresas privadas y que incidan directamente en la generación, aumento y/o diversificación de las exportaciones, y en la solución de los impedimentos que actualmente dificultan su buen desarrollo.”* Especificando a continuación que estos proyectos *“podrán comprender acciones⁴⁷ tales como:*

- a) *Promoción propiamente tal: folletos, catálogos, videos, campañas de publicidad, degustaciones, publicaciones, invitación al país de escritores, periodistas, importadores, inversionistas extranjeros.*
- b) *Estudios y prospección de mercado*
- c) *Misiones empresariales de prospección y comerciales*
- d) *Participación en ferias internacionales*
- e) *Participación en congresos especializados*
- f) *Desarrollo de nuevos productos de exportación con mayor potencial de mercados: introducción de nuevas especies, desarrollo de nuevas tecnologías de procesamiento*
- g) *Adecuación de productos y envases a los requerimientos de mercado”*

Por otra parte, con motivo de la presente evaluación, el Programa construyó un Marco Lógico que representara de la forma más fiel posible estos objetivos y mostrar en ese esquema la realidad actual del Programa constituido por ambos fondos.

En dicho Marco Lógico⁴⁸, se describieron los objetivos a nivel de fin y de propósito señalados en el punto 1.2 siguiente, a partir de los cuales se definieron los siguientes 3 componentes:

- Componente 1: Información Comercial⁴⁹ generada y difundida por el FT (para todo el sector exportador)

⁴⁵ Se consideran no tradicionales todos los productos y servicios excepto: cobre, harina de pescado, celulosa, hierro, salitre, plata metálica, óxido y ferromolibdeno, molibdeno, minerales de oro, madera aserrada y cepillada y metanol.

⁴⁶ Decreto 1010/990 del Ministerio de Hacienda con fecha 21 de septiembre de 1987.

⁴⁷ El decreto citado anteriormente se refiere exclusivamente al FT, sin embargo la descripción de acciones que se considera realizar son idénticas para el FT y el FPESA.

⁴⁸ Ver anexos 1ª y 1b.

⁴⁹ Actividades de difusión de información comercial. Se entenderá por Informe Comercial o Información Comercial a todo informe de análisis que se realice con el fin de contribuir al incremento de las exportaciones y debe tener, necesariamente, valor agregado para el

- Componente 2: Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA⁵⁰
- Componente 3: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones⁵¹ ejecutadas por FT y FPESA

Territorialmente el alcance del Programa mediante ambos fondos abarca el apoyo a empresas de todo Chile.

1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito

Fin: Contribuir a la internacionalización⁵² de las empresas chilenas.

Propósito: Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas.

1.3. Justificación del Programa

El diagnóstico inicial que justifica al FPESA y FT se basa en tres grandes problemas:

1. La histórica concentración de las exportaciones nacionales⁵³ en materias primas, tales como, cobre, celulosa y otros, lo que genera la necesidad de estimular el desarrollo y crecimiento de exportaciones no tradicionales, basadas en bienes con mayor valor agregado y servicios.
2. Escasa diversificación de empresas y productos no tradicionales⁵⁴. Existen grados de concentración muy importantes a nivel de empresas y productos, y en menor medida en mercados de destino⁵⁵.

exportador chileno. Dentro de éstos se contemplan: los Perfiles Mercado Producto (PMP), análisis de coyuntura del mercado o de la industria, informes de análisis político-comerciales, informes de comercio exterior, entre otros, siempre que éstos lleguen a manos del sector exportador por algún medio (difusión masiva, envío a través de mail, etc.) Fuente: Glosario de Términos del Balanced Scorecard de Prochile. Las Actividades de Difusión de Información Comercial, son las acciones tendientes a extender la Información Comercial generada, definida en el párrafo anterior, a las empresas exportadoras y no exportadoras chilenas (base de datos con información de clientes de Prochile denominada CRM, más empresas que manifiestan interés en recibir información comercial generada).

⁵⁰ **Capacitación:** Cursos, seminarios o talleres a través de los cuales se entrega conocimiento en el área de la promoción de exportaciones. **Asesoría:** (Fundamentalmente programas Coaching y PyMEXPORTA) “Asesoría a clientes en la elaboración de sus estrategias”. Se entenderá como asesoría en la elaboración de las estrategias de clientes, al trabajo específico de apoyo para la definición de sus estrategias comerciales (identificación de mercados potenciales, definición de estrategia para penetrar el mercado, aumentar participación, desarrollar canales de distribución, entre otros). Este trabajo puede darse en el marco de una o varias reuniones de trabajo o de la realización de exposiciones o talleres. Fuente: Glosario de Términos del Balanced Scorecard de Prochile.

⁵¹ Se definen como líneas estratégicas (ver explicación detallada en punto 1.5) las ferias internacionales institucionales, el apoyo a la gestión de mercados, planes estratégicos, planes transversales, apoyo a coyunturas internacionales, concurso nacional y concurso AFC, y las Acciones de Promoción de Exportaciones a aquellos co-financiamientos que permiten a las empresas, a nivel individual o de un sector, promocionar su oferta exportable de bienes y/o servicios, tanto en Chile como en el exterior. El tipo de acciones está definido como: 1) Invitación de potenciales compradores, 2) Misión Comercial de prospección; 3) Misión comercial de penetración; 4) Participación en feria; 5) Visita a ferias; 6) Participación en seminarios, conferencias, mesas técnicas; 7) Realización de seminarios, conferencias, mesas técnicas; 8) Realización de ruedas de negocios; 9) Publicidad y promoción (folletería, catálogos, diseño de páginas Web, otros); 10) Misión sabores de Chile; 11) Muestra y cata de vinos; 12) Semanas Gastronómicas; 13) Semanas de Chile; 14) Apoyo imagen país.

⁵² Internacionalización se entiende como el proceso por el cual las empresas acceden al mercado internacional. Las diferentes etapas que normalmente comprende el proceso se refiere a exportación (directa, indirecta), establecimiento de filiales en exterior, otros. – Exportación Indirecta: tipo de exportación en la cual los fabricantes no desarrollan por ellos mismos la actividad exportadora, delegándola en otros. Formas de realizarla: a) Vender a Clientes Locales que exportan nuestros productos. b) Vender a representantes locales de representantes extranjeros. c) Vender a través de Intermediarios.

⁵³ Al desglosar la canasta exportadora tradicional, se evidencia una importante concentración de productos, en donde los diez principales representan en promedio un 60% de las exportaciones.

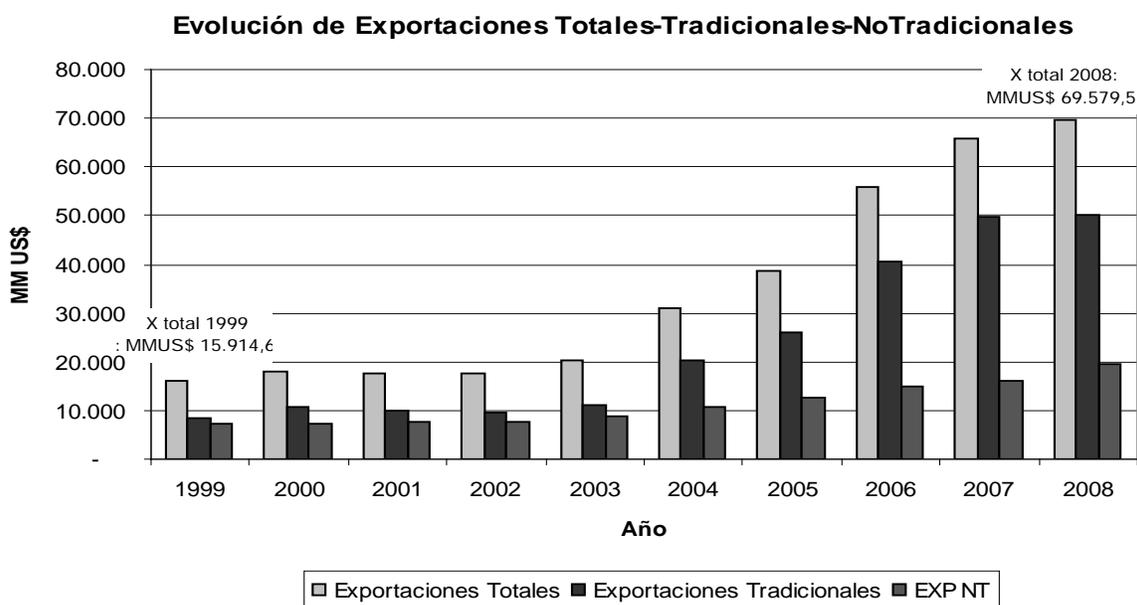
⁵⁴ Durante los últimos 18 años en promedio, las diez principales empresas concentraron el 48,1% de las exportaciones. En términos relativos la tasa de crecimiento de las exportaciones tradicionales supera a la tasa de crecimiento de las exportaciones no tradicionales por lo que el problema que da origen al Programa lejos de superarse, se ha agudizado.

3. La baja participación en las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas exportadoras nacionales- PYMEX⁵⁶.

Complicando aún más el diagnostico, se ha detectado un alto porcentaje de empresas exportadoras eventuales: un 30 % entran y salen el mismo año. Entre los años 1999 y 2006 exportaron 17.000 RUT de los cuales sólo 1.700 mostraron exportaciones todos los años. Se registró que solamente 9,2% de las empresas que se encuentran en la base de datos estuvieron durante todo el período, es decir, desde 1999 hasta 2006. Un 11,4% de las empresas estuvieron en la base de datos durante 5 ó 7 períodos de los períodos totales, mientras que la gran mayoría -79,4%- estuvo ocasionalmente presente en la muestra (con menos de cinco años de registro), dando cuenta de la alta volatilidad de las empresas exportadoras.

Este diagnostico inicial, se refleja en la actualidad con la evolución de las exportaciones totales desglosadas en exportaciones tradicionales y no tradicionales, que se observa en el Grafico N° 1:

Grafico N° 1
Evolución de Exportaciones Totales, Exportaciones Tradicionales y Exportaciones No tradicionales (MM US\$)



Fuente: ProChile,

⁵⁵ La diversidad de mercados de destino para las exportaciones no tradicionales encuentra su explicación en la diversidad de productos que componen la canasta exportadora no tradicional, mientras que los productos tradicionales comprenden unos pocos productos, principalmente commodities y otros de poco valor agregado.

⁵⁶ Históricamente hay un alto número de empresas exportando montos muy bajos, tratándose principalmente de PYMEX⁵⁶: En el año 2008, el 75,7% de las empresas exportadoras PYME realizaron envíos por montos inferiores a US\$ 500.000, pero éstas concentraron sólo el 2,2% del total de valor exportado ese año. Las pequeñas y medianas empresas exportadoras nacionales- PYMEX, que representaban (al 2007) el 59% de la base exportadora nacional, exportaron sólo el 3,0% del total nacional y el 10% del total de exportaciones no tradicionales. Sin embargo, su canasta exportadora está compuesta en más de un 90% por productos no tradicionales. Estas empresas tienen importantes problemas en diferentes aristas del quehacer exportador: acceso a información de mercado, contactos de negocios, acceso a crédito, adecuación de productos, entre otros. Fuente: Prochile.

1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa

El FPESA se vincula al siguiente objetivo estratégico del Ministerio de Agricultura:

- Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas silvoagropecuarias chilenas.

El FT y el FPESA se vinculan con 3 de los 5 Objetivos Estratégicos de la DIRECON:

- Maximizar el impacto real de las acciones de promoción de exportaciones, dentro del contexto de la política económica internacional que fije el Gobierno, focalizándose en el apoyo a empresas PyMEX con énfasis regional, productos no tradicionales y servicios, mercados con alta demanda potencial; de esta manera, se busca contribuir al aumento y consolidación de la base exportadora.
- Proporcionar una atención de excelencia a nuestros clientes, diseñando e implementando estrategias comerciales y mejorando continuamente productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades en materia de promoción de exportaciones; asegurando la asignación de recursos necesarios para este efecto.
- Contribuir a mejorar el posicionamiento económico-comercial de Chile en el exterior.

Producto Estratégico al que se vincula el Programa:

El FPESA se vincula a los siguientes Productos Estratégicos:

Del Ministerio de Agricultura:

1. Hacer de Chile una Potencia Agroalimentaria y Forestal
2. Promover un desarrollo de carácter inclusivo: apoyo a la Agricultura Familiar Campesina

De la DIRECON – ProChile:

1. Apoyo al desarrollo de estrategias de comercialización internacional
2. Apoyo a la generación de contactos de negocios e internacionalización
3. Acciones de promoción comercial

El FT se vincula con 4 de los 5 Productos Estratégicos (PE) de la DIRECON:

1. Información comercial (Generación y Difusión)
2. Apoyo al desarrollo de estrategias de comercialización internacional
3. Apoyo a la generación de contactos de negocios e internacionalización
4. Acciones de promoción comercial

Los instrumentos legales en que se enmarcan los fondos son:

- FPESA: Decreto 80 del Ministerio de Agricultura del año 1995 y
- FT: Decreto 1010/990 del Ministerio de Hacienda del año 1987.

1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa

El Programa cuenta con tres componentes: 1) Información Comercial generada y difundida para el sector exportador 2) Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras y 3) Estrategias y Acciones de Promoción de Exportaciones. En el cuadro N° 3 se observa para cada uno de los componentes, las líneas y sublíneas estratégicas que lo componen, el fondo que lo financia y la modalidad de asignación de los recursos.

**Cuadro N° 3.
Descripción general de los componentes.**

Componente	Nombre Componente	Línea Estratégica de Acción	Sublínea Estratégica	Fondo	Modalidad de Asignación
I	Información Comercial generada y difundida al sector exportador.	Información Comercial		FPESA + FT	Asignación Directa
II	Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras.	Generación Capacidades Exportadoras	Programa de Internacionalización Agricultura Campesina (PIAC)	FPESA	
			Coaching exportador	FPESA + FT	
			Capacitación y Asesoría técnica	FPESA + FT	
III	Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones	Ferias Internacionales Institucionales		FPESA + FT	
		Apoyo Gestión de Mercado		FPESA + FT	
		Planes Estratégicos	Plan Nacional Sectorial	FPESA + FT	
			Plan Territorial Acotado	FPESA + FT	
		Planes Transversales	Semanas de Chile	FPESA + FT	
			Sabores de Chile	FPESA + FT	
			Semanas Gastronómicas	FPESA	
			Macro ruedas de negocios	FPESA	
		Apoyo a Coyunturas internacionales	Apoyo Coyunturas Internacionales	FPESA + FT	
		Concurso públicos	Concurso Nacional	FPESA	
Concurso AFC					

Fuente: ProChile.

Componente 1.- Información Comercial generada y difundida al sector exportador.

El objeto de este componente es elaborar difundir y prestar apoyo en la búsqueda de información para la toma de decisiones de las empresas exportadoras o con potencial exportador, asociado al mercado de los productos no tradicionales.

La información comercial generada tiene relación con estudios de mercados, estadísticas de comercio, normas de acceso, entre otros; siendo esta información difundida a las

empresas exportadoras y a todos quienes se relacionan con el sector, a través de medios de libre acceso como los portales www.prochile.cl, www.chileinfo.com, el fono de asistencia al exportador (Fonoexport), como también a través de medios de consulta directa como el centro de información especializado en comercio exterior (Cyberexport) y las oficinas regionales de ProChile.

Los servicios entregados por este componente son elaborados por el Departamento de Información Comercial de ProChile, en conjunto con la red de oficinas regionales e internacionales, de acuerdo a los requerimientos detectados a través de las solicitudes realizadas por el sector público como privado, en los diversos canales de información institucional (Oficinas regionales, Cyberexport, fonoexport, entre otras), y a través del monitoreo diario que realiza la institución de numerosas fuentes de información internacionales, para detectar a tiempo tanto oportunidades para los exportadores chilenos, como amenazas o cambios en las condiciones del entorno internacional que puedan afectar a los exportadores nacionales. El financiamiento de las actividades de este componente es realizado en un 100% a través de los FT y FPESA, siendo su mecanismo de asignación de recursos de forma directa, para lo cual se prepara las actividades que se desarrollarán anualmente con el presupuesto respectivo, el cual es aprobado por la dirección nacional de ProChile; el servicio no tiene costo para el usuario ya que el criterio institucional es que la generación y difusión de la información sea gratuito, dada las altas externalidades positivas que tiene para el sector en su conjunto, la excepción a esto lo constituyen las empresas exportadoras o con potencial exportador que requieren una información específica asociada a: normativas internacionales de importación, estudio de situación arancelaria, búsqueda de contrapartes comerciales, estadísticas chilenas y extranjeras de comercio exterior, reporte de precios internacionales, información estratégica de acceso a mercados y normas de origen, cuyos costos dependiendo del servicio contratado fluctúa entre \$3.000 y \$20.000; los servicios anteriormente descritos son solicitados a través de la página institucional de ProChile o la red de oficinas institucionales, ingresando estos recursos al Programa.

En cuanto a la incorporación del enfoque de género en el programa, no existe una discriminación negativa ni positiva para la participación de las mujeres en éste.

Componente 2.- Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras.

El objetivo de este componente es generar capacidades exportadoras en las empresas Pymes y las pertenecientes a la AFC (Empresa o persona natural) con experiencia exportadora incipiente (Pymex) o con potencial exportador de bienes y servicios no tradicionales. Este componente posee tres líneas estratégicas

a) Generación Capacidades Exportadoras, la cual posee tres sublíneas:

- (1) **PIAC:** La sublínea permite el cofinanciamiento de proyectos de asesoría y capacitación en materias de comercio exterior⁵⁷, las cuales son entregadas por profesionales expertos en materias internacionales, externos a ProChile, los cuales son seleccionados por la institución a través de un proceso de postulación que permite establecer su experiencia y habilidades. Toda empresa que postule al programa es diagnosticada en aspectos tales como tecnología, calidad, gestión

⁵⁷ Asesoría en contratos externos, asesoría y capacitación financiera para la exportación, diseño de planes de negocios, entre otras.

empresarial, comercial y financiera y volumen actual o potencial de la oferta exportable, actividad realizada por un profesional contratado por ProChile para esta tarea en cada una de las regiones (Asistentes PIAC) quien recomienda su incorporación al mismo y a los servicios de apoyo que necesita, esta selección es validada por el comité evaluador regional compuesto por él o la SEREMI de Agricultura, el o la Director(a) Regional de INDAP, el o la Director(a) Regional de ProChile y el o la Asistente PIAC regional, por lo que las empresas quedan sujetas a dicha evaluación para poder integrarse con propiedad al PIAC, una vez pasada la fase de postulación, existe un financiamiento directo proveniente del FPESA, el cual cofinancia entre un 80% a un 100% de los servicios, el resto lo hace la propia empresa que recibe la capacitación y/o asesoría; el criterio de cofinanciamiento obedece a las características de la población objetivo que atiende (AFC) la cual se caracteriza por su condición de escasos recursos. En cuanto a los criterios de asignación no existe un criterio por regiones o tipo de actividad a financiar, este opera de acuerdo a la demanda de las propias empresas, la excepción la constituyen las actividades propuestas⁵⁸ por los comités regionales⁵⁹.

- (2) Coaching exportador (CE): Esta sublínea es una iniciativa de ProChile que surge el 2006 del Programa de Apoyo al Financiamiento de la Capacidad Institucional de la DIRECON- a través del Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que a partir del 2009 será financiada por el FT y FPESA, dado el compromiso de continuidad de la Direcon y BID, producto de los buenos resultados alcanzados con el CE. El objetivo del CE es desarrollar capacidades en empresarios Pymex para que sean capaces de desarrollar su proyecto exportador. Se conforman grupos empresariales según la naturaleza de la actividad económica de las empresas. Cada grupo está compuesto aproximadamente por diez a quince empresarios PyMEX (también llamados Coachée), dos empresarios con vasta experiencia en negocios internacionales (denominados Coach), un facilitador (que modera la conversación) y un profesional de ProChile. Durante las sesiones de Coaching cada empresario PyMEX expone ante pares y expertos su caso empresarial y luego su plan de negocios exportador, recibiendo sugerencias sobre cómo enfrentar de mejor manera su negocio y obteniendo respuestas concretas para resolver los diversos desafíos que genera el desarrollo de un proyecto exportador, como resultado del CE el empresario Pymex obtiene un plan de negocios exportador validado con alta probabilidad de éxito. Entre los requisitos para participar el CE se encuentra ser dueño de la empresa o con amplio poder de decisión sobre la gestión de ésta; comprometerse a asistir a las sesiones quincenales; tener disposición de compartir su FODA empresarial, así como sus avances en el proceso exportador con otros empresarios como él, disposición para escuchar y aceptar los aportes que los otros coachées y coach le harán; asumir los compromisos derivados de las sesiones de trabajo y cumplirlos, y estar dispuesto a ejercer acciones en pos del logro de sus objetivos. Los interesados se inscriben a través de la página web de ProChile dispuesta para estos fines, donde se les consulta sobre su experiencia y potencial exportador, luego existe una validación regional o nacional de los inscritos, para su posterior selección la cual es realizada por los ejecutivos del CE, de acuerdo a su nivel de venta (no superiores a US\$ 7,5 millones), que posean productos o servicios con potencial

⁵⁸ Visitas guiadas a ferias internacionales, participación en seminarios, entre otros.

⁵⁹ Estos comités, están compuestos por el Seremi de Agricultura, el Director Regional de Indap y la Directora Regional de ProChile.

exportador, y la estructura y acceso al financiamiento necesario para abordar el proceso exportador. El costo total para el beneficiario es de \$ 300.000 pesos.

- (3) Capacitación y asesoría técnica: Esta sublínea financia la realización de seminarios, talleres y charlas en materias de comercio exterior⁶⁰ cuya ejecución le corresponde a ProChile, la información entregada en éstas actividades, da respuesta a las necesidades detectadas por la institución a través de su red nacional e internacional de oficinas (Nuevas oportunidades comerciales, cambios en el entorno internacional, etc.); la convocatoria a estas actividades es abierta utilizándose para ello la base de datos empresarial que posee ProChile, invitándose por los diversos medios de comunicación que posee la institución. El financiamiento de las actividades de esta línea proviene en un 100% de ProChile a través del FT y FPESA, se utiliza este criterio de financiamiento producto de las altas externalidades positivas que genera la información para el sector exportador en su conjunto, el mecanismo de asignación de los recursos es de forma directa para lo cual anualmente se prepara la propuesta de seminarios, talleres y charlas que se realizarán y el presupuesto respectivo, el que es aprobado por la dirección nacional.

Componente 3.- Estrategias y acciones de promoción de exportaciones.

El objetivo de este componente es apoyar, a través del cofinanciamiento de proyectos, las estrategias y acciones de promoción comercial, diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de estas (Asociación gremial, Federaciones, Cooperativas u otras), como también de aquellas empresas que presentan un potencial exportador de productos no tradicionales. Las actividades financiadas por este componente y de sus diversas líneas estratégicas de acción son: misiones comerciales, participación en ferias, invitación a potenciales clientes, realización de showrooms, degustaciones de productos, seminarios, congresos, conferencias entre otros. También este componente apoya a las iniciativas presentadas por las oficinas internacionales de ProChile a objeto de mejorar la relación con los agentes que adquieren productos nacionales en el exterior (importadores), a través de actividades como organización de eventos y acciones promocionales, estudios de canales de comercialización y logística.

El financiamiento de las diversas actividades provienen tanto del FT como del FPESA, dependen de la línea estratégica que se aborde, exigiéndose aportes a las empresas participantes, cuyos montos están asociados al el tipo de actividad en la cual participa. Existen dos modalidades de asignación de los recursos, que dependen del tipo de línea estratégica de acción que se aborde, pudiendo ser esta de manera directa o concursable. A continuación se describen las líneas estratégicas de este componente:

a) **Ferias internacionales institucionales.**

Las ferias internacionales institucionales tienen por objeto posicionar la oferta exportable nacional de las empresas en el exterior. El departamento de ferias y eventos de ProChile coordina las ferias y en conjunto con los departamentos sectoriales, los departamentos internacionales y las asociaciones gremiales, cooperativas federaciones u otras, determinan las propuestas de la participación de ferias en forma anual, la que es validada presupuestariamente a través del subdepartamento de presupuesto, de acuerdo a los recursos disponibles. Para el caso

⁶⁰ Información de oportunidades comerciales, evolución de mercados, entre otros.

de ferias del sector silvoagropecuario el Consejo del FPESA y la Dirección Nacional de ProChile, aprueban el calendario de ferias. Una vez aprobado la propuesta de ferias y el presupuesto respectivo la asignación de recursos de parte de ProChile es directa, requiriéndose del cofinanciamiento por parte de las empresas que participan en éstas. El volumen de cofinanciamiento exigido por ProChile a las empresas depende del valor del evento, de las características de las empresas, del espacio feria a utilizar, del país donde se desarrolla, del número de empresas, entre otros. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile a través de sus medios de comunicación institucionales informa el calendario de ferias propuesto, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizada por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el pago oportuno del cofinanciamiento, el orden de inscripción, entre otros.

b) **Apoyo gestión de mercado.**

Esta línea apoya proyectos diseñados y ejecutados por la red externa de oficinas comerciales de ProChile tales como la identificación de nuevos canales de comercialización, el encuentro de las empresas exportadores nacionales de un determinado sector con importadores a objeto de fortalecer la relación entre estos, entre otros. El financiamiento de esta actividad es mayoritariamente con recursos públicos financiados a través del FT y del FPESA (100% de los recursos pecuniarios), existiendo aportes de privados valorados (no pecuniarios). El monto exigido de cofinanciamiento a los privados depende de las características de la iniciativa, no existiendo una definición a priori de éstos y son solicitados a éstos durante la elaboración del proyecto y exigidos una vez que se apruebe la iniciativa de acuerdo al cronograma de desembolsos propuestos en el proyecto.

c) **Planes estratégicos.**

Estas son estrategias sectoriales de desarrollo exportador que permiten a las empresas exportadoras o con potencial exportador cumplir objetivos de prospección⁶¹, penetración⁶² y/o permanencia de su oferta exportable en un mercado o nicho de mercado. Estos planes se diseñan a tres años, con proyectos de ejecución anual mediante las siguientes actividades: misiones comerciales, traída de compradores, ruedas de negocios, promoción en punto de ventas, entre otros. Los recursos financieros que provienen según sea el caso del FT o el FPESA, son asignados directamente por ProChile. Se suma a este financiamiento el aporte que realizan las empresas que, de acuerdo a la directriz institucional, debe contener un 50% de aporte privado.

(1) Plan Nacional Sectorial: corresponde a un conjunto de acciones de promoción de exportaciones que abarca a un grupo de empresas, de diversas regiones del país, en el marco de una estrategia de mediano plazo, que permite cumplir objetivos de prospección, introducción o consolidación de una determinada oferta exportable de bienes o servicios de un sector o subsector en los mercados internacionales, cuyas acciones son diseñadas por ProChile en coordinación con el sector y la industria. La focalización de subsectores/productos, se hace año a año a través de un proceso de priorización. A modo de ejemplo en el proceso de priorización del Sector Silvoagropecuario participa el sector privado y sectorialistas de ODEPA e

⁶¹ Identificación de nuevas oportunidades de negocios en los mercados externos.

⁶² Iniciar el proceso de colocar la oferta exportable en los mercados externos.

INDAP. Dentro de los planes nacionales sectoriales se destacan el Plan forestal, Plan pecuario-lácteo, Plan productos gourmet, entre otros.

- (2) Plan Territorial Acotado: es un conjunto de iniciativas de promoción y apoyo al desarrollo exportador de una oferta exportable particular de bienes o servicios de una región del país, que en el marco de una estrategia comercial y alineada con los objetivos institucionales, permite cumplir con objetivos de corto y mediano plazo para la internacionalización de la oferta exportable regional. Las actividades y los productos a promocionar provienen a partir de los estudios de Cluster Exportadores Regionales⁶³, como a su vez acciones de las propias oficinas regionales de ProChile que en coordinación con los departamentos sectoriales e internacionales, apoya a grupos de productos innovadores de un grupo de empresas, que no han sido abarcados, o que no forman parte de los acciones nacionales sectoriales, pero que constituyen una base exportadora (potencial o real) de relevancia para una región, al igual que el plan nacional sectorial las acciones son diseñadas por ProChile en coordinación con el sector y la industria. Dentro de los cluster exportadores encontramos el Plan de berries, Plan olivícola, entre otros; y dentro de productos innovadores está el Plan de productos naturales, Plan flores y bulbos, entre otros.

d) **Planes transversales.**

Son planes que promueven las exportaciones de bienes y servicios con oferta exportable de varios rubros⁶⁴, atendiendo a una estrategia comercial de corto y mediano plazo para uno o más mercados externos que permitirán que más empresas y productos nacionales abastezcan el mercado. Los planes transversales presentan cuatro sublíneas:

- (1) Semanas Gastronómicas: consisten en la organización e implementación de un evento que tiene como objetivo promover, aumentar y diversificar la exportación de alimentos y bebidas de Chile en los mercados externos, posicionando al país como un proveedor confiable de alimentos en el marco de la política “Chile Potencia Alimentaria”. El evento incluye la degustación de un menú de alto nivel elaborado con productos y bebidas minuciosamente seleccionados según el mercado, el cual se ofrece durante una semana en un hotel o restaurante de primera categoría, en cada una de las ciudades donde se realicen las Semanas Gastronómicas. El financiamiento de esta actividad es realizada únicamente a través del FPESA, su asignación es directa exigiendo un aporte no pecuniario a las empresas dependiendo de las características de la actividad. En cuanto a la selección de las empresas participantes estas obedecen a los mismos criterios expresados para ferias internacionales.
- (2) Semanas de Chile: su objetivo central es aumentar las exportaciones no tradicionales, focalizando las actividades de promoción en mercados claves, diversificando la oferta exportable y los mercados de destino, difundiendo los atributos de las empresas, de los bienes y servicios; así como también posicionando a Chile en el mundo. Las Semanas de Chile son misiones empresariales que contemplan reuniones de negocios previamente agendadas por las oficinas de ProChile en el exterior. También incluyen degustaciones

⁶³ Corresponde a planes de acción para fortalecer las exportaciones regionales, documentos elaborados a partir de un programa DIRECON-BID

⁶⁴ Estos pueden ser lácteos, vinos, frutas, etc.

preparadas por destacados chefs y sommeliers, seminarios temáticos, visitas técnicas a centros de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios de interés para las empresas chilenas participantes; y actividades culturales. El financiamiento de esta actividad es realizada a través del FT y FPESA, su asignación es directa exigiendo un aporte a las empresas pecuniario (Cuotas) y no pecuniarios, cuyo monto depende de las características de la actividad criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de actividades, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades. En cuanto a la selección de las empresas participantes estas obedecen a los mismos criterios expresados para ferias internacionales.

- (3) Sabores de Chile: es una misión empresarial que busca diversificar la oferta exportable, aumentar la venta de productos con valor agregado, acrecentar las exportaciones de alimentos y bebidas, informar a intermediarios y consumidores de los atributos de alimentos chilenos y posicionar a nuestro país. Para ello se organizan reuniones bilaterales de negocios con importadores locales. El evento ancla es la degustación de productos chilenos donde se invita a importadores, mayoristas, cadenas de hoteles, supermercados y restaurantes, distribuidores, ejecutivos, periodistas especializados y líderes de opinión. El financiamiento de esta actividad es realizada únicamente a través del FPESA, su asignación es directa exigiendo un aporte no pecuniarios a las empresas cuyo monto depende de las características de la actividad, criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de acciones, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades. En cuanto a la selección de las empresas participantes estas obedecen a los mismos criterios expresados para ferias internacionales.
- (4) Macro Ruedas de Negocios (MRN): tiene por objetivo principal generar nuevos negocios en el corto, mediano y largo plazo, entre las empresas exportadoras chilenas e importadores, profundizando así las relaciones comerciales bilaterales, maximizando las ventajas y oportunidades que los acuerdos comerciales suscritos por los países. Es así que ProChile a través de sus oficinas comerciales internacionales contacta e invita a nuestro país a importadores, asociados a los rubros productivos de las empresas exportadoras nacionales que participarán en la actividad. La selección de las empresas nacionales depende de las necesidades de las empresas importadoras y la oferta de éstas, las cuales son detectadas a través de formularios en los cuales se solicitan antecedentes asociado al bien o servicio (Tipo de bien o servicio, certificaciones con que cuenta, volúmenes potenciales a comercializar, experiencia en exportación, entre otros). La MRN se desarrolla en un recinto nacional donde concurren importadores y exportadores, donde existe una muestra de productos y servicios, talleres sectoriales donde se comparte información técnica y comercial entre las partes y se desarrollan ruedas de negocios, siendo la actividad más importante de la MRN cuyo objeto es concordar negocios entre las partes. El financiamiento de esta actividad es realizada a través del FT y FPESA, su asignación es directa y no presenta costo para la empresa participante debido a que este es un instrumento nuevo creado en el 2007, criterio utilizado por ProChile para incentivar la utilización de las nuevas sublíneas generadas por el Fondo.

e) **Apoyo a coyunturas internacionales.**

En esta línea se presentan proyectos que responden a necesidades de promoción de exportaciones urgentes o coyunturales no programadas, para un determinado sector o mercado, en beneficio del sector exportador nacional. La asignación de los recursos provienen tanto del FT y del FPESA y esta es directa. Dentro de las actividades posibles a financiar se encuentran: ferias internacionales, invitación a clientes, participación en seminarios, realización de degustaciones, etc. Este tipo de iniciativa requiere de aportes de privados no pecuniarios, montos que dependen de las características del proyecto.

f) **Concursos Públicos.**

Esta línea tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción comercial diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquellas empresas que presenten potencial exportador y las pertenecientes a la AFC. Esta línea cuenta con dos sublíneas, cuyo financiamiento proviene únicamente del FPESA modalidad de asignación es a través de concursos públicos, donde las propias empresas presentan sus proyectos:

- 1) Concurso Nacional: esta sublínea tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción internacional diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquellas empresas que presenten potencial exportador. En relación al aporte privado considerado en los proyectos es entre un 40% y un 70%, dependiendo del volumen de exportaciones que realiza. En cuanto a los criterios de asignación de los recursos, éstos depende por un lado de la presentación de proyectos por parte del sector privado y de su calidad, ya que éstos son evaluados técnicamente; no existiendo una asignación regional y depende de la disponibilidad presupuestaria de la institución.
- 2) Concurso Agricultura Familiar Campesina: este concurso es similar al Concurso Nacional en sus diversas características, lo que difiere es el grupo de población que atiende, y los montos de cofinanciamiento requeridos por parte del sector privado. Es así que este concurso atiende al segmento de la AFC, los cuales son asociaciones, empresas o productores individuales, exigiéndose un aporte privado de un 20% a 30% del costo total del proyecto, este menor cofinanciamiento exigido obedece a su menor disponibilidad de recursos que presenta este segmento.

1.6. Procesos de producción de los componentes

Componente 1.- Información comercial generada y difundida al sector exportador

El proceso completo de elaboración de información de apoyo al sector exportador, es coordinado a partir del ámbito de competencias por el Subdepartamento de Gestión de Información, dependiente del Departamento de Información Comercial de ProChile. La provisión de este servicio se inicia con la adquisición de los insumos⁶⁵ por dicho subdepartamento, para su análisis y estudio, pasando posteriormente a la elaboración de documentación y hasta su difusión a las empresas beneficiarias. El detalle de este proceso se desarrolla a continuación.

⁶⁵ Base de datos de importadores, información de exportaciones e importaciones por mercado, entre otros.

En primera instancia, este Subdepartamento es responsable de la suscripción de contratación para la adquisición de bases de datos a nivel mundial, sean éstas sobre estadísticas, aranceles, normativas, tratados internacionales o noticias de interés que afectan o benefician la posición competitiva de los productos chilenos en el mundo. Así mismo la red de oficinas de ProChile en el exterior, aporta permanentemente información relativa a mercados, posición competitiva y normativa que afecta al intercambio de bienes y servicios, o apoyando localmente en la generación de estudios, bases de datos de importadores o informes de contingencia. Toda esta información constituye la base para la elaboración de documentación de apoyo a la gestión exportadora; en este ámbito es posible destacar informes de y por mercados, por productos y combinaciones entre ambos, estadísticas de comercio nacional e internacional, documentos de apoyo a la generación de capacidad exportadora y a la capacitación en comercio internacional, así como también la elaboración de estudios de apoyo especialmente solicitados por las empresas beneficiarias.

La difusión de la información a las empresas se realiza por medio de los sitios web www.direcon.cl, www.chileinfo.com, www.prochile.cl, como también a través de la red de oficinas regionales y del exterior de ProChile. Para estos efectos el Subdepartamento administra el sistema de "Asistencia al exportador", encargada de gestionar consultas, reclamos sugerencias y felicitaciones, como a su vez la entrega de información en forma reactiva, dando respuesta a las consultas recibidas a través de medios electrónicos derivados de www.prochile.cl o www.direcon.cl o por medio de las atenciones telefónicas realizadas en el servicio de atención telefónica. El servicio de atención telefónica, es responsable además de la gestión de atenciones personales realizadas a nivel nacional por medio de la red de 15 oficinas en todo el país.

La información entregada por este componente es de carácter gratuito y de acceso libre para los usuarios en los espacios de atenciones virtuales y presenciales que posee DIRECON-ProChile, no existiendo criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios, dado el libre acceso a la información. La única excepción corresponde a la información que no está elaborada, la cual tiene que ser preparada por ProChile a través de analistas de mercado y especialistas en comercio internacional de la institución, quienes a partir de las diversas fuentes de información de ProChile apoyan a las empresas en su proceso exportador, acorde a las necesidades específicas de cada empresa.

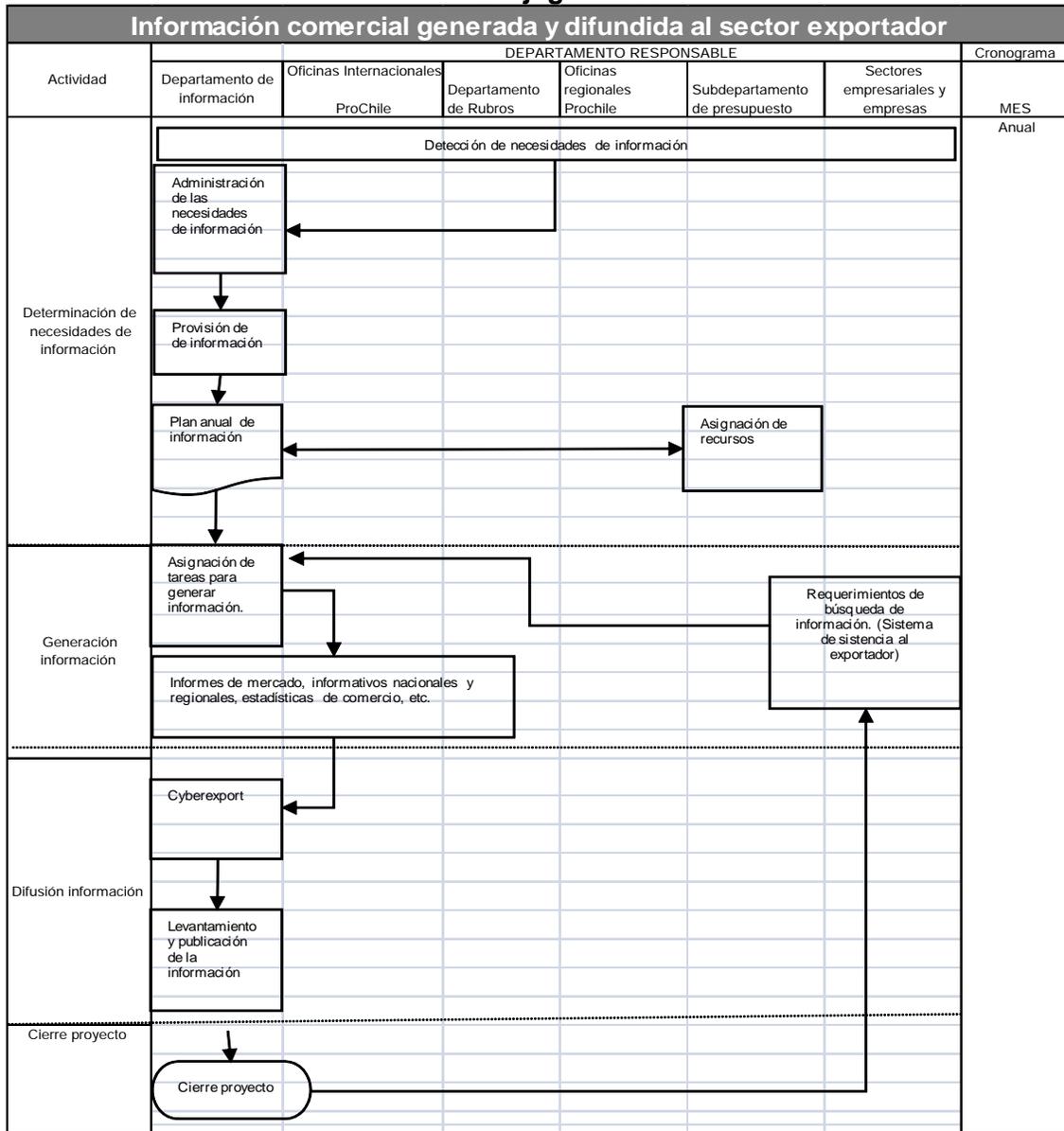
Este componente es ejecutado por ambos fondos FT y FPESA, fondos que entregan el mismo tipo de servicio, variando sólo lo referente al tipo de productos y servicios no tradicionales que apoya, así el FPESA apoya al sector silvoagropecuario y el FT al resto de los sectores económicos.

Respecto de la asignación de recursos para este componente anualmente el Departamento de Información Comercial presenta un proyecto con las necesidades respectivas y solicita los recursos al Subdepartamento de Presupuesto; una vez aprobado el proyecto y el respectivo presupuesto por la Dirección de ProChile, se le asignan los recursos.

El criterio de asignación de recursos obedece a parámetros históricos de asignación y a evaluaciones estratégicas que realiza el Departamento de Información Comercial en forma anual. En cuanto a la asignación entre regiones dada las características del servicio

de acceso universal vía web no procede. El flujograma de este componente se presenta a continuación.

Flujograma N° 1



Fuente: Prochile

Componente 2.- Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras.

Este componente presenta una línea estratégica de acción denominada “Generación de capacidades exportadoras” constituida por tres sublíneas: Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC), Coaching Exportador y Capacitación y Asesoría Técnica.

1) PIAC.

A partir de finales del año 2001, ProChile desarrolló en conjunto con la Subsecretaría de Agricultura e INDAP, un instrumento dirigido a la Pequeña Agricultura Campesina, denominado InterPac el cual tenía por misión generar la incorporación al proceso exportador de este segmento empresarial. El año 2004 se llevó a cabo una evaluación al Programa inicial, mediante la cuál se procedió a introducir algunas modificaciones e innovaciones, reorientando el objetivo a no sólo alcanzar la inserción de empresas individuales o asociativas que son parte del universo de la AFC en los mercados internacionales, sino que también apoyar con servicios específicos a aquellas empresas que exportan en forma indirecta, y que son un eje esencial dentro de la cadena exportadora, sobre todo de la Agroindustria. De esta manera nace PIAC, el cual intenta entregar a sus usuarios una mayor flexibilidad en el acceso a los instrumentos que posee, comparativamente con sus programas predecesores, permitiendo a los participantes realizar acciones que se ajusten de mejor forma a sus características.

El PIAC apunta a generar capacidades y conocimientos a las empresas provenientes de la Agricultura Familiar Campesina (AFC)⁶⁶ con el objeto de que éstas puedan acceder a los mercados externos en condiciones competitivas, sostenibles y rentables, desarrollando diversas actividades de capacitación y asesoría para alcanzar este objetivo, las que son entregadas dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

El proceso parte con la difusión tanto a nivel nacional como regional de la convocatoria, luego se realiza una convocatoria pública abierta de marzo a diciembre en la cual pueden participar las empresas de la AFC. Realizadas las postulaciones se inicia el proceso de admisibilidad del postulante, verificando si cumplen con el perfil del programa que exige pertenecer a la AFC y que presente potencial exportador. Aprobada su postulación inicia el proceso de diagnóstico donde se evalúa a la empresa en los ámbitos de gestión, finanzas, desarrollo organizacional y potencialidad de la oferta exportable, entre otros; con el objeto de determinar sus capacidades exportadoras. La acción de diagnóstico es realizada por un profesional de ProChile encargado del PIAC, en cada una de las regiones del país, el cual utiliza la metodología diseñada por Fundación Chile quien la traspasa a los profesionales PIAC. Una vez realizado el diagnóstico, el evaluador deriva a) Exportación Directa o Indirecta, que es donde efectivamente las empresas reciben los servicios de apoyo a la internacionalización, o b) Mercado Nacional. Los servicios entregados por el PIAC están clasificados en dos áreas “Servicios de apoyo” los cuales buscan mejorar en las empresas sus capacidades organizacionales, legales, financieras y comerciales para la exportación y “Servicios complementarios” los cuales buscan desarrollar inteligencia de mercado para las empresas beneficiarias.

Los servicios de Apoyo entregados por el PIAC son los siguientes:

- a.1 Asesoría para la creación de empresas de segundo piso.
- a.2 Asesoría legal.
- a.3 Asesoría y capacitación financiera para la exportación.
- a.4 Asesoría y capacitación en fortalecimiento organizacional.
- a.5 Asesoría en barreras paraarancelarias para la exportación.
- a.6 Asesoría legal a nivel de contratas internacionales.

⁶⁶ De acuerdo al MINAGRI, la AFC se constituye por un total de 280.000 explotaciones agrícolas, de estas el 37% corresponde a agricultura de subsistencia agrupando a 102.000 usuarios y el 63% corresponde a los empresarizables es decir, 176.000 usuarios que viven de los negocios agrícolas. Se estima además que en este subconjunto existe un total de 700 empresas asociativas a los largo del país. http://www.prochile.cl/agricultura_campesina/que_es.php

- a.7 Capacitación en tópicos de comercio exterior.
- a.8 Asesoría en diseño de Planes de Negocios para la exportación.
- a.9 Apoyo para la gestión del proceso exportador.

Los servicios Complementarios aportados por el PIAC son los siguientes:

- b.1 Capacitación en tópicos de Comercio Exterior curso "Generación de Capacidades Exportadoras en el Mundo Campesino"⁶⁷
- b.2 Participación en ferias internacionales (como expositores o en visita guiada).
- b.3 Talleres internos e internacionales a pedido.
- b.4 Material monográfico Cuadernillos de Exportación
- b.5 Realización de seminarios internacionales,
- b.6) Traída de expertos,
- b.7 Traída de compradores
- b.8 Misiones de Prospección
- b.9 Estudios e inteligencia de mercado

Siguiendo con el proceso de producción de esta sublínea y en el caso de los Servicios de Apoyo las empresas seleccionadas determinan los servicios que demandarán en conjunto con el encargado del PIAC regional, firmando para ello un compromiso para la entrega de los servicios del programa, los cuales son entregados por un consultor externo a ProChile, el que ha sido debidamente acreditado por la institución, la entrega de los servicios se formaliza a través de una resolución de donde se establecen las responsabilidades entre las partes (Característica de la asesoría, cronograma, desembolsos, etc.). Esta sublínea contempla un cofinanciamiento público en dinero entre el 80 al 100% del costo total de la asesoría dependiendo del tipo, la diferencia de aporte es realizado por la empresa postulante las características que presenta el segmento de empresas que atiende el programa (AFC) las cuales poseen restricciones importantes para acceder a los mercados internacionales (Financieras, económicas, etc.).

En relación a los servicios complementarios estos son propuestos los comités regionales, los cuales posteriormente son ofrecidos a las empresas, para lo cual estas deben postular y seleccionadas por este mismo comité de acuerdo a los criterios de elegibilidad dependiendo del tipo de servicio:

- Capacitación en tópicos de Comercio Exterior curso "Generación de Capacidades Exportadoras en el Mundo Campesino": Existen dos niveles del curso, el nivel I en el que la convocatoria es abierta y el único requisito es ser productor-empresario y pertenecer al segmento de la Agricultura Campesina. Para el nivel II procuramos seleccionar empresas que ya hayan realizado el curso nivel I, por lo que puede hablar de una etapa de profundización de los contenidos entregados en el nivel I. Es destacable el hecho que este año se agregó a los tópicos de los cursos impartidos el tema Género.
- Participación en ferias internacionales (como expositores o en visita guiada). participación de las distintas empresas clientes del PIAC en las ferias internacionales lo primero que se evalúa es el tipo de feria en la cual se participa, considerando este factor se hace un llamado nacional canalizado a través de los Profesionales PIAC de las regiones, éstos envían la información solicitada de las empresas y posteriormente considerando distintas variables como grado de

⁶⁷ Este es un curso elaborado por ProChile, que se entrega anualmente, cuya ejecución es licitada a un organismo de capacitación. Para la participación de las empresas beneficiarias estas deben postular y deben comprometerse a participar durante el transcurso de éste.

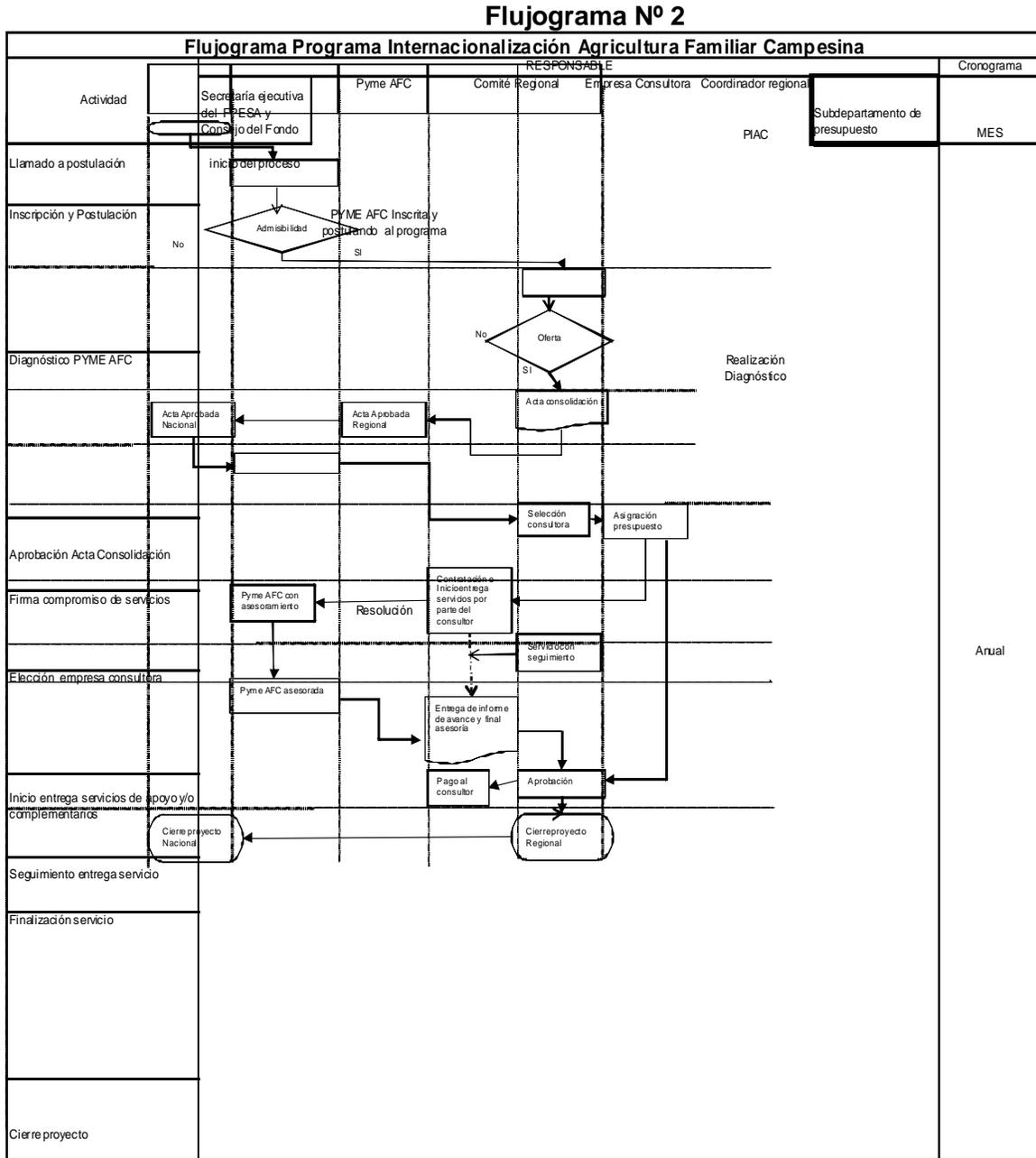
evolución del producto, volumen exportable, certificaciones que presentan los productos, lo innovador de la oferta, se procede a categorizar a las empresas

- Talleres internos e internacionales a pedido. La producción de talleres depende directamente de las necesidades y los requerimientos que se detecten a nivel regional y el encargado de esto es el Profesional PIAC que se encuentra periódicamente interactuando con los Clientes PIAC regionales, recogiendo de esta manera las necesidades que se puedan detectar a nivel regional. Sobre este punto fundamental es el plan de trabajo que se presenta por parte de las distintas regiones, éste es la base del trabajo que se realizará durante el año en cada una de las regiones donde se desarrolla el PIAC.
- Material monográfico Cuadernillos de Exportación. Se realiza un trabajo conjunto con el Subdepartamento de Asistencia al Exportador con el cual se analizan las distintas necesidades de los potenciales Clientes del PIAC y también del Fondo, intentado generar materiales genéricos. Una vez generadas las maquetas de estos materiales, se revisan y posteriormente se procede a autorizar la impresión del material por empresas externas a ProChile.
- Traída de expertos. Este tópico se trabaja de igual forma que las propuestas de talleres, es el Profesional PIAC regional el que detecta necesidades y en conjunto con las empresas participantes del PIAC, formula dentro de su plan de trabajo anual la necesidad de contar con la asesoría de un experto para mejorar la gestión dentro de un rubro determinado. Importante es destacar que todas las propuestas son analizadas en el nivel central optimizando de esta manera las distintas propuestas regionales, fomentando las actividades interregionales y evitando la duplicidad de eventos.
- Traída de compradores. Al igual que el caso anterior, se trabaja de igual forma que las propuestas de talleres y/o de seminarios, es el Profesional PIAC regional quien detecta las necesidades y/o oportunidades y en conjunto con sus empresas, formula dentro de su plan de trabajo anual propone considerar la traída de un importador. Importante es destacar que todas las propuestas son analizadas en el nivel central optimizando de esta manera las distintas propuestas regionales, fomentando las actividades interregionales y evitando la duplicidad de eventos.
- Misiones de Prospección. Existen dos mecanismos, el primero es presentar la actividad dentro del plan de trabajo anual y la segunda es postular a través de alguna visita guiada a las ferias en las que va a participar el PIAC.
- Estudios e inteligencia de mercado. Cuando las empresas desean participar de actividades de prospección relacionadas con el PIAC, existen dos opciones, la primera es que la empresa se encuentre en condiciones de exportar y se sepa que su producto es viable en el mercado de destino y la otra opción que no se tengan antecedentes sobre el producto con relación al mercado al cual apunta su plan de negocios, en este caso se solicita realizar un estudio de mercado, con éste se puede tomar una decisión mucho más informada y asesorar de mejor manera a la empresa que solicita los servicios del PIAC.

La administración de PIAC es realizada a través de PROCHILE en coordinación con la Subsecretaría de Agricultura e Indap, a través de la Secretaría Ejecutiva del FPESA en conjunto con el Consejo del Fondo del FPESA, quienes establecen los lineamientos del programa a nivel nacional. La aprobación de las empresas seleccionadas, la evaluación de los resultados, y las coordinaciones entre las instituciones se realizan a través de reuniones periódicas de acuerdo al cronograma del proceso; existe un correlato de esta institucionalidad a nivel regional, a través del consejo regional del PIAC, el cual está formado por Seremi de Agricultura, Director regional de INDAP y el Director Regional de

PROCHILE, los cuales se coordinan de la misma manera que las instituciones de carácter nacional.

A continuación se presenta el flujograma del PIAC asociado a los “Servicios de Apoyo” (Flujograma N° 2).



En cuanto a los criterios de asignación de recursos, no hay una asignación a priori por regiones o tipo de actividad a financiar, este opera por una parte, por la postulación de los privados, pero otra parte, en función de las actividades propuestas por los comités regionales que luego se le ofrecen a las empresas participantes

Los mecanismos de transferencia de los recursos de ProChile al consultor en el caso de “Servicios de Apoyo” se realizan a través de la resolución que realiza la institución existiendo un contrato a honorarios, donde se establecen los montos y el cronograma de pagos de acuerdo a la aprobación de los informes por parte de ProChile, que elabora el consultor, pagándosele contra informe aprobado, con cheque y previa presentación de boleta.

(2) Coaching exportador (CE):

Esta sublínea es una iniciativa de ProChile que surge el 2006 del Programa de Apoyo al Financiamiento de la Capacidad Institucional de la DIRECON- a través del Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que a partir del 2009 será financiada por el FT y FPESA, dado el compromiso de continuidad de la DIRECON y BID, producto de los buenos resultados alcanzados con el CE.

El proceso se inicia con la postulación de la empresa la cual la puede realizar a través de internet, completando el Formulario de inscripción directamente en las oficinas de Prochile, el postulante debe cumplir los siguientes requisitos:

- (a.2) Corresponder al tamaño Pymex, es decir, con ventas totales anuales no superiores a US\$ 7,5 millones; sin o con incipiente experiencia exportadora.
- (b.2) Tener un producto o servicio con potencial exportador.
- (b.3) Contar con la estructura organizacional que permita abordar el proceso exportador.
- (b.4) Tener acceso al financiamiento necesario para abordar el proceso exportador.
- (b.5) Tener potencial de crecimiento.

Las postulaciones son evaluadas y validados previamente por el sector y/o Dirección Regional que corresponda.

Las empresas seleccionadas deben comprometerse a asistir a las sesiones quincenales, tener la disposición de compartir su FODA empresarial, así como sus avances en el proceso exportador con otros empresarios como él, tener disposición para escuchar y aceptar los aportes que los otros Coachées y Coach le harán y asumir los compromisos derivados de las sesiones de trabajo y cumplirlos y estar dispuesto a ejercer acciones en pos del logro de sus objetivos.

La metodología empleada consiste en la conformación de grupos de empresarios, cada uno compuesto aproximadamente por 10 a 15 empresarios Pymex y 2 empresarios con vasta experiencia en negocios internacionales, un y un profesional de ProChile. Durante las sesiones de Coaching cada empresario Pymex expone su caso empresarial y plan de negocios, recibiendo sugerencias sobre cómo enfrentar de mejor forma su proyecto exportador. La metodología contempla el desarrollo de 15 sesiones durante un período de 7 a 8 meses. Cada una tiene una duración de 5 horas aproximadamente y se realizan cada 15 días.

(3) Capacitación y asesoría técnica:

Esta sublínea tiene por objeto capacitar y asesorar en forma permanente al sector exportador principalmente regional a través de charlas, talleres y seminarios, en las cuales se analiza las oportunidades y restricciones comerciales existentes en los

mercados internacionales. Se inicia el proceso a partir de las necesidades detectadas por la institución a través de su red nacional e internacional de oficinas (Nuevas oportunidades comerciales, cambios en el entorno internacional, etc.); la convocatoria a estas actividades es abierta utilizándose para ello la base de datos empresarial que posee ProChile, invitándose por los diversos medios de comunicación que posee la institución. El financiamiento de las actividades de esta línea proviene en un 100% de ProChile a través del FT y FPESA, se utiliza este criterio producto de las altas externalidades positivas que genera la información para el sector exportador en su conjunto, el mecanismo de asignación de los recursos es de forma directa para lo cual anualmente se prepara la propuesta de seminarios, talleres y charlas que se realizarán y el presupuesto respectivo, el que es aprobado por la dirección nacional. Estas actividades están a cargo de los diversos Departamentos de Prochile, a través de la responsabilidad de las Direcciones Regionales en la ejecución de las actividades.

Componente 3.- Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones.

Este componente apoya las estrategias y acciones de promoción comercial diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquéllas que presenten potencial exportador, a través del cofinanciamiento de proyectos de promoción de exportación que abarcan 6 líneas estratégicas: a) Ferias internacionales institucionales; b) Apoyo gestión de mercado; c) Planes estratégicos; d) Planes transversales; e) Apoyo a coyunturas internacionales; y f) Concursos Públicos.

a) Ferias internacionales institucionales

Esta línea estratégica es ejecutada por ambos fondos: FT y FPESA, siendo su modalidad de asignación directa.

Las ferias internacionales institucionales tienen por objeto posicionar la oferta exportable nacional de las empresas nacionales en el exterior, y son coordinadas por el departamento de Ferias y Eventos de ProChile, quien en conjunto con los departamentos sectoriales, las oficinas comerciales a través de los departamentos internacionales, y el sector privado a través de las asociaciones gremiales, federaciones, entre otras; determinan las propuestas de participación en ferias en forma anual, la que es validada a través del subdepartamento de presupuesto, de acuerdo a los recursos disponibles. Para el caso de ferias del sector silvoagropecuario, el Consejo del FPESA y la Dirección Nacional de ProChile aprueban el calendario de ferias y se inicia una serie de actividades de producción efectuadas por el departamento encargado.

- **Antes de la Feria:** confección y envío de invitaciones de participación a las empresas, las cuales son seleccionadas. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile a través de sus medios de comunicación institucionales llama a participar en el calendario de ferias propuesto, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizado por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el pago oportuno del cofinanciamiento, el orden de inscripción, entre otros; como también de acuerdo a las características de los productos que la feria busca promocionar (alimentos, vinos, etc.). Posteriormente se reserva el espacio ferial, se realiza el proceso de licitación de la empresa montajista que diseñará, construirá y habilitará el pabellón, y se realiza la agenda

de reuniones con posibles contrapartes durante su estadía en la feria, en concordancia con las oficinas internacionales de ProChile. Luego se hace la difusión de la presencia de Chile a potenciales clientes y medios especializados tanto en el lugar donde se realizará la feria como la red de contactos que posee la oficina internacional respectiva.

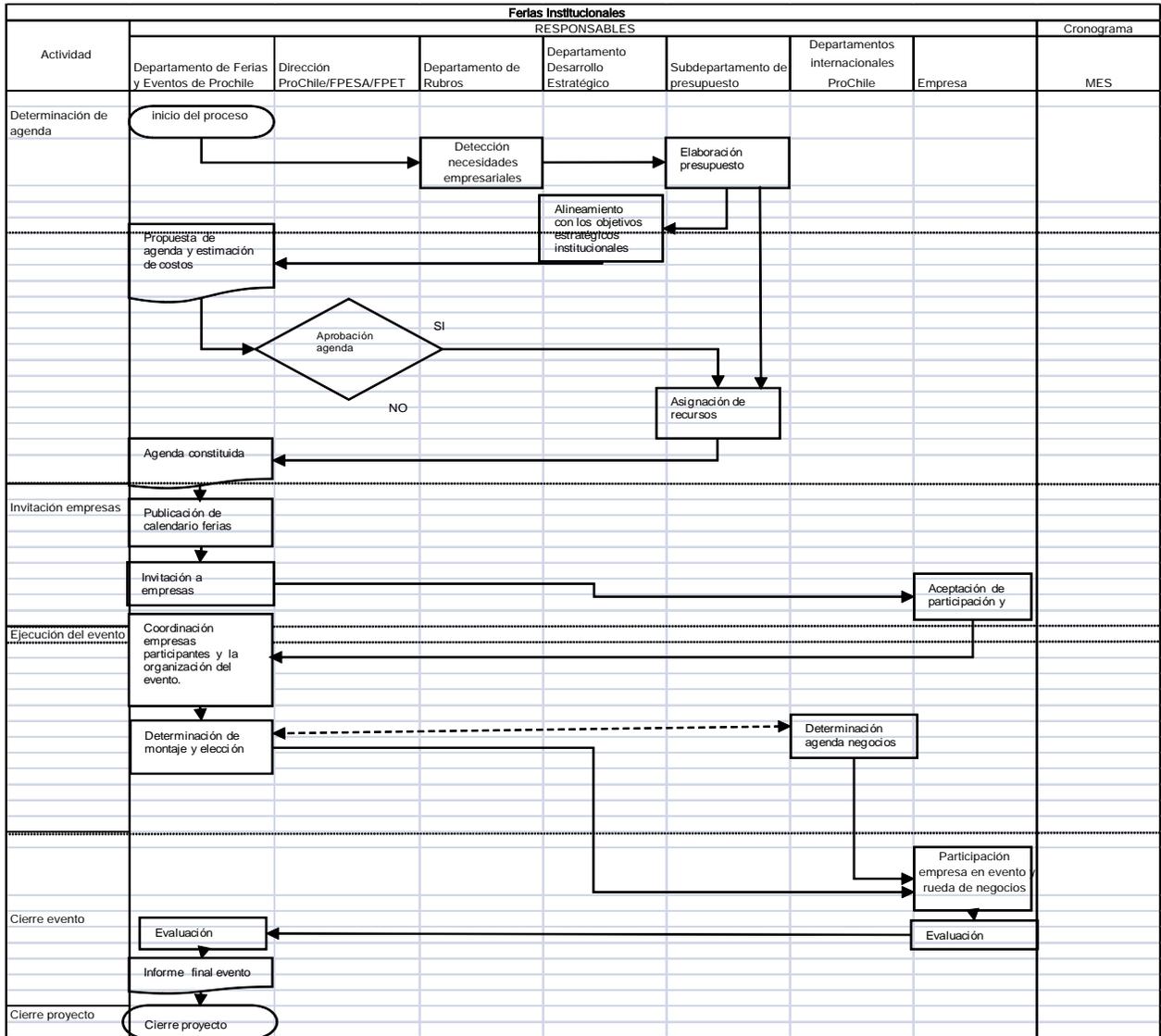
- **Durante la Feria:** ProChile realiza la supervisión del montaje, habilitación y desmontaje del pabellón, la contratación del personal de apoyo al expositor, el que tiene por objeto dar a conocer a los visitantes los atributos de los productos de la oferta nacional (chef, promotoras, sommeliers, etc.). La selección de estos profesionales de apoyo se realiza en conjunto con ProChile y los participantes nacionales en la feria; los criterios de selección del profesional son variados destacando dentro de ellos el concomitamiento del idioma local y de la oferta exportable nacional, entre otros. La prestación de los servicios es a través de un convenio entre ProChile y el profesional, pactando un valor por el servicio cuyo precio depende del tipo de evento, país donde se realice el evento, duración de éste, el cual es cancelado al finalizar la actividad. También durante la feria se coordinan actividades paralelas como por ejemplo ruedas de negocios entre los participantes de la feria e importadores locales.
- **Después de la feria:** se realiza un balance mediante una evaluación de la participación y de los resultados. La descripción del proceso de producción de esta línea se presenta en el Flujograma N° 3.

El financiamiento de esta sublínea es una parte con recursos públicos y otra con el aporte que realizan las empresas, cuyo monto depende del valor del evento, de las características de las empresas, de los metros cuadrados a utilizar en el pabellón de la feria, del país donde se desarrolla, y del número de empresas participantes. En relación a las características de las empresas, éstas son clasificadas de acuerdo al volumen de ventas anuales y montos de exportación, en pequeñas, medianas y grandes. A modo de ejemplo la Feria Prowine (Especialidad vino) la cual se desarrolló entre 29 al 31 de Marzo, 2009 en Dusseldorf los valores exigidos por ProChile a las empresas por su participación fue el siguiente: Pequeñas: US\$ 3.200, medianas: US\$ 6.190 y Grandes: US\$ 8.290.

El financiamiento que realiza ProChile a estas actividades depende de diversas variables como el costo de la feria, el número mínimo de participantes, entre otros, y de acuerdo a la información analizada varía entre el 10 al 40% en promedio. Adicionalmente, las empresas deben pagar una cuota de participación, la que ingresa a una cuenta complementaria y que se gasta en la producción del evento. Si hay excedentes éstos son devueltos a la empresa vía traspaso de fondos.

Dado que las reservas de los espacios de la feria se deben hacer con anterioridad, los recursos exigidos a las empresas así como los aportes de ProChile se realizan entre 3 a 6 meses de anticipación, de acuerdo a los requerimientos de la del evento. La administración de recursos financieros que provienen, según sea, el caso del FT o el FPESA son administrados por ProChile en conjunto con el aporte que realizan las empresas por su participación, recursos que son gestionados a través del sistema de administración de fondos de terceros, el cual que permite a ProChile recibir los dineros de los privados para la ejecución de la feria.

Flujograma N° 3



b) Apoyo gestión de mercado

Esta línea es ejecutada por ambos fondos: FT y FPESA siendo su modalidad de asignación directa.

Esta línea apoya proyectos diseñados y ejecutados por la red externa de oficinas comerciales de ProChile, que tienen por objetivo apoyar la gestión comercial propia de la unidad en el exterior; dentro de los proyectos que se financian se encuentra la identificación de nuevos canales de comercialización, el encuentro de las empresas exportadores nacionales de un determinado sector con importadores a objeto de fortalecer la relación entre éstos, etc. El proceso se inicia con la **presentación** por parte de las oficinas comerciales internacionales de proyectos al proceso de asignación anual, a través de la página www.gestion.prochile.cl, en la cual se especifican los requerimientos

de cada una de los proyectos (objetivos, estrategia, actividades, presupuesto, etc.). Terminado el proceso de presentación se establece la admisibilidad del proyecto evaluándose si los formularios fueron debidamente llenados, si existe aportes de contrapartes, entre otros; cuya labor la realiza Secretaria Técnica del FT o a la Secretaria Ejecutiva del FPESA. Si el proyecto es admisible se evalúa técnicamente, para lo cual se revisa si las actividades propuestas responden a los objetivos a desarrollar, si las metas son alcanzables, entre otros, labor que realizan los Departamentos Sectoriales y el Departamento de Desarrollo Regional de ProChile, y de ser necesario también los representantes de organismos públicos (Minagri, Corfo, etc.) o privados (Asoex, Fedefruta, etc.) especialmente cuando estos organismos realizan aportes complementarios de recursos a las iniciativas o cuando se requiere complementar información atinente a su expertise.

Para los proyectos recomendados técnicamente se realiza una evaluación estratégica que tiene por objeto establecer si ésta cumple los objetivos institucionales establecidos por el comité evaluador⁶⁸ Los criterios y aspectos a considerar en la evaluación estratégica se dividen en dos áreas específicas: 1) En calidad de la propuesta y 2) Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional.

En lo que respecta a calidad de propuesta se consignan los siguientes:

- a.1) Claridad, precisión y coherencia del plan, así como la consistencia entre la justificación y fundamentación de las actividades con la estrategia y objetivos del plan.
- a.2) Relevancia de cada actividad para el cumplimiento de los objetivos específicos definidos en el plan; nivel de potencial impacto del plan sectorial sobre el sector o subsector que aborda, así como los niveles de asociatividad y representatividad empresarial.
- a.3) Difusión de los resultados: evaluación de la estrategia de difusión presentada por actividad planteada en el

En lo que respecta a nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional se consignan los siguientes:

- b.1) Promover e incrementar las exportaciones:
- b.2) Incremento del número de productos y servicios exportados, con énfasis en productos no tradicionales y servicios.
- b.3) Incremento del número de exportadores poniendo especial énfasis en la Pequeña y Mediana Empresa Exportadora – PyMEX
- b.4) Diversificación de los mercados para productos y servicios, con particular énfasis en los mercados con acuerdos comerciales, nuevos mercados, y estrategias que permitan a las empresas alcanzar mejores posiciones en las cadenas de comercialización externas.
- b.5) Incorporación de los lineamientos de la Campaña Imagen País en los planes estratégicos.
- b.6). Nivel de co-financiamiento, vale decir cumplir con los sistemas de co-financiamiento expresamente establecidos por la Institución.

Posteriormente se hacen entrega del resultado de la evaluación a la Dirección de ProChile, la cual toma la decisión final de aprobación e iniciar el proceso de comunicación de

⁶⁸ El comité evaluador lo componen: el Subdirector de Planificación y Asignación de Recursos, quien lo preside. la Jefa Departamento de Desarrollo Estratégico, la Jefa Departamento de Desarrollo Regional, la Jefa Unidad de Control y Seguimiento de Proyectos, la Jefa de la Secretaria Ejecutiva del Fondo de Promoción de Exportaciones y el Jefe Subdepartamento de Presupuesto.

resultados, los que se publican en el sitio web de ProChile, bajo tres modalidades de calificación:

- **Aprobado:** el proyecto se recomienda para su aprobación en los términos en que fue presentado.
- **Aprobado con consideraciones:** se recomienda para su aprobación sólo si se incorporan las consideraciones efectuadas al proyecto. Si dichas consideraciones no son aceptadas, la recomendación es de no aprobado y;
- **Rechazado:** recomendándose la no aprobación del plan o proyecto, señalando y fundamentando claramente las causas que llevaron a esa determinación.

Para el caso del FPESA, las propuestas evaluadas estratégicamente por el Comité Evaluador son presentadas al Consejo del FPESA, el cual debe validar la propuesta de evaluación estratégica y si es rechazada hay un proceso de apelación y resolución de las consideraciones efectuadas a los proyectos con consideraciones con lo cual se obtienen finalmente los proyectos aprobados y se da inicio a las actividades programadas.

El resultado de este proceso de asignación de recursos es comunicado a la red externa a través de los Departamentos internacionales y se procede a asignar ala oficina que presentó el proyecto directamente los recursos.

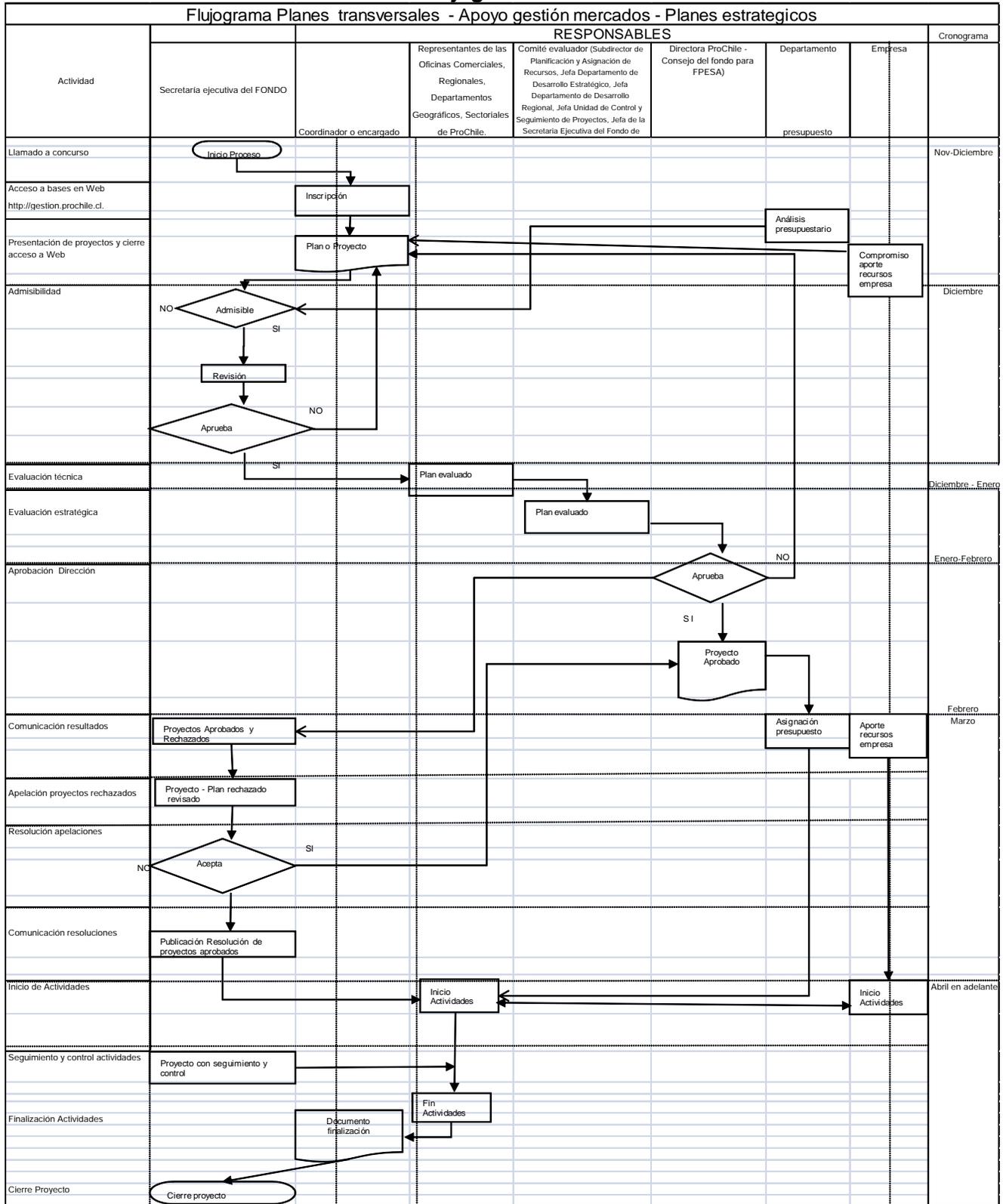
El financiamiento de esta sublínea es mayoritariamente con recursos privados (50% y más), los recursos públicos abarcan el 100% de los recursos pecuniarios, los aportes privados son no pecuniarios, los que se exigen en la presentación del proyecto y cuyo monto depende de las características de la iniciativa, no existiendo una definición a priori de éstos (De acuerdo a los requisitos institucionales de ProChile estos deben ser de al menos del 50%), siendo solicitados durante la elaboración del proyecto y exigidos una vez que se apruebe la iniciativa, de acuerdo al cronograma de desembolsos propuestos en el proyecto.

Para velar por la correcta ejecución y gestión de los proyectos, se nombra a un supervisor interno a la institución cuya función a realizar es la supervisión del proyecto durante su ejecución (profesional de los departamentos internacionales), el cual debe presentar el informe final, el cual incluye información de la ejecución de las actividades en relación a la planificación de la misma. Este informe debe contar con la aprobación de la jefatura respectiva quien informará a la Secretaría Técnica del FT o a la Secretaría Ejecutiva del FPESA según corresponda.

A continuación se presenta el flujograma de proyectos de apoyo de gestión en mercados⁶⁹ de destino identificándose las principales actividades, responsables y su respectivo cronograma. (Flujograma N° 4)

⁶⁹ Algunos ejemplos de proyectos de apoyo a la gestión aprobados el 2008 son los siguientes: Inteligencia de mercado alemán, traída de compradores sector agroalimentos de Europa central, Megavino 2008 Olive oil from chile, Traída de certificadores de EAU, entre otros.

Flujograma Nº 4



Fuente: Prochile

c) Planes estratégicos

Esta línea es ejecutada por ambos fondos: FT y FPESA y la asignación de los recursos es directa.

Los Planes Estratégicos de Promoción de Exportaciones fueron creados el año 2007, son estrategias sectoriales de desarrollo exportador que permiten a las empresas exportadoras o con potencial exportador de un sector económico asociado a los productos no tradicionales, cumplir objetivos de prospección, penetración y/o permanencia de su oferta exportable en un mercado (o nicho de mercado). Estos planes se diseñan a tres años, con proyectos de ejecución anual mediante las siguientes actividades: misiones comerciales, traída de compradores, ruedas de negocios, promoción en punto de ventas, entre otros. Dentro de los planes estratégicos se encuentran dos sublíneas los Planes Sectoriales Nacionales y los Planes Territoriales Acotados.

- (1) **Plan Nacional Sectorial** corresponde a un conjunto de acciones de promoción de exportaciones que abarca a un grupo de empresas, de diversas regiones del país, en el marco de una estrategia de mediano plazo, que permite cumplir objetivos de prospección, introducción o consolidación de una determinada oferta exportable de bienes o servicios de un sector o subsector en los mercados internacionales, cuyas acciones son diseñadas por ProChile en coordinación con el sector y la industria. La focalización de subsectores/productos, se hace año a año a través de un proceso de priorización. A modo de ejemplo en el proceso de priorización del Sector Silvoagropecuario participa el sector privado y sectorialistas de ODEPA e INDAP. Dentro de los planes nacionales sectoriales se destacan el Plan forestal, Plan pecuario-lácteo, Plan productos gourmet, entre otros.
- (2) **Plan Territorial Acotado.** es un conjunto de iniciativas de promoción y apoyo al desarrollo exportador de una oferta exportable particular de bienes o servicios de una región, que en el marco de una estrategia comercial y alineada con los objetivos institucionales, permite cumplir con objetivos de corto y mediano plazo para la internacionalización de la oferta exportable regional, las actividades y los productos a promocionar provienen a partir de los estudios de Cluster Exportadores Regionales⁷⁰, como a su vez acciones de las propias oficinas regionales que en coordinación con los departamentos sectoriales e internacionales, apoya a grupos de productos innovadores de un grupo de empresas, que no han sido abarcados, o que no forman parte de los acciones nacionales sectoriales, pero que constituyen una base exportadora (potencial o real) de relevancia para la región, al igual que el plan nacional sectorial las acciones son diseñadas por ProChile en coordinación con el sector y la industria. Dentro de los cluster exportadores encontramos el de berries, olivícola, entre otros; y dentro de productos innovadores está el Plan de productos naturales, Plan flores y bulbos, entre otros.

Estos planes son presentados por un Coordinador⁷¹ en común acuerdo con todas las unidades correspondientes, debe incluir las propuestas e iniciativas acordadas con las

⁷⁰ Corresponde a planes de acción para fortalecer las exportaciones regionales, documentos elaborados a partir de un programa DIRECON-BID.

⁷¹ El coordinador tiene la función: a) Ser la contraparte de cada uno de los supervisores de los proyectos/actividades. En caso que no sean ellos mismos, deben apoyarlos en todas las gestiones técnicas y administrativas que se requiera para la ejecución de los proyectos que conforman el Plan. B) Velar por el uso eficiente de los recursos públicos asignados a cada plan y proyecto integrante del mismo. Debe asimismo, dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en cada plan. C) Velar, al final de

Dirección Regionales y las Oficinas Comerciales, respectivamente. El plan elaborado contiene:

- a.1) Diagnóstico del sector o subsector de acuerdo a la información obtenida en un Taller Estratégico específico entre las empresas del sector y ProChile.
- a.2) Descripción detallada de los objetivos generales y enumeración de los objetivos específicos del plan.
- a.3) Fundamento y explicación detallada de cada uno de los proyectos/actividades que componen el Plan.
- a.4) Estrategia específica, tomando como base la situación actual en que se encuentra el sector/subsector o grupo de empresas exportadoras (reales o potenciales) y la condición a la que se quiere llegar mediante la ejecución del Plan
- a.5) Caracterización de las empresas objetivo de los proyectos o actividades definidas. Por cada actividad se establece el número máximo y mínimo de empresas participantes, describiendo el tipo y tamaño de las empresas, entregando información cualitativa y cuantitativa, y caracterizando la oferta exportable que deberán cumplir las empresas objetivos (en cuanto a la oferta: calidad, volumen, requisitos y certificaciones fitosanitarias, y en cuanto a la demanda: conocimiento de la existencia de licencias o cuotas de importación). Este punto es la base para elaborar los criterios de selección de empresas que postularán a las actividades que serán convocadas públicamente en el sitio de ProChile y en algún otro medio que se determine.
- a.6). Planificación de difusión de los resultados obtenidos por actividades.
- a.7). Presupuesto por actividades, detallando los ítems necesarios a financiar, cofinanciamiento privado y público, 50% ProChile y 50% Sector Privado, este porcentaje se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile con este tipo de actividades, a objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades.

El plan es presentado a través de la página www.gestion.prochile.cl, en la cual se especifican los requerimientos de cada una de los proyectos (objetivos, estrategia, actividades, presupuesto, etc.). Terminado el proceso de presentación se establece la admisibilidad del proyecto es decir si la iniciativa cumple con los requisitos mínimos exigidos (Llenado correcto del de formulario, participación de empresas, cofinanciamiento, entre otros) cuya labor la realiza Secretaria Técnica del FT o a la Secretaria Ejecutiva del FPESA. Si el proyecto es admisible se evalúa técnicamente, para lo cual se revisa si las actividades propuestas responden a los objetivos a desarrollar. Para los proyectos recomendados técnicamente se realiza una evaluación estratégica que tiene por objeto establecer si ésta cumple los objetivos institucionales por el comité evaluador⁷² Los criterios y aspectos a considerar en la evaluación estratégica se dividen en dos áreas específicas: En calidad de la propuesta y nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional aspectos descritos anteriormente para apoyo a la gestión de mercados.

Posteriormente se hacen entrega del resultado de la evaluación a la Dirección de ProChile, la cual toma la decisión final de aprobación e iniciar el proceso de

cada proyecto, para que se elabore, por parte del supervisor un informe técnico que permita evaluar si la actividad contribuyó al cumplimiento de los objetivos y, además, si el proyecto permite generar información pública para el sector exportador. D) Elaborar un informe final que de cuenta del plan estratégico en su conjunto.

⁷² El comité evaluador lo componen: el Subdirector de Planificación y Asignación de Recursos, quien lo preside. la Jefa Departamento de Desarrollo Estratégico, la Jefa Departamento de Desarrollo Regional, la Jefa Unidad de Control y Seguimiento de Proyectos, la Jefa de la Secretaria Ejecutiva del Fondo de Promoción de Exportaciones y el Jefe Subdepartamento de Presupuesto.

comunicación de resultados, los que se publican en el sitio web de ProChile, bajo tres modalidades de calificación: Aprobado, Aprobado con consideraciones y; rechazado: recomendándose la no aprobación del plan o proyecto, señalando y fundamentando claramente las causas que llevaron a esa determinación.

Para el caso del FPESA, las propuestas evaluadas estratégicamente por el Comité Evaluador son presentadas al Consejo del FPESA, el cual debe validar la propuesta de evaluación estratégica y si es rechazada hay un proceso de apelación y resolución de las consideraciones efectuadas a los proyectos con consideraciones con lo cual se obtienen finalmente los proyectos aprobados y se da inicio a las actividades programadas. El resultado de este proceso de asignación de recursos es comunicado

Como se explicó los Planes Estratégicos presentan un proceso de producción relativamente similar al de la línea estratégica Apoyo Gestión de Mercado, por lo tanto el flujograma respectivo se puede observar en el flujograma N° 4.

En relación a la asignación de recursos dentro de esta línea, depende esencialmente de la presentación de proyectos y de la calidad técnica y estratégica de la iniciativa. No existen criterios regionales de asignación para los Planes Sectoriales Nacionales dadas las características de los proyectos que involucran a sectores (vinos, alimentos, etc.) y no a territorios geográficos. En relación a los Planes Territoriales Acotados, no existe una definición a priori, ya que esto depende esencialmente de la presentación de proyectos por parte de las regiones y de la calidad técnica de las iniciativas.

d) Planes transversales

Son planes que promueven las exportaciones de bienes y servicios con oferta exportable de más de un rubro, atendiendo a una estrategia de corto y mediano plazo para uno o más mercados externos. Los planes transversales presentan cuatro sublíneas:

(1) Semanas Gastronómicas. Esta sublínea es ejecutada sólo por el FPESA y su modalidad de asignación es directa. Esta actividad nace el año 2007 y consiste en la organización e implementación de un evento que tiene como objetivo promover, aumentar y diversificar la exportación de alimentos y bebidas de Chile en los mercados externos, posicionando al país como un proveedor confiable de alimentos en el marco de la política “Chile Potencia Alimentaria”. El evento incluye la degustación de un menú de alto nivel, elaborado con productos y bebidas minuciosamente seleccionadas según el mercado, el cual se ofrece durante una semana en un hotel o restaurante de primera categoría, en cada una de las ciudades donde se realicen las Semanas Gastronómicas. El plan de semana gastronómica es presentada por un o una coordinadora nombrada por la Dirección de ProChile, la cual presenta el plan el cual es evaluada su admisibilidad, realizada por Secretaria Técnica del FPESA quien revisa el planes presentado cumple los objetivos para que el instrumento fue diseñado, posteriormente se realiza una evaluación técnica y posteriormente son evaluados estratégicamente⁷³ labor realizada por el Comité Estratégico, proceso descrito anteriormente para los planes estratégicos. El Comité Estratégico hace entrega del resultado de la evaluación la cual es presentada al Consejo del Fondo, y posteriormente a la

⁷³ Al igual que los planes estratégicos, son evaluados la calidad de la propuesta y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional.

Directora de ProChile para su decisión final. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile a través de sus medios de comunicación institucionales llama a participar en el calendario de semanas gastronómicas propuesto, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizada por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el pago oportuno del cofinanciamiento, el orden de inscripción, entre otros.

El financiamiento de esta sublínea contempla recursos públicos y un aporte que realizan las empresas, que corresponde a un aporte no pecuniario cuyo monto depende de las características de la actividad, criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de acciones, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades

(2) Semanas de Chile. Esta sublínea es ejecutada por los dos fondos: FT y FPESA y su modalidad de asignación es directa.

Las Semanas de Chile son misiones empresariales que contemplan reuniones de negocios previamente agendadas por las oficinas de ProChile en el exterior. También incluyen degustaciones preparadas por destacados chefs y sommeliers, seminarios temáticos, visitas técnicas a centros de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios de interés para las empresas chilenas participantes, y actividades culturales, todo ello para mostrar un país diverso, confiable, serio y de gran profesionalismo. Es un instrumento de promoción en una sola actividad itinerante que va a distintos lugares del mundo. Los destinos son elegidos de común acuerdo entre ProChile y las empresas privadas que buscan posicionar sus productos en los diversos países del orbe de acuerdo a la importancia de ese mercado en nivel de exportaciones o si se quiere dar a conocer Chile en un mercado aún no explotado.

El plan es presentado por un Coordinador nombrado por la dirección de ProChile, a través de la página www.gestion.prochile.cl, en la cual se especifican los requerimientos de cada una de los proyectos (objetivos, estrategia, actividades, presupuesto, etc.), la cual presenta el plan el cual es evaluado su admisibilidad, realizada por), cuya labor la realiza Secretaria Técnica del FT o a la Secretaria Ejecutiva del FPESA quien revisa el planes presentado cumple los objetivos para que el instrumento fue diseñado, posteriormente se realiza una evaluación técnica y posteriormente son evaluados estratégicamente⁷⁴ labor realizada por el Comité Estratégico, descrito anteriormente. Los criterios y aspectos a considerar en la evaluación estratégica se dividen en dos áreas específicas: En calidad de la propuesta y nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional aspectos descritos anteriormente.

Posteriormente se hacen entrega del resultado de la evaluación a la Dirección de ProChile, la cual toma la decisión final de aprobación e iniciar el proceso de comunicación de resultados, los que se publican en el sitio web de ProChile, bajo tres modalidades de calificación: Aprobado, Aprobado con consideraciones y; rechazado: recomendándose la no aprobación del plan o proyecto, señalando y fundamentando claramente las causas que llevaron a esa determinación.

Para el caso del FPESA, las propuestas evaluadas estratégicamente por el Comité son presentadas al Consejo del FPESA, el cual debe validar la propuesta de

⁷⁴ Al igual que los planes estratégicos, son evaluados la calidad de la propuesta y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional.

evaluación estratégica y si es rechazada hay un proceso de apelación y resolución de las consideraciones efectuadas a los proyectos con consideraciones con lo cual se obtienen finalmente los proyectos aprobados y se da inicio a las actividades programadas. El resultado de este proceso de asignación de recursos es comunicado.

Los criterios de selección de empresas deben estar dados en cada plan. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile a través de sus medios de comunicación institucionales llama a participar en el calendario de semanas gastronómicas propuesto, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizada por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el pago oportuno del cofinanciamiento, el orden de inscripción, entre otros.

El financiamiento de esta sublínea proviene de recursos públicos y de aportes que realizan las empresas que corresponden a un aporte no pecuniario y cuyo monto depende de las características de la actividad, criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de actividades, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades. Adicionalmente, las empresas seleccionadas deben pagar una cuota de participación, la que ingresa a una cuenta complementaria y que se gasta en la producción del componente (o del evento mismo); si hay excedentes éstos son devueltos a la empresa vía traspaso de fondos.

(3) Sabores de Chile. Esta sublínea es ejecutada por el FT y FPESA y su modalidad de asignación es directa

Esta sublínea tiene sus inicios en el año 2003 y corresponde a una misión empresarial que busca dar a conocer la oferta exportable de alimentos y vinos chilenos, para lo que se organizan reuniones bilaterales de negocios con importadores locales. El evento ancla es la degustación de productos chilenos donde se invita a importadores, mayoristas, cadenas de hoteles, supermercados y restaurantes, distribuidores, ejecutivos, periodistas especializados y líderes de opinión. Esta línea busca diversificar la oferta exportable, aumentar la venta de productos con valor agregado, aumentar las exportaciones de alimentos y bebidas, informar a intermediarios y consumidores de los atributos de alimentos chilenos y posicionar a nuestro país en el exterior.

El plan es presentado por un o una coordinadora nombrada por la dirección de ProChile, la presentación del plan es a través de la página www.gestion.prochile.cl, en la cual se especifican los requerimientos (objetivos, estrategia, actividades, presupuesto, etc.), posteriormente es evaluada su admisibilidad, realizada Secretaria Técnica del FT o a la Secretaria Ejecutiva del FPESA quien revisa el planes presentado cumple los objetivos para que el instrumento fue diseñado, posteriormente se realiza una evaluación técnica y posteriormente son evaluados estratégicamente⁷⁵ labor realizada por el Comité Estratégico, descrito anteriormente tanto para las semanas gastronómicas. Los criterios y aspectos a considerar en la evaluación estratégica se dividen en dos áreas específicas: En calidad de la propuesta y nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional aspectos descritos anteriormente.

⁷⁵ Al igual que los planes estratégicos, son evaluados la calidad de la propuesta y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional.

Posteriormente se hacen entrega del resultado de la evaluación a la Dirección de ProChile, la cual toma la decisión final de aprobación e iniciar el proceso de comunicación de resultados, los que se publican en el sitio web de ProChile, bajo tres modalidades de calificación: Aprobado, Aprobado con consideraciones y; rechazado: recomendándose la no aprobación del plan o proyecto, señalando y fundamentando claramente las causas que llevaron a esa determinación.

Para el caso del FPESA, las propuestas evaluadas estratégicamente por el Comité son presentadas al Consejo del FPESA, el cual debe validar la propuesta de evaluación estratégica y si es rechazada hay un proceso de apelación y resolución de las consideraciones efectuadas a los proyectos con consideraciones, con lo cual se obtienen finalmente los proyectos aprobados y se da inicio a las actividades programadas. El resultado de este proceso de asignación de recursos es comunicado

Los criterios de selección de empresas deben estar establecidas en cada plan. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile realiza la convocatoria a través de sus medios de comunicación institucionales comunicando el calendario de semanas gastronómicas propuesto, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizada por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el pago oportuno del cofinanciamiento, el orden de inscripción, entre otros.

El financiamiento de esta sublínea proviene de recursos públicos y de aportes que realizan las empresas el que corresponde a un aporte no pecuniario cuyo monto depende de las características de la actividad, criterio que se definió a través de la experiencia institucional histórica que ha tenido ProChile para este tipo de actividades, con el objeto de lograr el compromiso y la real participación del sector privado en las actividades. Adicionalmente, las empresas seleccionadas deben pagar una cuota de participación, la que ingresa a una cuenta complementaria y que se gasta en la producción del evento mismo; si hay excedentes éstos son devueltos a la empresa vía traspaso de fondos.

(4) Macro Ruedas de Negocios. Esta sublínea es ejecutada por FPESA y es de asignación directa.

Esta sublínea se inicia el año 2007 y tiene por objetivo principal generar nuevos negocios en el corto, mediano y largo plazo, entre las empresas exportadoras chilenas e importadores, profundizando así las relaciones comerciales bilaterales, maximizando las ventajas y oportunidades que los acuerdos comerciales suscritos por los países. Es así que ProChile a través de sus oficinas comerciales internacionales contacta e invita a nuestro país a importadores, asociados a los rubros productivos de las empresas exportadoras nacionales que participarán en la actividad. La selección de las empresas nacionales depende de las necesidades de las empresas importadoras y la oferta de éstas, las cuales son detectadas a través de formularios en los cuales se solicitan antecedentes asociado al bien o servicio (Tipo de bien o servicio, certificaciones con que cuenta, volúmenes potenciales a comercializar, experiencia en exportación, entre otros). La MRN se desarrolla en un recinto donde concurren importadores y exportadores, donde existe una muestra de productos y servicios, talleres sectoriales, donde se comparte información técnica y comercial entre las partes y se desarrollan ruedas de negocios siendo ésta la actividad más importante de la MRN cuyo objeto es

concordar negocios entre las partes. El financiamiento no presenta costo para la empresa participante debido a que este es un instrumento nuevo, criterio utilizado por ProChile para incentivar la utilización de las nuevas sublíneas generadas por el Fondo. Son instancias que permiten a empresarios contactar a un número interesante de potenciales importadores a través de reuniones programadas.

El plan macro rueda de negocios es presentada por un o una coordinadora nombrada por la Dirección de ProChile, la cual presenta el plan, para posteriormente evaluar su admisibilidad, actividad realizada por Secretaria Técnica del FPESA quien revisa el plan presentado cumple los objetivos para que el instrumento fue diseñado, posteriormente se realiza una evaluación técnica y posteriormente son evaluados estratégicamente⁷⁶ labor realizada por el Comité Estratégico. El Comité Estratégico hace entrega del resultado de la evaluación de los planes, los cuales posteriormente son presentados al Consejo del Fondo, y posteriormente a la Directora de ProChile para su decisión final. En cuanto a la selección de las empresas participantes, ProChile a través de sus medios de comunicación institucionales llama a participar en las macro ruedas de negocios, las empresas inscritas pasan un proceso de validación realizada por ProChile de acuerdo a la oferta de bienes y servicios, el potencial que posee para abastecer el mercado en cuestión, el orden de inscripción, entre otros.

e) Apoyo a coyunturas internacionales.

Esta línea es ejecutada por los 2 fondos: FT y FPESA y su asignación de los recursos es directa, a ella se presentan proyectos que responden a necesidades de promoción de exportaciones urgentes o coyunturales no programadas, para un determinado sector o mercado en beneficio del sector exportador nacional, las actividades posibles a financiar entre las que se encuentran: ferias internacionales, invitación a clientes, participación en seminarios, realización de degustaciones, etc. Aunque esta línea apoya actividades que presentan otras líneas, su diferencia se enmarca en que éstas obedecen no a una actividad programada con anterioridad sino responden a una necesidad coyuntural. Este tipo de iniciativa requiere de aportes de privados no pecuniarios, cuyos montos dependen de las características del proyecto, es así a modo de ejemplo el primer semestre del 2008 se aprobaron 7 iniciativas cuyo financiamiento en un 86% correspondió a aportes privados.

f) Concursos Públicos

Esta línea tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción comercial diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquellas empresas que presenten potencial exportador y las pertenecientes a la AFC. Esta línea cuenta con dos sublíneas, cuyo financiamiento proviene únicamente del FPESA. La modalidad de asignación es a través de concursos públicos, donde las propias empresas presentan sus proyectos:

1) Concurso Nacional. Esta sublínea tiene por objeto apoyar las estrategias de promoción internacional diseñadas por las empresas exportadoras o agrupaciones de éstas, como también de aquellas empresas que presenten potencial

⁷⁶ Al igual que los planes estratégicos, son evaluados la calidad de la propuesta y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional.

exportador. En relación al aporte privado considerado en los proyectos es entre un 40% y un 70%, dependiendo del volumen de exportaciones que realiza. En cuanto a los criterios de asignación de los recursos, éstos depende por un lado de la presentación de proyectos por parte del sector privado y de su calidad, ya que éstos son evaluados técnicamente; no existiendo una asignación regional y depende de la disponibilidad presupuestaria de la institución.

2) Concurso Agricultura Familiar Campesina. Este concurso es similar al Concurso Nacional en sus diversas características, lo que difiere es el grupo de población que atiende y los montos de cofinanciamiento requeridos por parte del sector privado. Es así que este concurso atiende al segmento de la AFC, los cuales son asociaciones, empresas o productores individuales, exigiéndose un aporte privado de un 20% a 30% del costo total del proyecto, este menor cofinanciamiento exigido obedece a su menor disponibilidad de recursos.

Como anteriormente se explicó el sistema de operación de este componente es a través de concursos públicos, los cuales poseen las siguientes etapas:

- a) **Llamado a postulación:** actividad realizada por la Secretaría Ejecutiva del programa del FPESA, el cual es acompañado por un proceso de capacitación a los potenciales postulantes, los cuales han sido detectados por las distintas oficinas regionales y nacionales de ProChile en las acciones ejecutadas por la institución durante el año con los diversos empresarios. La capacitación es realizada a través de las Direcciones Regionales de ProChile, en cada una de las regiones, a través de talleres específicos donde se analiza los requisitos, tipos de proyectos a presentar, etc.
- b) **Postulación del proyecto:** la realizan las empresas en la página web de ProChile en un banner habilitado para el Concurso, donde se presentan las bases el sistema de postulación en línea.
- c) **Admisibilidad:** finalizado el proceso de postulación se inicia el estudio de admisibilidad el cual verifica si el postulante cumple lo solicitado en las bases administrativas del concurso, actividad realizada por la Secretaría Ejecutiva del Fondo en coordinación con el Departamento Jurídico de la DIRECON.
- d) **Evaluación:** A los proyectos admisibles se les asigna un evaluador de la institución dependiendo de las características del proyecto, quien realiza la evaluación técnica de éste la cual consiste en evaluar si el proyecto contribuye significativamente a los siguientes aspectos:
 - d.1) Contribución al desarrollo de exportaciones agropecuarias.
 - d.2) Estrategia de difusión de los resultados y productos generados.
 - d.3) Calidad técnica de la propuesta (Precisión, claridad, coherencia, etc.)
 - d.4) Capacidad de gestión y experiencia de los postulantes.
 - d.5) Nivel de compromiso de los postulantes
 - d.6) N° de beneficiarios que participarán en las actividades propuestas.

Para aquellos proyectos recomendados técnicamente se efectúa una evaluación estratégica que la hace un comité de evaluación estratégica compuesto por diversos profesionales de carácter directivo de los estamentos de PROCHILE tanto a nivel nacional como internacional.

- e) **Análisis de pertinencia:** Los proyectos recomendados estratégicamente son presentadas al Consejo del FPESA, quienes analizan y evalúan la pertinencia de los proyectos presentados, a objeto de que se cumplan los objetivos establecidos en el

decreto N° 80 de creación del fondo, los cuales tienen que ver con la real inserción de las empresas exportadoras, con potencial o incipientes en los mercados externos.

- f) **Aprobación y Adjudicación:** Los proyectos que pasaron el análisis anterior posteriormente son aprobados por el Director de la DIRECON en conjunto con el Subsecretario de Agricultura. Seguidamente, se realiza la comunicación pública de los resultados con las correcciones solicitadas, si así lo requiere el proyecto (aprobado con consideraciones). Una vez adjudicado administrativamente un proyecto se elabora un Convenio que se suscribe entre la empresa postulante y DIRECON, quien asigna para la supervisión del proyecto a un profesional de ProChile que actúa como contraparte de la institución frente al postulante. A través de este convenio la empresa se compromete a realizar las actividades propuestas dentro de un período de un año. En el caso de los convenios por modalidad anticipo se inicia el traspaso de los recursos financieros para la ejecución del proyecto previa entrega de garantías de fiel cumplimiento por los recursos traspasados, y para recibir los recursos adicionales éste debe haber rendido íntegramente los fondos anticipados adicionando un informe de las actividades realizadas. En el caso de los convenios bajo la modalidad de reembolso, una vez ejecutadas y rendidas correctamente las actividades, los recursos se reembolsan previa aprobación de los informes técnicos y la rendición de cuentas respectiva. En caso de incumplimientos injustificados de los convenios por parte del beneficiario, PROCHILE tiene derecho a exigir la restitución total de los recursos públicos.
- g) **Ejecución del Proyecto.** En esta etapa se ejecutan las actividades del proyecto.
- h) **Rendición y cierre.** Las distintas actividades realizadas son documentadas a través de informes (Informe de actividades y de gastos) establecidos por PROCHILE, los que se publican en la página <http://gestion.prochile.cl>, y los que son validados por el supervisor de cada proyecto. Finalizado el proyecto se entrega un informe final el cual es revisado por el supervisor y una vez aprobado por éste se cierra el proyecto, en caso contrario se solicitan las modificaciones respectivas hasta que se entregue en conformidad.

En relación al aporte privado considerado en los proyectos, los postulantes deben cumplir con los criterios de cofinanciamiento de acuerdo a la siguiente segmentación:

1. **Grupo Avanzado:** asociaciones gremiales consolidadas y empresas representativas del sector y con experiencia exportadora, exportan grandes volúmenes, sobre los US\$ 7,5MM, destinan un porcentaje importante de recursos a la promoción genérica, y han sido apoyadas en forma constante por ProChile. Los tipos de proyecto que presentan son sectoriales con una exigencia de aporte privado de un 50% a 70% del costo total del proyecto.
2. **Grupo Desarrollado:** asociaciones gremiales representativas del sector y empresas con experiencia exportadora incipiente o potencial de tamaño mediano (menores a US\$ 7,5MM de ventas anuales), también acceden a esta identificación empresas que no están asociadas gremialmente o sus asociaciones no están consolidadas, como a su vez empresas o grupos de empresas que cuentan con escasos recursos para promoción genérica. Los tipos de proyectos son sectoriales o empresariales con un aporte privado exigido de un 45% a 60% del costo total del proyecto.
3. **Grupo Innovador:** son empresas de tamaño pequeño y mediano o asociaciones que agrupan este tipo de empresas, donde se incluye empresas o asociaciones que están desarrollando productos con mayor valor agregado o buscando mercados nicho para productos y empresas o asociaciones con experiencia

exportadora incipiente o potencial; los tipos de proyectos que presentan son sectoriales empresariales con un aporte exigido de un 40% a 55% del costo total del proyecto.

En cuanto a los criterios de asignación de los recursos, éstos dependen de la presentación de proyectos por parte del sector privado y no existe una asignación regional específica de los recursos. En el flujograma N° 5 se identifican las principales actividades, responsables y su respectivo cronograma.

Concurso Agricultura Familiar Campesina.

Este concurso es similar al Concurso Nacional en sus diversas características, lo que difiere es el grupo de población que atiende y los montos de cofinanciamiento requeridos. Es así que este concurso atiende al segmento de la AFC, los que pueden ser asociaciones, empresas o productores individuales. Los tipos de proyectos que presentan igualmente son sectoriales o empresariales exigiéndose un aporte privado de un 20% a 30% del costo total del proyecto. En el flujograma N° 5 se identifican las principales actividades, responsables y su respectivo cronograma.

Los criterios de asignación y distribución de recursos al interior de este componente obedecen a criterios de asignación históricos, ajustándolos anualmente en función de los recursos disponible y de las evaluaciones anuales realizadas por la Secretaría Ejecutiva del FPESA, la Dirección de ProChile y el Consejo del FPESA quienes analizan el cumplimiento de las actividades, y de los cambios en el entorno internacional (Ej: Crisis financiera) y nacional (Ej: heladas que afectan al sector frutícola). En cuanto a los criterios entre regiones no existe ya que depende de las postulaciones realizadas por las empresas y la calidad de los proyectos.

En lo que respecta a la participación ciudadana se pueden identificar claras manifestaciones de participación especialmente en el FPESA a través de su **consejo asesor**, donde se ha establecido un mecanismo de consulta de las decisiones del Fondo, a través de la directa participación de representantes del mundo exportador nacional y regional, como a su vez de actores asociados (INDAP) a la AFC. El funcionamiento del consejo asesor funciona a través de sesiones ordinarios (2 al año) y extraordinarias (Cuantas veces sea necesario) las que son solicitada por al menos tres consejeros del fondo, dentro de las funciones que posee el Consejo son:

- Revisión de los objetivos estratégicos del FPESA.
- Aprobación de la asignación presupuestaria del FPESA
- Evaluación de las modalidades de asignación de recursos (directa y concursable).
- Análisis del sistema de evaluación de proyectos.
- Validación de la evaluación técnica de los proyectos empresariales presentados al Concursos Nacional y AFC, Participación en Ferias, Muestra y Cata y Sabores de Chile, entre otros.

La relevancia de esta participación para el Fondo ha sido refrendada en el Decreto N° 80 del Minagri, donde se especifican quiénes y cómo administrativamente se toman las decisiones del Fondo.

1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial

Dada las características del programa la población objetivo es similar a la población potencial, y ésta se define de acuerdo al tipo de Componente:

Componente I y III:

- empresas productivas y de servicios pequeñas⁷⁷ y medianas⁷⁸ que realizan exportaciones (PyMex) no tradicionales⁷⁹
- empresas productivas y de servicios pequeñas⁸⁰ y medianas⁸¹ (PYMES) que tienen potencial exportador.

⁷⁷ Pequeña Empresa. De acuerdo a la normativa tributaria vigente, el SII considera en este grupo a aquellas cuyas ventas anuales se ubican entre UF 1 Y UF 2.400.

⁷⁸ Corresponde al estrato cuyas ventas anuales se ubican entre UF 2.401 y UF 25.000.

⁷⁹ Exportaciones No Tradicionales: se consideran No Tradicionales todos los productos excepto: Cobre, Harina de Pescado, Celulosa, Hierro, Salitre, Plata metálica, Oxido y Ferromolibdeno, Molibdeno, Minerales de oro, Madera aserrada y cepillada y Metanol.

⁸⁰ Pequeña Empresa. De acuerdo a la normativa tributaria vigente, el SII considera en este grupo a aquellas cuyas ventas anuales se ubican entre UF 1 Y UF 2.400.

⁸¹ Corresponde al estrato cuyas ventas anuales se ubican entre UF 2.401 y UF 25.000.

Componente II:

- pequeñas y medianas empresas (Pymes) que poseen potencial exportador o presentan exportaciones incipientes de productos no tradicionales
- Agricultura familiar campesina (AFC) que poseen potencial exportador o presentan exportaciones incipientes de productos no tradicionales.

- **Caracterización de la población potencial/objetivo.**

PYMEX^{82 83} :

- Las PYME's exportadoras representan aproximadamente entre el 3% y 4% del total de las Pyme's, aportan aproximadamente el 4% del total de las exportaciones y constituyen entre el 2% y 3% de sus ventas totales.
- Al separar a las Pymes por tamaño, se constata que un 2% de las pequeñas y un 6% de las medianas empresas exportan regularmente, mientras que un 3% de las pequeñas y un 7% de las medianas son exportadoras ocasionales.
- Respecto a la exportación indirecta, un 13% de las Pymes (12% de las pequeñas y un 18% de las medianas) son proveedoras de alguna empresa exportadora, en cuanto al volumen de ventas a exportadores representan un 32% de las ventas totales de la Pyme (30% de las ventas en el caso de la pequeña y un 50% para la mediana empresa).
- La pequeña empresa dirige sus productos principalmente al Mercosur (22%) y a Estados Unidos (65%). En el caso de la mediana empresa, sus destinos son más variados, siendo la Unión Europea (27%) y Asia (24%) los más frecuentes.
- Entre las principales dificultades para exportar de este segmento se mencionan la falta de contactos (40% de la pequeña y 33% mediana empresa) y las exigencias de mercado (16% de la pequeña y 48% de la mediana empresa).
- Un 83% de los socios, dueños o gerente (SDG) de la Pymex exportadora es profesional universitario o técnico superior; comparado con un 71% de los SDG de las empresas no exportadoras.
- Los SDG de las empresas exportadoras se capacitan menos que los SDG de empresas no exportadoras (9% y 18% respectivamente). Sin embargo, las empresas exportadoras capacitan más a sus trabajadores que las no exportadoras (39% versus 25%).
- Las PYMEX exportan cerca de US\$ 2.400 millones de los que el 78% son productos no tradicionales.
- En cuanto a los sectores, en la PyMex el 76% de los productos que exporta son industriales y un 24% del sector silvoagropecuario y pesca, concentradas básicamente en el sector de alimentos, productos de madera, químicos y caucho, productos metálicos y maquinaria y equipos. Gran parte de ellas están focalizadas en nichos de mercado específicos apostando a la diferenciación de productos.
- En cuanto a su representación regional no existe información al respecto.

PYMES con potencial exportador o exportaciones incipientes de productos no tradicionales: Son empresas Pyme que aún no han exportado pero también están las que tienen exportaciones incipientes de productos no tradicionales, sin embargo presenta capacidades productivas, comerciales, gerenciales y financieras que les permitirá en el

⁸² CARACTERIZACION DE LAS PYMES CHILENAS. ProChile Patricia Noda Videa Mayo, 2003

⁸³ Segundo Informe Semestral de la Pequeña Empresa, elaborado por el Centro de Investigaciones de Políticas Públicas para la Pyme (Cipyme) y EuroChile

mediano plazo insertarse en los mercados internacionales. De acuerdo a la literatura⁸⁴, las empresas que presentan un alto potencial exportador son la que poseen una alta especialización productiva, innovación tecnológica, gestión empresarial adecuada, e importantes habilidades organizacionales y de comercialización. En

Agricultura familiar campesina⁸⁵ exportadora o con potencial exportador o exportaciones incipientes de productos no tradicionales: La AFC representa el 25% del Producto Interno Bruto agrícola y genera el 49% de empleo del sector. El número de explotaciones de ese estrato según ODEPA, de acuerdo al VI Censo Nacional Agropecuario (1997), alcanzaba a 278.840 propiedades con una superficie inferior a 12 háts de riego básico o sus equivalentes, representando una población vinculada a su entorno de aproximadamente un millón doscientas mil personas. De acuerdo a ello se determina que alrededor del 84% de las explotaciones agropecuarias corresponden a la agricultura familiar campesina, aún cuando representan sólo la quinta parte de la superficie agrícola utilizada (22,6%) y un porcentaje un poco menor de la superficie total agropecuaria (18%).

No existe información de las características de las empresas que conforman este segmento que presenta potencial exportador o exportaciones incipientes, por lo que sólo se presentará información en relación a la AFC..

Se advierten algunos factores que aparecen deficitarios y que aparte de los problemas de recursos, afectan el desenvolvimiento productivo de los agricultores de la AFC. Entre éstos se pueden destacar los siguientes:

- bajo nivel educativo y de gestión muy elemental que presenta la mayoría de los agricultores;
- encadenamientos productivos y comerciales insuficientes para generar dinámicas sostenibles y sustentables en el tiempo;
- intermediación compleja entre productores y consumidores, entre otras;
- a su vez su brecha tecnológica es cada vez más creciente, con escaso acceso a la transferencia tecnológica y mala calidad de la asistencia técnica y de gestión.
- además, es sabido que en la actualidad no más del 15% de la producción generada por la AFC va dirigida a los mercados internacionales o a la agricultura exportadora, el 85% restante va a los mercados locales, comunales y regionales, siendo la mayoría productos esenciales y difícilmente sustituibles por productos importados.

- **Cuantificación de la población potencial/objetivo.**

Aunque el Programa posee un instrumento con el cual identifica el potencial exportador de una empresa, no se dispone de información que permita identificar el universo de las empresas con potencial exportador. Por lo anterior, se contrató un estudio complementario para estimar el número de empresas con potencial exportador⁸⁶. Dicho estudio estima el número de empresas con potencial exportador para el FT y el FPESA para el año 2006, a partir del universo de empresas formales que se encuentran

⁸⁴ “Estudio complementario para la Determinación de la Población Potencial del Programa denominado Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile”, desarrollado en el marco de esta evaluación. Dipres, mayo de 2009.

⁸⁵ Situación de la Agricultura Familiar Campesina y los Efectos de la Globalización. Fundación Oficina Coordinadora de Asistencia Campesina OCAC. Santiago, Chile. Febrero 2006

⁸⁶ Mansilla, L. A. 2009. Estudio complementario para la determinación de la población potencial del Programa Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile.

registradas en la base de datos del SII entre los años 1999 y 2006, el VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal, y la Primera Encuesta Anual de las PYMES año 2006.

En el Cuadro 4 se presenta la estimación⁸⁷ del número de empresas Pyme y de la agricultura familiar campesina (AFC) con potencial exportador por año, en la cual se asumió nuevamente que el crecimiento de éstas sigue la misma tendencia del crecimiento del número de empresas exportadoras. Para el año 2006 el número estimado de empresas Pyme con potencial exportador para el FT asciende a 5.049, mientras que las empresas Pyme y de la agricultura familiar campesina con potencial exportador para el FPESA es de 5.206.

Cuadro N° 4
Número de Empresas Pyme y de la AFC con Potencial Exportador para el FT, FPESA y el Programa.

Año	FT	FPESA	Programa
2005	ND	ND	ND
2006	5.049	5.206	10.255
2007	5.695	5.873	11.568
2008	5.122	6.105	12.027

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio Complementario y de Prochile.

En base a esta información de las empresas con potencial exportador y el número de empresas exportadoras se estima la población potencial y objetiva por componente para el Programa, la cual se presenta en el Cuadro 5.

Cuadro 5:
Población Potencial y Objetiva por Componente

Año	Componente I	Componente II ¹	Componente III
2005	ND	ND	ND
2006	19.182	10.255	19.182
2007	21.637	11.568	21.637
2008	22.496	12.027	22.496

¹ Sólo considera las empresas con potencial exportador por no contar con información respecto a las empresas con exportaciones incipientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Estudio Complementario y de Prochile.

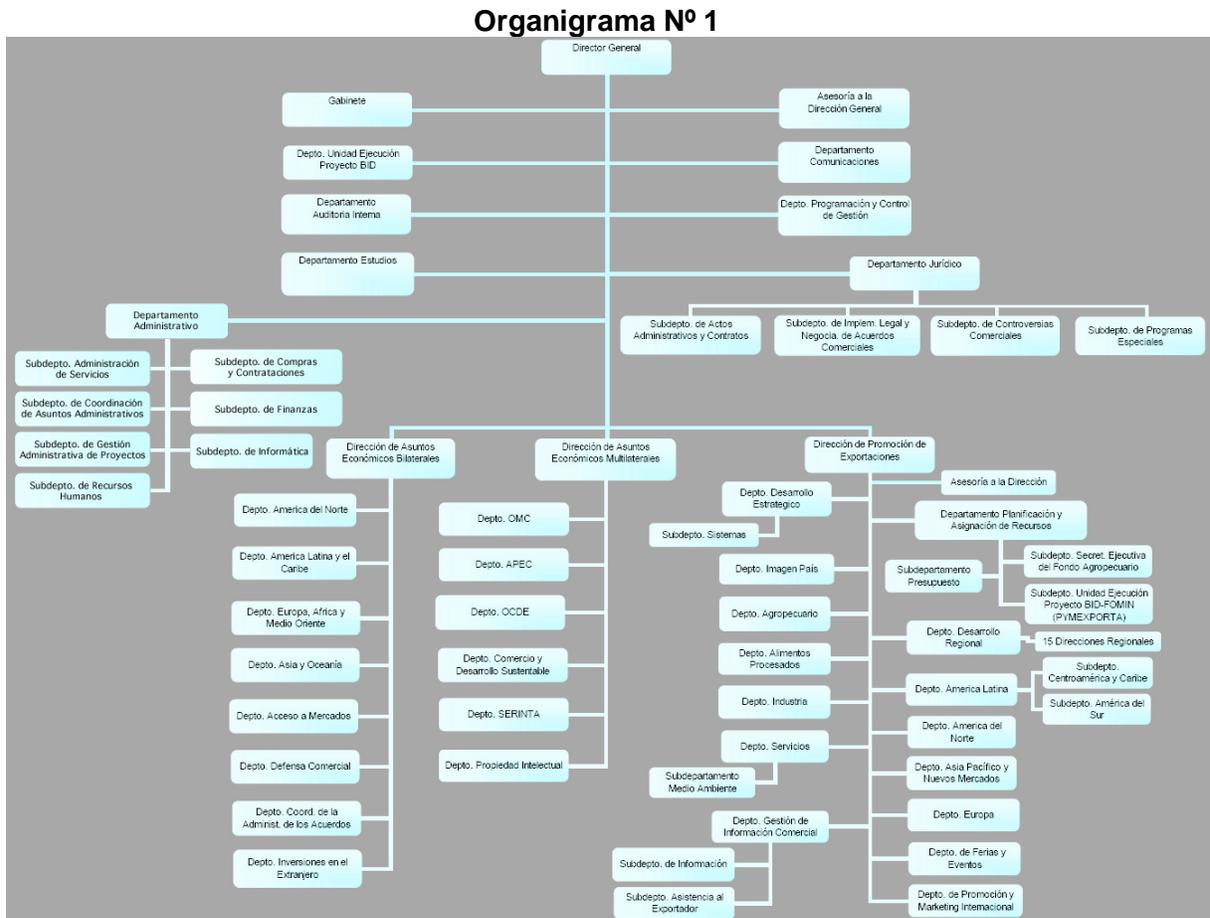
Para el Componente I y III esta se estima como el número de Pymes productivas exportadoras no tradicionales (se debería poner el cuadro con las cifras de Pymes exportadoras, que es como se llega a las 19.182, 21.637 y 22.496 empresas) y con potencial exportador. En el caso del Componente II, ésta se estima como el número de empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina que poseen potencial exportador, ya que no se cuenta con información de las empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina con exportaciones incipientes.

El programa no incorpora el enfoque de género en la definición de la población potencial.

1.8. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

⁸⁷ *Ibíd.*

El FT y FPESA es ejecutado por la Dirección de Promoción de Exportaciones – ProChile, dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales – DIRECON, la cual a su vez depende del Ministerio de Relaciones Exteriores. A continuación se presenta el organigrama institucional (Organigrama N° 1).



Fuente: ProChile.

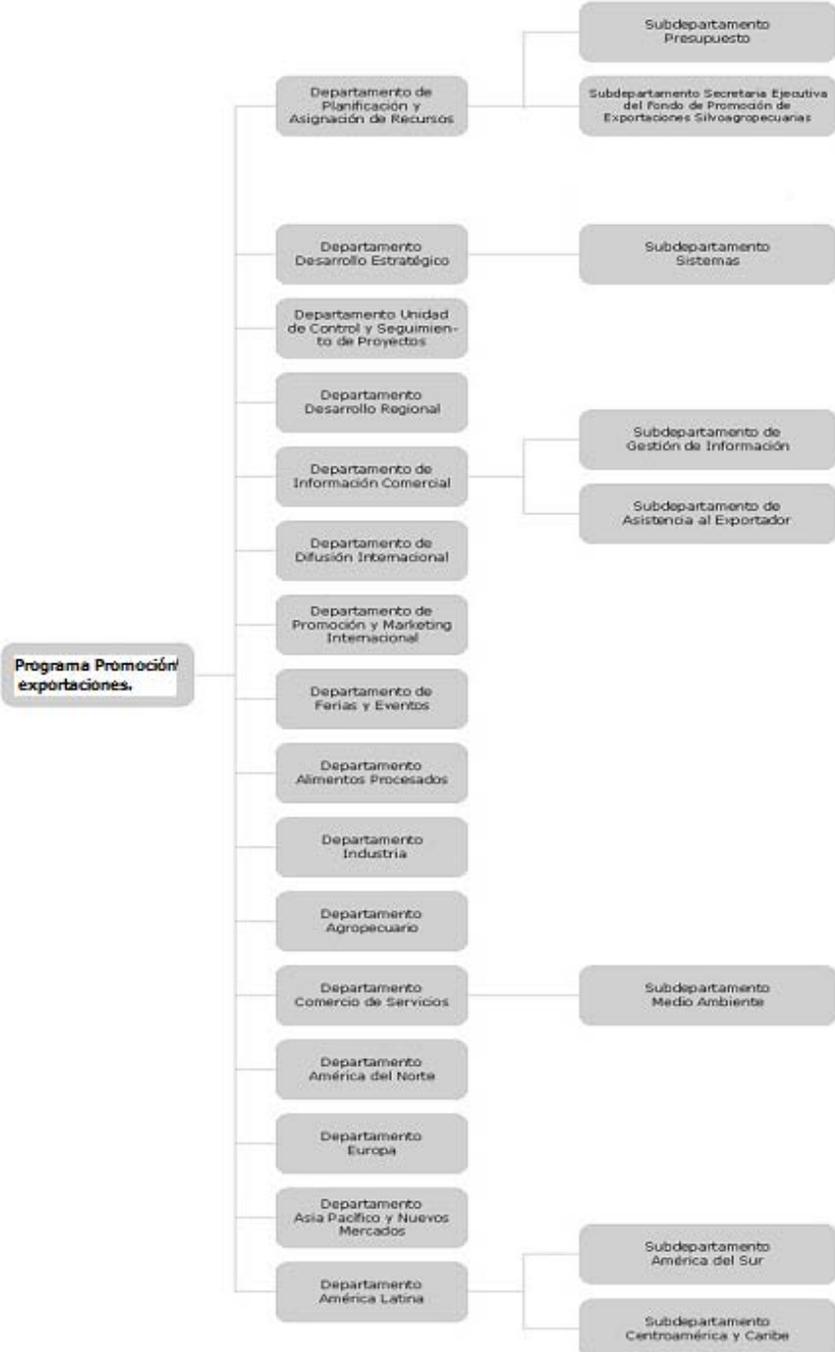
La **Dirección de Promoción de Exportaciones** cuenta con una serie de departamentos para la administración de las actividades de ProChile asociada a la promoción de exportaciones, y a su vez esta dirección es la encargada de administrar el **Programa de Promoción de Exportaciones** con sus ambos fondos (Organigrama N° 2), de todos los departamentos y subdepartamentos de la Dirección el único que no participa en el Programa es el subdepartamento: Unidad ejecución proyecto BID-Fomin (PYMEXPORTA). Esta estructura se caracteriza por ser: 1) **Mixta**, conviviendo departamentos funcionales (Ej.: Departamento Seguimiento y Control), territoriales (Ej.: Departamentos Internacionales) y por producto o proyecto (Ej.: Departamento de Ferias y Eventos). 2) Sus decisiones son **centralizadas**, es así que existen 16 departamentos que dependen directamente en su toma de decisiones de la Dirección de Promoción de Exportaciones, y 3) **La División de tareas en áreas estratégicas** es a través de subdepartamentos (Subdepartamento de Presupuesto dependiente del Departamento de Planificación y Asignación de Recursos o el Subdepartamento de Gestión de la información dependiente del Departamento de Información). Las funciones principales y responsabilidades de cada departamento en el programa se encuentran en el documento “Estructura de ProChile” las cuales se detallan a continuación:

- **Un Departamento Desarrollo Estratégico**, el cual tiene por objeto asesorar a la Dirección en la definición de los lineamientos estratégicos de ProChile y en su nivel de cumplimiento.
- **Un Departamento de Planificación y Asignación de Recursos** el cual vela por la adecuada asignación y uso de los recursos de ProChile, existiendo un Subdepartamento de Presupuesto a cargo de la ejecución presupuestaria de los Fondos de ProChile (Tradicional, Silvoagropecuario, Imagen país, Corfo y BID) y un Subdepartamento denominado Secretaría Ejecutiva del Fondo Agropecuario: a cargo de la planificación, administración, control y seguimiento de los recursos asignados al FPESA como a su vez de la implementación de los objetivos y productos estratégicos definidos por el Consejo del FPESA.
- **Un Departamento de Desarrollo Regional** a cargo de la representación regional de cada una de las 15 regiones de Chile, la cual tiene por función la coordinación y ejecución de las distintas actividades del programa de promoción de las exportaciones en regiones.
- **Cuatro Departamentos internacionales** (América del Norte, Europa, Asia Pacífico, América Latina) encargados de las 65 representaciones internacionales en los principales centros de comercio en el mundo, los cuales coordinan las acciones de ProChile a nivel internacional.
- **Un Departamento Unidad de Control y Seguimiento de Proyectos**, el cual tiene por función dar seguimiento a los proyectos de promoción de exportaciones aprobados en los distintos procesos de asignación de recursos y sus instrumentos o programas de promoción relacionados.
- **Un Departamento de Información Comercial** el cual tiene por objeto generar y difundir información comercial de ProChile en relación con los servicios que presta al sector exportador. De este departamento dependen el Subdepartamento de Gestión de Información, encargado de la operación de los portales ProChile.cl y chileinfo.com de información al exportador (CYBEREXPORT), y la Biblioteca virtual y el Subdepartamento de Asistencia al Exportador, responsable de los servicios de asistencia al exportador, el cual presta apoyo en la búsqueda de información comercial y en capacitación para ello.
- **Un Departamento de Ferias y Eventos:** el cual organiza la presencia de empresas chilenas en distintas ferias internacionales del mundo.
- **Cuatro Departamentos Sectoriales** en el área de Alimentos Procesados, Industria, Agropecuario, Comercio de Servicios, los cuales tienen por función asesorar en la pertinencia sectorial de la estrategias de promoción de exportaciones.
- **Un Departamento de Promoción y Marketing internacional.** Este departamento apoya la promoción y marketing de la oferta exportadora nacional.

En cuanto a la administración de cada uno de los Fondos, en el FPESA aunque todos los departamentos del Organigrama N° 2 participan del proyecto, existe el Subdepartamento Secretaría Ejecutiva del Fondo de Promoción de exportaciones Silvoagropecuarias, el cual tiene por función la planificación, administración, control y seguimiento de los recursos asignados al FPESA; construcción, defensa y seguimiento del presupuesto exploratorio y luego definitivo del FPESA; implementación de los objetivos y productos estratégicos definidos por el Consejo del FPESA; planificación, generación, y ejecución del Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias y del Concurso para la AFC; apoyo en la elaboración, evaluación y seguimiento de los planes estratégicos.

Aunque en el organigrama no se presenta una Secretaría Técnica del Fondo Tradicional, funciona una unidad la que depende jerárquicamente del Subdepartamento de Presupuesto y estos del Departamento de Planificación y Asignación de Recursos. El rol de la Secretaria se ha ido formando en los últimos dos años con el objeto de generar una institucionalidad y ver el proceso de asignación de recursos de manera más estratégica de acuerdo a los lineamientos definidos por la Dirección de ProChile.

Organigrama Nº 2



Fuente: Prochile

En cuanto a las coordinaciones entre los distintos departamentos para la ejecución de las actividades de ambos fondos, se observan las siguientes:

Coordinación estratégica. Ésta tiene por objeto orientar el quehacer institucional así como los fondos que administra ProChile, donde se incluye el FT y FPESA, hacia los productos y mercados que presentan mayores potencialidades en el mediano plazo. Para tal efecto cada dos años concurren los diversos Departamentos de ProChile, internacionales, nacionales y regionales, a un taller estratégico de 1 semana en el cual participan representantes del sector privado quienes definen las prioridades por rubro y mercados, direccionando los diversos Fondos hacia esta priorización con el objeto que tengan mayor impacto las acciones de ProChile y a su vez de los fondos respectivos, para los próximos dos años. A partir de esta coordinación los Departamentos sectoriales elaboran su estrategia por producto la cual posteriormente es difundida tanto a la institución como al sector privado en general.

Coordinación de gestión. Ésta tiene por objeto que los diversos departamentos de ProChile, compartan información para ser más eficiente en los logros de las metas institucionales y de los propios fondos, es así que pueden identificarse coordinaciones entre distintos departamentos del Nivel Central, cuyo objeto es ir verificando el avance de las tareas de la Institución ante los diversos actores (público, privados, etc.). También se observan coordinaciones entre los distintos niveles: es así como tres veces al año se realizan reuniones entre todos las Direcciones Regionales y el Nivel Central donde se entregan los lineamientos y metas a alcanzar en el año, se suman las reuniones individuales realizadas entre las direcciones regionales y el Nivel Central ; también existen coordinaciones entre los departamentos internacionales y el nivel central para lo cual se programan reuniones anuales con el objeto de definir y alinear la estrategia internacional institucional; finalmente existen coordinaciones entre las oficinas internacionales y las regionales, para lo cual los distintos profesionales de los departamentos internacionales participan en actividades programadas por las oficinas regionales con el objeto de conocer y compartir las necesidades de los mercados externos con la oferta de productos regionales, esta visita se realiza aproximadamente cada dos años; a su vez existe un permanente flujo de profesionales regionales que en el marco de la supervisión de proyectos, visitan las oficinas externas de ProChile con el objeto de compartir información de mercado y productos.

Coordinación interministerial e interinstitucional. Ésta tiene por objeto coordinar las acciones y direccionar los diversos fondos que posee ProChile y que comparte con otras instituciones (BID, CORFO).

En el caso del FPESA esta coordinación es a través de la Secretaría Ejecutiva del fondo, existiendo una programación anual de reuniones entre ProChile y el Minagri a objeto de conocer los avances alcanzados, existiendo informes semestrales y anuales de la acción de éste. En relación a las coordinaciones con el MINAGRI es la Secretaría Ejecutiva quien tiene como responsabilidad administrar adecuadamente los recursos que asigna el Ministerio de Agricultura a ProChile a través de la planificación, administración, control y seguimiento de los recursos asignados; la construcción, defensa y seguimiento del presupuesto exploratorio y luego el definitivo; la implementación de los objetivos y productos estratégicos definidos por el Consejo del FPESA; la definición y cálculo de los indicadores y metas definidas para el FPESA; la evaluación y control presupuestario de los Proyectos de Promoción de Exportaciones, la generación de Informes de Gestión y Presupuesto mensuales, trimestrales y semestrales a la Subsecretaria de Agricultura; la planificación, generación, y ejecución del Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias y del Concurso para la Agricultura Familiar Campesina; el apoyo en la elaboración, evaluación y seguimiento de los planes estratégicos sectoriales anuales (sectores silvoagropecuarios); la coordinación con ODEPA para la administración y gestión de las Agregaduras Agrícolas; apoyo a la programación, evaluación y asignación de recursos de los distintos instrumentos financiados por el FPESA.

Coordinación pública-privada. Ésta se observa principalmente para el FPESA, el cual cuenta con un Consejo Asesor⁸⁸ el cual está constituido por representantes del sector privado y público (ProChile y Minagri), los cuales direccionan el accionar del fondo, establecen prioridades y le recomiendan a ProChile los proyectos a aprobar.

Para cada uno de los componentes de ambos fondos es posible reconocer coordinaciones específicas.

Componente 1.- Existen coordinaciones permanentes para definir, preparar y publicar la información a través de consultas a los diversos departamentos de ProChile, siendo el departamento encargado de estas acciones el de Información, quien anualmente a partir de la detección de necesidades solicita a los Departamentos Internacionales, al Departamentos Sectoriales, a las Oficinas Regionales de Prochile y al Subdepartamento de Presupuesto, la información y los recursos necesarios para la operación del sistema (Cyberexport, www.prochile.cl, entre otros).

Los mecanismos de coordinación son reuniones periódicas con los departamentos de nivel central, y a través de conferencias telefónicas e intercambio de información a través de intranet. En cuanto a los hitos críticos éstos son las reuniones anuales para establecer el plan de información, así como a su vez la evaluación de la programación establecida.

Componente 2.- Para la operación de este componente en el caso del FPESA deben concurrir (DIRECON y MINAGRI) y Departamentos de ProChile requiriéndose importantes niveles de coordinación. Para ello se ha creado la Secretaría Ejecutiva FPESA, la cual coordina las acciones de los diversos ministerios (Ministerio de Relaciones Exteriores, MINAGRI y Ministerio de Economía a través de CORFO) y departamentos, las que suceden de acuerdo a las fechas establecidas para cada una de las etapas (admisibilidad, evaluación técnica, etc.), y que están fijadas por calendario al inicio de cada año. Los mecanismos de coordinación fueron descritos en el punto Coordinación interministerial e interinstitucional.

Componente 3.- En este componente tenemos diversas instancias de coordinación, las cuales tienen que ver con el proceso de producción del componente de cada una de las líneas estratégicas, pudiéndose resumir en las siguientes:

- **Difusión para la postulación de proyectos,** para que las empresas en forma particular (Modalidad Concursos) o ProChile en conjunto con las empresas (Modalidad asignación directa), participen de los diversos fondos, anualmente se establece un calendario con la programación de las diversas modalidades de asignación, para lo cual se establecen diversas responsabilidades de carácter central y regional para que se proceda a difundir las características de los fondos y se asegure que exista participación de las empresas. Los encargados de esta tarea son el Departamento de Información, los Departamentos Sectoriales y oficinas regionales ,
- **Evaluación de los proyectos:** Las Secretarías Técnicas del FT y del FPESA coordinan la evaluación de los proyectos definiendo ámbitos de competencia específicos para las Oficinas Regionales, y Departamentos internacionales y Sectoriales las que luego son consolidadas y validadas por un Comité Estratégico formado por el Subdirector de Planificación y Asignación de Recursos, Jefa Departamento de Desarrollo Estratégico, Jefa Departamento de Desarrollo Regional, Jefa Unidad de Control y Seguimiento de Proyectos, Encargada de la Secretaria

⁸⁸ El Consejo asesor lo componen: Subsecretario (a) de Agricultura, Director (a) ProChile, Director (a) ODEPA, Director (a) INDAP, Representante de CORFO, 7 Representantes del sector privado (4 vinculados al Sector exportador silvoagropecuario y 3 vinculados a la AFC) y 3 representantes del sector privado de carácter regional vinculado al sector silvoagropecuario.

Ejecutiva del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuaria, Jefe Subdepartamento de Presupuesto.

- **Aprobación de los proyectos:** Existe una instancia de coordinación para el caso del FPESA de carácter pública, el Consejo del Fondo donde participan representantes ministeriales y gremiales, todo esto coordinado a través de la Secretaría Ejecutiva del Fondo.
- **Seguimiento y control de los proyectos.** El Departamento Unidad de Control y Seguimiento de Proyectos se encarga de esta función a través de los Departamentos Internacionales y Sectoriales, Oficinas Regionales y Departamentos Presupuestarios, quienes designan un coordinador, supervisor o encargado del plan, proyecto o cual corresponda; el cual apoya todas las gestiones técnicas y administrativas que se requiera para la ejecución de los proyectos que conforman la iniciativa, así como también vela por el uso eficiente de los recursos públicos asignados a cada proyecto y da seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en cada plan.

En cuanto a la dotación del personal para administrar ambos fondos, de acuerdo a la información entregada no es posible conocer el personal específico que trabaja en ambos o en cada uno de los fondos, sólo ha sido posible establecer que ProChile cuenta con 212 personas que trabajan a nivel nacional. El programa cuenta con 15 funcionarios que son financiados en las oficinas internacionales de ProChile de un total de 135 personas. Respecto al FPESA, la Secretaría Ejecutiva cuenta con 6 profesionales (4 a contrata y 2 a honorarios) y una secretaria (contrata).

1.9. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

La función que cumplen los instrumentos y actividades de evaluación y seguimiento utilizados por ambos Fondos, tienen que ver con la medición periódica de los indicadores establecidos (Cuadro N° 7) con su posterior interpretación, en función de criterios preestablecidos, tales como: eficiencia, eficacia, economía, calidad.

En cuanto a los ámbitos y dimensiones de la evaluación y seguimiento realizadas por el programa, podemos observar tres ámbitos de evaluación: **De contexto:** referido a las características de las exportaciones realizadas a nivel país y desenvolvimiento de la PyMex en éstas, en la cual se pueden identificar las dimensiones de: cantidad de productos exportados, volúmenes exportados y mercados atendidos. **De proceso:** asociada a las dimensiones de gestión administrativa y presupuestaria y **De resultados:** asociados a la población atendida, recursos económicos asignados y colocados y el N° y tipos de iniciativas abordadas. En el cuadro N° 6 se observan los ámbitos, las dimensiones, las variables, los indicadores establecidos y la frecuencia de medición de éstos.

Cuadro N° 6
Dimensiones, ámbitos, variables, indicadores y frecuencia de medición para los Fondos.

Ámbitos	Dimensiones	Algunas variables	Indicadores	Frecuencia de medición	Base de datos
Contexto	Cantidad de exportaciones	Volumen de exportaciones Nacional	% de cambio del volumen (US\$)n exportado	anual	Base datos exportaciones nacionales.
		Volumen exportaciones PyMex	%de cambio del volumen (US\$) exportaciones de la Pyme.	anual	
	Productos exportados	Nº productos exportados por la PyMex	% de cambio del Nº de productos exportados por la Pymex	anual	
		Volumen de exportaciones no tradicionales	% de cambio del volumen de exportaciones (US\$) no tradicionales	anual	
Mercados de las exportaciones	Mercados atendidos por la exportaciones	% de cambio del número de mercados atendidos	anual		
Proceso	Gestión administrativa	Proyectos aprobados, iniciados, en ejecución y terminados.		Trimestral, bianual y anual	Sistema de Gestión de Proyectos
		Actividades iniciadas, en ejecución y terminados.		Trimestral, bianual y anual	
	Gestión presupuestaria	Recursos asignados		Trimestral, bianual y anual	Sistema de Gestión de Presupuestaria
		Recursos colocados	% de avance de la ejecución presupuestaria	Trimestral, bianual y anual	
		Recursos asignado a regiones	% de cambio de recursos económicos aportados por los fondos y colocados en regiones	Trimestral, bianual y anual	
Resultados	Población atendida	Nº de beneficiarios directos ⁸⁹ e indirectos ⁹⁰ atendidos	Tasa de Variación anual del número de atenciones de los servicios de (*)	anual	CRM (Directorio de clientes ProChile)
		Nº de empresas atendidas	Tasa de variación del número de empresas (*)	anual	
		Nº de beneficiarios de regiones		anual	
		Exportaciones realizada por los beneficiarios	Tasa de variación anual exportaciones de los clientes. (*)	anual	
	Recursos económicos	Recursos colocados	Porcentaje de ejecución presupuestaria	anual	Sistema de Gestión de Presupuestaria
		Recursos aportados (Cofinanciamiento)	Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial provenientes de privados respecto del total de recursos para acciones de promoción comercial (*)	anual	
		Recursos por tipo de componentes, proyecto, etc.		anual	
	Tipos de iniciativa	Nº de proyectos presentados en los diversos componentes (Fondo concursadle, ferias, etc.)		anual	

(*) PROCHILE: INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2008. Ley de Presupuesto.PMG

Las principales bases de datos con que cuentan ambos Fondos para seguimiento y evaluación de los proyectos de promoción de exportaciones son: Sistema de Gestión de Proyectos (SGP), Sistema de Control de Gestión Presupuestario (SCGP), el Directorio de clientes ProChile (CRM), el Sistema de Gestión Financiera del Estado (SIGFE), Sistema de Registro de Actividades (SRA) y la Base Nacional de Exportaciones Servicio Nacional de Aduanas (Cuadro N° 1), los cuales se describen a continuación.

⁸⁹ Beneficiarios Directos: son las personas naturales o jurídicas que producen, procesan y/o comercializan los productos del sector y que pretenden incorporarse a la oferta exportable nacional a través del respaldo del proyecto en su presentación y cofinanciamiento, siendo los primeros beneficiados de los resultados de éste.

⁹⁰ Beneficiarios Indirectos: son aquellos que producen, procesan y/o comercializan los bienes silvoagropecuarios a que hace referencia el proyecto y que, por consiguiente, tienen un interés potencial en los resultados del mismo, sin haber participado en su elaboración ni ejecución. Estos beneficiarios deberán ser indicados en el Proyecto.

El Sistema de Gestión de Proyectos: permite la **gestión de los proyectos** a través del sitio web institucional (Modalidad de asignación concursos), y vía intranet (Modalidad asignación directa). También el sistema se utiliza para la evaluación y selección de proyectos, para el monitoreo de la ejecución del proyecto (acuerdos del contrato) y para el cierre del proyecto, donde el beneficiario (cliente externo) del proyecto debe ingresar un informe de gestión que dé cuenta de la ejecución de las actividades del proyecto.

Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP): esta es la herramienta utilizada para el manejo financiero de los recursos de la institución, permitiendo asignarle un centro de costos a cada proyecto, lo que permite realizar el seguimiento de sus estados financieros. Cuando un proyecto es aprobado o adjudicado se genera en este sistema un centro de costos para ese proyecto en particular, y se registran todos los movimientos presupuestarios de su ejecución. Estos movimientos contemplan entre otros, los siguientes: creación del centro de costos (proyecto), asignación de presupuesto, certificación o rechazo de disponibilidad presupuestaria para solicitud de gastos, imputación de gastos, reservas de presupuesto para gastos programados, modificaciones a presupuesto del proyecto (suplementos, rebajas y reasignaciones), modificaciones de reservas de presupuesto, cuentas rendidas aceptadas y reintegros de recursos.

Directorio de Clientes ProChile (CRM): Este directorio lleva un registro de los clientes que han recibido algún servicio por parte de ProChile.

Sistema de Gestión Financiera del Estado es un programa del Gobierno para desarrollar e implementar un sistema de información único, integral y uniforme, de carácter dinámico, que busca constituirse en una herramienta de apoyo efectivo para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector público, en los niveles: estratégico, sectorial e institucional. El sistema cubre, en su diseño, aspectos operativos y gerenciales que favorecen el proceso de descentralización de la gestión. En el caso de ProChile, este sistema nutre de información al SCGP.

Base Nacional de Exportaciones: ésta se realiza en conjunto con el Servicio Nacional de Aduanas, la cual lleva las exportaciones por producto, destino y empresa.

Sistema de Registro de Actividades. En este sistema se registran las actividades que han realizado o que realizarán durante el año calendario las distintas unidades de ProChile con énfasis en las actividades que contribuyen a aumentar exportaciones, diversificar mercados y productos y a mejorar el posicionamiento económico comercial de Chile, y en él se registran el número de talleres, seminarios, charlas, entre otros.

En relación a **evaluaciones externas del Programa** anteriores encontramos 2 evaluaciones realizadas por Dipres, una el año 1998, en la línea **Evaluación de Programas Gubernamentales**, que tuvo por objetivo evaluar el diseño, gestión y resultados del programa y otra el año 2002 en la línea Evaluación de Impacto.

La evaluación de impacto abarcó el período de 1998-2002, fue realizada por el Depto. de Economía y Administración de la Universidad Alberto Hurtado, y presenta las siguientes conclusiones (principales) a nivel de impacto:

Eficacia del programa

- Se establece que de acuerdo a las estimaciones realizadas esta no permiten encontrar impactos del programa en los beneficiarios asociados al volumen de las exportaciones ni el volumen de ventas. Esto debido a que probablemente los impactos en las empresas se generen a más largo plazo.

- Es difícil evaluar la eficacia del programa en la consecución de sus metas, pues la institución no fija metas en base a estos parámetros. Se recomienda desarrollar una metodología estándar de presentación de metas anuales.

Uso de los recursos del programa.

- Existe una alta ejecución presupuestaria en el período de evaluación 1996-2001 del 95% promedio.

No existe información detallada respecto a los gastos administrativos del programa o de ProChile atribuibles a la administración del programa. Por ello se recomienda mejorar la información interna de los gastos administrativos y de la ejecución presupuestaria en general.

1.10. Reformulaciones del Programa

No han existido reformulaciones globales al programa, sin embargo se han desarrollado algunas reformulaciones específicas, siendo las más relevantes las siguientes:

- Durante el año 2005, el Fondo de Promoción de Exportaciones Agrícolas (FPEA) incorpora al sector forestal (Industria secundaria) dentro de los productos a apoyar, por lo que durante el año 2006 se modifica su nombre a Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA).
- El año 2006 no sólo se modifica el nombre del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias, sino que además se modifica la constitución del Consejo del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias y los objetivos estratégicos del mismo, lo que se hace a través del Decreto N°80 del Ministerio de Agricultura.
- A partir del año 2006 se implementa el PIAC, ya que antiguamente se ejecutaba el Interpac, el cual apoyaba Consorcios de Exportación los que integraban a productores de productos similares y/o complementarios, interesados en promover y vender en el exterior a través de una fuerza de venta unificada. La fase inicial del Interpac comenzaba con la convocatoria de los participantes seleccionados que calificaban en un diagnóstico a un Taller de Encuentro por rubro específico y en torno a una oportunidad comercial de exportación identificada previamente por PROCHILE. Posteriormente, se iniciaba la Etapa I de Preinternacionalización o Construcción de una Unidad Agrupada de Empresas para la Exportación (UAE), la cual buscaba agrupar a empresas en torno a un objetivo exportador común y generar las capacidades de autonomía necesarias para afrontar un proceso de exportación, la que tenía una duración aproximada de 6 meses. El programa consideraba también a partir de fines de esta etapa un cofinanciamiento para los gastos operacionales y de promoción de la UAE, por tres años, con aportes decrecientes desde el primer al tercer año. Seguidamente comenzaba la Etapa II de Internacionalización o de Gestión para la Exportación que apoyaba la formulación de un Plan de Desarrollo Exportador, para el grupo de empresas campesinas agrupadas en la etapa anterior, la que tenía una duración aproximada de 8 meses, al finalizar esta última etapa, la Unidad Agrupada de Empresas estaba en condiciones de poner en marcha su proyecto exportador. Este cambio se produjo producto de la readequación del programa y los financiamientos comprometidos a partir del 2008 el PIAC no entrega este servicio.
- El año 2007 se crean los nuevos instrumentos, las Semanas Gastronómicas, macro ruedas de negocios y planes estratégicos.

- A partir del año 2009 se implementa el programa “Coaching exportador”⁹¹ que será financiado por el Programa tanto a través del FT como del FPESA, ya que con anterioridad a este período, era financiado por el Programa de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional de DIRECON suscrito entre el BID y DIRECON, el cual en uno de sus componentes fue ejecutado por ProChile. Por lo tanto a partir del 2009 el coaching pasa a ser una de las sublíneas del programa

1.11. Otros programas relacionados

A continuación se describen los programas relacionados diferenciándolos si éstos pertenecen a ProChile o a otras instituciones de fomento.

- **Programas ejecutados con ProChile:** El programa Pymexporta es una iniciativa del sector Público-Privado, desarrollada en conjunto por ProChile y la Cámara de Comercio de Santiago, quienes han suscrito con el Banco Interamericano del Desarrollo un convenio de Colaboración Técnica para apoyar a la Pequeña y Mediana Empresa Exportadora (PYMEX) en su proceso de Inserción a Mercados Exigentes con los Cuales el Gobierno de Chile ha suscrito Acuerdos de Libre Comercio. El programa Pymexporta entrega asistencia cofinanciada hasta en un 80% a las PYMEX, a través de la contratación de especialistas, tanto nacionales como internacionales, que puedan asesorarlas y capacitarlas para superar los obstáculos identificados en las tres líneas de asistencia del programa.

- Asistencia para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias
- Adecuación de oferta exportable
- Desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización.

- **Programas ejecutados por otras instituciones de apoyo:** Con el objeto de que el Programa de Promoción de Exportaciones logre su objetivo de aumentar las exportaciones velando por el incremento de los productos exportados, el número de empresas exportadoras y la diversificación de los mercados, ProChile ha iniciado una estrategia de coordinaciones formales con diversas instituciones de fomento productivo (Figura N° 1) con el objeto de que la oferta exportable de la PyMex logre los estándares de calidad y los volúmenes requeridos. Ejemplo de ello son los programas: Buenas Prácticas Agrícolas de INDAP el cual aporta apoyo en inversiones como en asesorías a las empresas participantes a través de cofinanciamiento de proyectos para que éstas alcancen los estándares establecidos (ChileGap, EuroGap) para el rubro de que desarrolla (Frutas, vinos, etc.) y el Programa de Fomento de Calidad de CORFO que apoya la incorporación de Sistemas de Gestión Certificables en las Pymes a través del cofinanciamiento de asesorías de profesionales expertos para alcanzar los estándares respectivos (Normas ISO).

⁹¹ Programa desarrollado por ProChile que apoya el proceso de inserción internacional de una Pequeña y Mediana Empresa Exportadora (Pymex), mediante la metodología del Coaching Colaborativo. Incentiva la cooperación, el traspaso de conocimiento y experiencia entre empresarios con distintos niveles de experiencia en internacionalización de sus negocios. Además, facilita la generación de redes, incorpora técnicas modernas de aprendizaje entre empresas, y permite la adquisición de capacidades para que empresarios Pymex puedan desarrollar su Plan de Negocios Exportador.

Figura N° 1



Fuente: ProChile.

Se suma al esfuerzo anteriormente descrito el Programa de Prospección de Mercados Externos (INNOVA CORFO) el cual cofinancia proyectos presentados por las empresas, y que persigue disminuir la brecha de las empresas exportadoras nacionales respecto de la competencia en materia de inteligencia de negocios y diferenciación de productos, y mejorar su inserción en los canales de comercialización externos. Este programa es coordinado con ProChile a través de un convenio con CORFO.

Otros programas son:

- 1) PROYECTOS ASOCIATIVOS DE FOMENTO (PROFO) CORFO, que apoya los esfuerzos asociativos cofinanciando un conjunto de acciones emprendidas por un grupo integrado inicialmente por al menos cinco empresas productoras de bienes o servicios, destinadas a lograr metas comunes al grupo y a cada empresa que potencia su competitividad, lo que se puede proyectar a realizar un PROFO de Exportaciones.
- 2) CRÉDITO CORFO EXPORTACIÓN, permite a las empresas chilenas financiar sus requerimientos de recursos para exportar y también otorgar este financiamiento a sus compradores en el extranjero, mediante créditos de mediano y largo plazo otorgados por bancos comerciales con fondos de Corfo.
- 3) COBERTURA DE PRÉSTAMOS BANCARIOS A EXPORTADORES (COBEX), apoya las ventas al exterior de las empresas nacionales, facilitando el financiamiento bancario a los exportadores. Para ello, CORFO entrega una cobertura por el riesgo de no pago a los préstamos que los bancos otorguen a las empresas exportadoras chilenas medianas y pequeñas.
- 4) SERCOTEC también fomenta la asociatividad a través de sus Programas de Apoyo Directo a los Empresarios. Las actividades son desarrolladas por grupos de empresas para lograr objetivos comunes en proyectos de duración hasta tres años, denominados "proyectos asociativos" o en proyectos de duración máxima de un año, denominados "acciones colectivas". Además, existen constantes llamados a concursos de capital semilla que pueden ser utilizados para financiar las mejores oportunidades que nacen de los emprendedores de cada región.
- 5) ASEXMA, la Asociación de Exportadores de Manufacturas A.G., ofrece dentro de sus servicios internacionales varias herramientas para la promoción comercial en el exterior, además es un Agente Intermediario de CORFO y provee a la PYME de instrumentos de fomento que harán más competitiva a su empresa.
- 6) La apuesta sustantiva del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) del Ministerio de Agricultura, es que la pequeña agricultura se consolide y proyecte como una realidad económica competitiva tanto en el mercado interno como en el internacional. Los campesinos como

campesinas que vivan de la tierra y que posean menos de 12 hectáreas de riego básico, pueden utilizar los distintos servicios que INDAP ofrece en las siguientes líneas: Financiamiento, Incentivos, Desarrollo de capacidades y Desarrollo de Mercados. Por último, existen asociaciones gremiales de productores y empresarios que también pueden contribuir a orientar decisiones y acciones de exportación.

1.12. Antecedentes Presupuestarios

El cuadro siguiente presenta el presupuesto total del programa. Se observa un aumento sostenido y creciente, de este presupuesto durante el período 2005-2009. En promedio, el presupuesto ha aumentado 4,4% por año, aunque anualmente su aumento ha sido a una tasa creciente: desde 0,1 por ciento en el año 2006 a 9,2 por ciento en 2009. En el período completo el presupuesto total del programa aumentó 18,6 por ciento, pasando de 12.119 a 14.378 millones de pesos.

Cuadro N° 7
Presupuesto Total del Programa 2005-2009 (miles de \$ año 2009)⁹²

Año	Presupuesto Total del Programa
2005	12.118.580
2006	12.132.464
2007	12.454.567
2008	13.168.633
2009	14.377.535

Fuente: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos (Anexo 2 del presente informe) y cálculos del Panel.

⁹² En este cuadro no se presenta información del aporte de los beneficiarios, ya que no existe compromiso previo respecto a su monto y, en consecuencia, no forma parte del presupuesto inicial del programa.

II. TEMAS DE EVALUACION

1. DISEÑO DEL PROGRAMA

1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

El Programa ha determinado en forma correcta el problema que justifica su origen, que es: la necesidad concreta de activar y estimular la maduración del mercado, lo que se refleja en: la histórica concentración⁹³ de las exportaciones nacionales, la escasa diversificación de empresas⁹⁴ y productos no tradicionales y la baja participación en las exportaciones⁹⁵ de las pequeñas y medianas empresas exportadoras nacionales- PYMEX.

A su vez, el Programa ha identificado claramente la necesidad a cubrir: las empresas Pymex tienen un costo de transacción más alto que las empresas grandes para involucrarse en actividades exportadoras, más aún si éstas son de productos no tradicionales, por lo que se hace necesario apoyar en parte este costo de tal manera que esto las anime a acceder a estos mercados. Existe adicionalmente un costo de aprendizaje más alto puesto que el acceso al comercio exterior es más difícil dado que es variable y cuenta con muchas imperfecciones y distorsiones por el mismo mercado, los gobiernos y las dificultades y costos de información. La superación de estos problemas es posible en el largo plazo y mediante acciones concretas que estimulen efectivamente a los empresarios PyMEX a desarrollar prácticas concretas de exportación.

Los supuestos son pertinentes al marco lógico construido, ya que son efectivamente factores externos no controlables por el Programa: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, cambios en barreras para arancelarias.

Los indicadores⁹⁶ del marco lógico son necesarios, pertinentes y permiten medir eficiencia, eficacia y calidad sin embargo, una gran mayoría no están medidos debido a que fueron construidos y validados como parte de esta evaluación y no existe la información histórica. Lo anterior implica que el seguimiento del comportamiento no ha sido posible y por tanto no han sido aprovechados para mejorar el monitoreo y desempeño del Programa.

No se cuenta con información más detallada de las características de los beneficiarios⁹⁷ atendidos por líneas y sublíneas estratégicas que permita detectar problemas de diseño del programa. Adicionalmente, no existe una medición de las necesidades y de los requerimientos de los beneficiarios de tal manera que entregue información comparada sobre los instrumentos utilizados. Las mediciones de satisfacción de usuarios⁹⁸ analizadas en el capítulo de eficacia y calidad nos muestran resultados por instrumento o sublínea estratégica que son interesantes, en

⁹³ Esta alta concentración se puede graficar en que los 10 principales productos exportados (fundamentalmente materias primas, tales como cobre, celulosa, harina de pescado, metanol, madera aserrada y cepillada) concentran el 60% de las exportaciones.

⁹⁴ Las 10 principales empresas concentraron el 48,1 % de las exportaciones como promedio en los últimos 18 años.

⁹⁵ Las empresas Pymex exportan volúmenes muy bajos: el 75,7% de ellas exportaron montos inferiores a US\$ 500.000 anuales (año 2008). Las Pymex concentraron sólo el 2,2% del total de valor exportado ese año. Las pequeñas y medianas empresas exportadoras nacionales- PYMEX, que representaban (al 2007) el 59% de la base exportadora nacional, exportaron sólo el 3,0% del total nacional y el 10% del total de exportaciones no tradicionales.

⁹⁶ Como se ha señalado, el marco lógico se construyó para esta evaluación y una de las mayores repercusiones de esta situación es que varios de los indicadores que se determinaron como necesarios no han sido medidos, lo que implicará un importante referencia para el accionar futuro de los fondos. Esta situación conlleva al programa la tarea de difundir internamente el marco lógico de tal manera que se entienda por el personal y se actúe en forma congruente.

⁹⁷ Se incorporaron al marco lógico indicadores que miden satisfacción de usuarios, que podrían en un futuro entregar información al respecto.

⁹⁸ Estudio de Satisfacción de Clientes PROCHILE 2007. Este estudio realizó una encuesta presencial en el segundo semestre del año 2007

que ellos declaran que los distintos instrumentos les benefician y se declaran satisfechos con ellos, sin embargo no entregan información que permita conocer cuál de los instrumentos o actividades del Programa es la más valorada por los beneficiarios de tal manera de tener retroalimentación que permita mejorar la gestión, el diseño de los mismos y la estrategia general del programa. Más aún, se ha realizado tan sólo una medición de satisfacción de usuarios con esas características por lo que no tenemos más datos para ver la evolución en el tiempo.

Por lo tanto, se considera un problema de diseño importante el que no se pueda emitir juicios que analicen un mejor desempeño o satisfacción de los beneficiarios respecto de un instrumento comparado con los otros, que guíen el accionar global de los fondos y en términos globales no exista información que permita detectar si el Programa está beneficiando con eficacia y calidad en forma integral a la población que se ha propuesto atender.

Es decir, es necesario tener mejor información inicial de las características de las empresas beneficiadas atendidas por actividades y sublíneas estratégicas, que las mediciones de satisfacción tengan periodicidad definida en el tiempo y que se contemplen preguntas que permitan comparar los instrumentos o sublíneas utilizados de tal manera de poder guiar en mejor forma los criterios de asignación de recursos de los fondos y evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex.

El Marco Lógico fue construido por el Programa para la presente evaluación con el apoyo de DIPRES. Durante varias sesiones se trabajó específicamente con el panel evaluador para consensuar este Marco Lógico. Posteriormente, fue muy complejo determinar exactamente la desagregación de los componentes en una matriz que reflejara exactamente como se desenvuelve el Programa obteniéndose el Cuadro N° 2 Descripción general de los componentes⁹⁹ que muestra el Programa en sus líneas y sublíneas estratégicas. Adicionalmente, se requirió el apoyo de un consultor externo que realizara un estudio para estimar cuantitativamente la población potencial/objetivo debido a que el Programa no contaba con referencias sobre una parte importante de ella¹⁰⁰.

Al final de este proceso de evaluación, el panel considera que el resultado del diseño del Marco Lógico es adecuado y pertinente, no presentando problemas de inconsistencia en su diseño, el que se presenta en los anexos 1a y 1b. Por lo tanto, actualmente no presenta problemas de diseño sin embargo, como se señalaba anteriormente, el programa presentaba problemas de diseño originales puesto que le fue muy complejo presentar sus objetivos y actividades en un esquema simple y ordenado que mostrara integralmente su accionar.

La población potencial y la población objetivo son idénticas, han sido bien definidas en términos de sus características cualitativas en función del problema que dio origen al Programa. Han existido problemas de determinar cuantitativamente una parte de ella que son específicamente las empresas con potencial exportador, las que constituirían la mayor parte de la población potencial/objetivo. Para esto último se contrato un estudio complementario a esta evaluación financiado por Dipres, el que ha determinado una buena aproximación cuantitativa para cada componente que puede permitir evaluar el grado de cobertura alcanzado por el Programa¹⁰¹. Es muy importante que el Programa avance en el perfeccionamiento de la determinación cuantitativa

⁹⁹ Ver Resumen Ejecutivo, página 6 en este documento.

¹⁰⁰ El problema principal era determinar las empresas con potencial exportador para las cuales no se contaba con ninguna información cuantitativa.

¹⁰¹ En base al Estudio complementario para la determinación de la población potencial del Programa Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile desarrollado en el marco de esta evaluación, se lograron determinar estimaciones sobre las empresas con potencial exportador que constituyen una parte importante de la población potencial. Las cuantificaciones de la misma se detallan en el punto 3 Eficacia y calidad, de esta evaluación.

de estas empresas con potencial exportador de tal manera de tener claridad sobre su población potencial/objetivo.

Dadas las características de la Población Potencial y Objetivo que son básicamente empresas en las cuales la gestión de exportaciones es independiente de la condición de género, el Programa ha determinado que no corresponde la incorporación del enfoque de género, lo cual se considera correcto por parte del panel evaluador.

1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

Se considera que los tres componentes: Información Comercial, Capacitación y Asesoría para el desarrollo de Capacidades Exportadoras, y Estrategias y Acciones de Promoción de exportaciones son los necesarios y suficientes para el cumplimiento del Propósito. A su vez, el Propósito (Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales) efectivamente está en directa relación y aporta concretamente al cumplimiento del Fin que es “Contribuir a la Internacionalización de las empresas chilenas”.

Este propósito está bien formulado, pues muestra un cambio en las condiciones de diagnóstico, y se puede seguir, monitorear, y evaluar si el Programa tiene efectivo impacto en los empresarios. El Propósito está directamente asociado al problema que da origen al Programa y su satisfacción permite avanzar efectivamente en el logro del fin.

Los componentes son claros y permiten satisfacer integralmente el Propósito. No existe ningún componente prescindible en el marco del análisis de los problemas de concentración de las exportaciones y baja participación de las empresas Pymex que dan origen al Programa.

Las actividades que se realizan en cada uno de los componentes son complementarias y necesarias, puesto que la información es una necesidad transversal a todas las empresas que exportan o con potencial exportador (componente 1: Información comercial generada y difundida al sector exportador); la capacitación y asesoría generan la base de apoyo técnico (componente 2: Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras); y finalmente los apoyos a proyectos específicos mediante instrumentos ad-hoc permiten que las empresas concreten su voluntad de exportar (componente 3: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones) y refuerzan el cumplimiento del Propósito.

Lo que no es claro, es si las actividades dentro de cada línea y sublínea estratégica de acción son suficientes, por cuanto no existe una medición periódica en el tiempo y relacionada a una estimación cuantitativa de la población objetivo de cada una de ellas. Por otra parte, las mediciones de satisfacción de los clientes no profundizan en un análisis que permita ponderarlas, y entregar información que permita determinar si podría existir alguna otra actividad relacionada con la promoción de exportaciones, que no haya sido considerada por el Programa y que por tanto podría incorporarse.

Más aún, dado lo variable que es el comercio exterior y lo dinámico que es actualmente el mismo por la influencia del desarrollo tecnológico, de las comunicaciones y de la competitividad producto de la globalización, es perfectamente posible que algunas acciones de promoción de exportaciones tales como algunos Planes Transversales, no tengan sentido en ciertos períodos de tiempo y que sea necesario crear nuevas iniciativas o diseño de nuevos instrumentos para lograr generar los componentes. Esto implica que el programa debe monitorear constantemente a los usuarios, incorporar nuevas tecnologías en la operación y el seguimiento de las acciones y rediseñar líneas y sublíneas estratégicas para efectivamente ayudar en este escenario cambiante y competitivo.

El programa ha creado constantemente diversas iniciativas¹⁰² (actividades) que permiten abordar nuevos aspectos y necesidades que surgen, sin embargo requiere de un sistema de información, monitoreo, mediciones de impacto y seguimiento más cualitativo de la satisfacción de los clientes de tal manera de asegurar que ellas responden y son suficientes y necesarias para dar cuenta de los problemas que pretende solucionar el Programa.

El gran supuesto del propósito y de los componentes *“Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.”*, depende efectivamente de variables externas que podrían afectar directamente al cumplimiento del logro del propósito, por lo tanto se considera válido.

En cuanto al enfoque de género, no se consideró apropiado incluirlo respecto de los componentes, propósito y fin del programa, puesto que el tipo de beneficiario que son las empresas en Chile no requiere una distinción específica.

El Programa funciona en la Lógica de Ventanilla Abierta¹⁰³ exceptuando los Concursos (Concurso Nacional y Concurso AFC) y es transversal, es decir los empresarios se presentan a cualquiera de las líneas o actividades de los fondos y si satisfacen las condiciones específicas de los mismos, pueden obtener el beneficio en cualquier momento (salvo para actividades programadas con fecha concreta) y perteneciendo a cualquier región. Es decir, no existe una discriminación territorial de las acciones de los componentes y tampoco el Programa ha realizado distinciones que le permitan observar los efectos regionales del mismo, el Programa y Prochile no está tampoco organizado regionalmente, sin embargo esto es contradictorio con lo declarado por los representantes del Programa en las distintas entrevistas¹⁰⁴ que siempre han manifestado un interés por el impacto regional de sus actividades. Se estima por tanto, que el programa debe estudiar si es pertinente diseñar líneas o sublíneas estratégicas que tengan objetivos de impacto regional dirigidos.

En conclusión, existe consistencia en la Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico a nivel de los objetivos y el panel valida la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico.

1.3. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

Se ha determinado un conjunto de indicadores que abarcan toda la información necesaria para medir eficacia, eficiencia y economía para los distintos niveles, los que permitirían dar cuenta efectiva del cumplimiento de los objetivos. Los medios de verificación señalados son pertinentes y dependen fundamentalmente de fuentes propias y de consulta a los beneficiarios.

En el propósito están formulados 4 indicadores de eficacia/resultado intermedio, 2 de calidad/producto, 2 de economía/proceso, 1 de eficiencia/producto y 3 de eficacia/producto que dan cuenta de un amplio espectro del cumplimiento del mismo. La calidad de los indicadores es adecuada y exige al Programa medir los distintos aspectos que le permiten monitorear sus resultados en función de sus objetivos en sus distintos niveles desde lo global a lo específico.

Respecto a los componentes, éstos tienen indicadores más que suficientes que cubren las distintas dimensiones de ellos de las dimensiones y se muestran en forma diferenciada para cada uno de los fondos en los componentes 2 (4 indicadores de eficacia/resultado intermedio) y

¹⁰² Semanas de Chile, sabores de Chile, plan territorial acotado, etc.

¹⁰³ Cualquier empresa que cumpla con los requisitos puede optar al beneficio que le ofrece el Programa en sus diversas actividades.

¹⁰⁴ Ver anexo entrevistas realizadas.

componente 3 (3 indicadores de eficacia/producto, 3 de eficiencia /proceso, 2 de economía/proceso, 1 de eficacia/resultado final y 3 indicadores de economía/producto). En el componente 1 no se requiere diferenciación, puesto que es producción y difusión de información que sirve para los beneficiarios de ambos fondos (se cuenta con 3 indicadores de eficacia producto).

Por último, los medios de verificación en los distintos niveles son los necesarios y suficientes para obtener el cálculo de los datos y su eventual verificación externa.

El Programa tiene metas declaradas en los PMG, pero específicamente no hay metas asociadas a los indicadores de la Matriz de Marco Lógico (MML). Indudablemente, dado que la MML recién se elaboró para la presente evaluación esto es comprensible, sin embargo es necesario que toda gestión se contraste con metas propuestas de tal manera de medir la calidad de la misma, por lo que es necesario que el Programa se fije metas asociadas a los indicadores de la MML.

La matriz de evaluación en su lógica horizontal se valida completamente a pesar de que una gran cantidad de indicadores no cuentan con información, sin embargo el Programa se comprometió a medirlos. La cantidad de indicadores formulados es suficiente para el desarrollo del Programa sin embargo dado que varios de ellos no están medidos como se señala en las partes pertinentes de esta evaluación, no se pudo emitir juicios al respecto..

1.4. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño

No han existido reformulaciones sustanciales¹⁰⁵ del Programa ni tampoco existen modificaciones programadas. Los cambios que se han realizado son al interior de los componentes consistiendo en la introducción de nuevas líneas de acción o actividades que abordan específicamente un requerimiento de los empresarios, pero siempre en el marco de los componentes que estimulan diversificación y ampliación de las exportaciones no tradicionales de empresas Pymex o AFC.

¹⁰⁵ En el Capítulo I punto 1.11 se identifican diversas modificaciones puntuales al programa pero ninguna de ellas cambia los objetivos del mismo ni sus principales orientaciones.

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.

(a) Estructura Organizacional

El Programa presenta una organización compleja, ya que éste es uno de los programas que administra ProChile, que a su vez es una de las 3 direcciones de la DIRECON. Esta dirección cuenta con diversos departamentos que responden a una estructura mixta, centralizada y de división en áreas estratégicas, no existiendo departamentos específicos para cada una de los Fondos (FT y FPESA), estos dos hechos hacen difícil determinar cómo éstos en forma aislada, contribuyen al cumplimiento del propósito y de los objetivos establecidos en cada uno de los componentes para ambos fondos. Tampoco es posible determinar si la asignación de responsabilidades se encuentra correctamente diseñada y designada, tampoco se pudo establecer si los recursos humanos son los adecuados para el programa y fondos respectivos. Esta situación es corroborada por la evaluación realizada anteriormente por DIPRES al programa, en la cual se concluye lo siguiente: “La dependencia institucional del Programa de Promociones de Exportaciones es compleja, es decir, el Programa de Promoción de Exportaciones es uno de los programas que administra ProChile, que a su vez es una de las 5 direcciones de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, que a su vez tiene presupuesto propio y es una dirección del Ministerio de Relaciones Exteriores. Esta complejidad hace difícil evaluar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos (físicos, financieros y humanos) asignados a este Programa”.

Aunque no existe estructura particular para el Programa, al evaluar en su contexto general a la dirección “Fondo de promoción de exportaciones”, la cual aborda tareas más allá de los Fondos, es posible concluir que esta dirección, ha permitido adaptarse de manera eficiente a los cambios que suceden en los mercados internacionales, logrando que se realicen los flujos de información necesarios entre los diversos Departamentos (internacionales, nacionales y regionales). También se observa que las decisiones se toman de manera eficaz orientando a las empresas a los nuevos escenarios, permitiendo que éstas aprovechen en forma oportuna las coyunturas comerciales, que se traducen en más empresas exportadoras, con mayores volúmenes, etc.

En cuanto a la existencia de una estructura organizacional regional independiente para atender las funciones del Programa, no se observa una estructura específica, sí existe un Departamento Regional que agrupa las 15 direcciones regionales de ProChile y que cumple funciones para el Programa. Esta situación se considera por el panel como pertinente, ya que la actividad exportadora implica la oferta de diversas regiones y para el caso de ofertas particulares de una región existen los Planes Territoriales Acotados que abordan esta especificidad.

En cuanto a la dotación de personal, con la información disponible no se pudo determinar los recursos humanos que son parte de los Fondos y cuáles son ajenos a éstos, debido a que no existe una estructura organizacional independiente entre éstos y DIRECON. Por un lado esto presenta ventajas, ya que se logra una mayor eficiencia de los recursos humanos al ser utilizados en diversas tareas del quehacer institucional, sin embargo esto también puede generar que las prioridades del personal estén asociados a otras áreas de la institución, lo que podría generar ineficiencias en las tareas específicas del Programa.

(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones.

b.1 Mecanismos de coordinación.

Es posible observar de acuerdo al punto 1.9, que existen distintos niveles de coordinación (Nacional, regional e internacional) y tipos de coordinación (Estratégica, de gestión, interinstitucional, interministerial, público y privada), siendo estas permanentes y programadas lo cual se considera adecuado. También al analizar los flujogramas de los componentes del Programa, es posible identificar que para cada una de las líneas y sublíneas existen coordinaciones de forma permanente las cuales están formalizadas, lo que permiten asegurar el cumplimiento de metas del programa. En cuanto a la operación de los mecanismos de coordinación, se observa que estos operan adecuadamente siendo fluidos, no observándose problemas o cuellos de botella que estén impidiendo el normal funcionamiento del Programa, como a su vez con otras instituciones y especialmente la coordinación con el MINAGRI. Por lo tanto, se evalúa que son pertinentes los mecanismos de coordinación utilizados.

b.2 Asignación de responsabilidades

La asignación de responsabilidades se ajusta al ámbito de competencia de cada uno de los departamentos de ProChile que participan en el Programa, como a su vez para cada una de las líneas estratégicas de los tres componentes lo cual es adecuado. También se encuentran establecidas las responsabilidades de las diversas instancias de coordinación de cada una de las líneas y sublíneas estratégicas de los componentes. En relación a la operación de éstas, no se observa concentración de responsabilidades en algún cargo, como tampoco se detecta ausencia de alguna responsabilidad que debiese asignarse, no existen debilidades en torno a las responsabilidades de las instituciones que participan del programa. En cuanto a la asignación de responsabilidades a nivel central e internacional y en las regiones aunque el programa no está organizado regionalmente estos tienen funciones claramente identificadas, no observándose debilidades en este aspecto. En relación a la operación de las líneas y sublíneas estratégicas, no se observa una concentración de responsabilidades en algún cargo, como tampoco se detecta ausencia de algún trabajo que debiese asignarse, tampoco existen debilidades en torno a las responsabilidades de las Instituciones que participan del programa (MINAGRI). Por lo tanto podemos concluir que son pertinentes los mecanismos de asignación de responsabilidades.

b.3 Asignación de funciones.

Al analizar los flujogramas de las diversas líneas estratégicas y sublíneas de los componentes, es posible identificar claramente las funciones de los diversos departamentos (Regionales, sectoriales, internacionales, etc.) en cuanto a número y roles, permitiendo una adecuada operación del Programa. Sin embargo, a nivel del Programa y Fondos se observa una mezcla de funciones que se mezclan con las de PROCHILE.

(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados

Se observa una adecuada gestión y coordinación con los programas relacionados que son también administrados por ProChile como el caso del Pymexporta, existiendo una complementariedad a los servicios entregados por el FT y FPESA

En lo que respecta a programas relacionados con otras instituciones, se observa relaciones formalizadas en algunos casos como el Programa de Prospección de Mercados Externos (INNOVA CORFO) el cual cofinancia proyectos presentadas por las empresas, el cual persigue disminuir la brecha de las empresas exportadoras nacionales respecto de la competencia, en materia de inteligencia de negocios, diferenciación de productos y mejorar su inserción en los

canales de comercialización externos. Este programa es coordinado con ProChile a través de un convenio con CORFO. Con los otros programas no existe una formalización de las relaciones ejemplo PROFO, PDP, etc.; sin embargo, estos aspectos son considerados como relevantes a la hora de participar de los Concursos Nacionales de ProChile por parte de las empresas, valorándose con una mayor ponderación en los puntajes de estas iniciativas.

En cuanto a la complementariedad del Programa con otros programas relacionados, se observa una alta complementariedad como son el caso de los PROYECTOS ASOCIATIVOS DE FOMENTO (PROFO) CORFO, que apoya los esfuerzos asociativos cofinanciando un conjunto de acciones emprendidas por un grupo integrado inicialmente por al menos cinco empresas productoras de bienes o servicios, destinadas a lograr metas comunes al grupo y a cada empresa que potencia su competitividad, lo que se puede proyectar a realizar un **PROFO de Exportaciones**. El CRÉDITO CORFO EXPORTACIÓN, que permite a las empresas chilenas financiar sus requerimientos de recursos para exportar y también otorgar este financiamiento a sus compradores en el extranjero, mediante créditos de mediano y largo plazo otorgados por bancos comerciales con fondos de Corfo. La COBERTURA DE PRÉSTAMOS BANCARIOS A EXPORTADORES (COBEX), apoya las ventas al exterior de las empresas nacionales, facilitando el financiamiento bancario a los exportadores, entre otros.

No se observa que el Programa, tenga duplicidades con los programas relacionados.

Por lo tanto el panel concluye que existe una adecuada complementación de estos programas con el FT y FPESA.

(d) Mecanismos de participación ciudadana

Existen mecanismos de participación ciudadana especialmente ligados a las decisiones de aprobación de las iniciativas ejecutas FPESA a través del consejo del Fondo el cual está establecido a través de decreto, donde participan representantes de diversas asociaciones gremiales de exportadores y asociados a la AFC. Esta instancia ha operado adecuadamente y de acuerdo a las necesidades de la población que atiende el programa.

En cuanto a los mecanismos de participación en el FT, éstos no existen, lo cual no es adecuado, ya que permite validar las decisiones por las entidades privadas asociadas a la exportación, población foco del programa.

2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes

En cuanto a la pertinencia de la focalización hacia la población objetivo, no existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex, por lo tanto no se puede establecer si la focalización es pertinente. Aunque se pudieron identificar ciertas empresas que participan del Programa no es parte de la población objetivo como algunas grandes empresas, (por ejemplo grandes empresas participante de las ferias internacionales institucionales o el Grupo Avanzado en el concursos Públicos, que exportan grandes volúmenes sobre los US\$ 7,5MM), el panel evaluador considera que estas son pertinentes ya que la conquista de los mercados externos obligan a realizar esfuerzos coordinados de todos los actores del sector. Existe una alta competencia con la oferta de otros países, si el apoyo sólo se realizara a la Pymex, podría generar que otros países pudiesen posicionar sus productos ya que el consumidor final no distingue que la oferta exportadora proviene de un país determinado y menos podría diferenciar si proviene de una Pymex o de una gran empresa exportadora. También se observa

una adecuada pertinencia relativa al tipo de producto a exportar asociada a los productos no tradicionales con el objeto de diversificar la oferta exportadora de nuestro país en los mercados internacionales. También el panel de expertos opina que la focalización de apoyo a la AFC es adecuada dada sus características asociada a la escases de recursos (Financieros, económicos, humanos, entre otros) para alcanzar los mercados externos.

En cuanto al diseño de los mecanismos de selección de beneficiarios diferenciados por componente:

- En el Componente 1.- Dada sus características de gratuito y de libre acceso no tiene criterios de focalización, lo cual se considera pertinente.
- En cuanto al componente 2.- Se observan diseños claros de mecanismos de selección, ya que los requisitos para postular están claramente identificados y definidos, que en el caso del FPESA (AFC) se definen en conjunto con INDAP.
- En relación al componente 3 en general en las líneas estratégicas se observan claros mecanismos de selección de beneficiarios ejemplo de ello son las líneas estratégicas ferias internacionales, concursos públicos, proyectos transversales, etc.

En relación al funcionamiento y/o aplicación de los mecanismos de selección de beneficiarios en lo que respecta a los criterios regionales, se observa que la multisectorialidad de muchos proyectos (Semanas gastronómicas, Semanas de Chile) donde participan distintas empresas de diversas regiones no hace pertinente aplicar estos criterios asociados a la regionalización

En cuanto al funcionamiento y aplicación de los mecanismos de selección de beneficiarios, podemos concluir que existe mecanismos de selección de beneficiarios, para cada una de los componentes y las líneas y sublíneas estratégicas, sin embargo no existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios, si se observa diversos sistemas de registros de beneficiarios que últimamente viene desarrollando ProChile, que permitirá en el breve plazo caracterizar adecuadamente a la población objetivo y a los beneficiarios del Programa.

2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

2.3.1 Criterios de Asignación de Recursos

Los criterios de asignación de recursos, entre componentes, dentro de cada uno de estos, entre regiones y a nivel nacional e internacional, obedecen a criterios históricos, a las demandas de las empresas por cada uno de los fondos, a los niveles presupuestarios de las instituciones que aportan recursos a los Fondos FT y FPESA y las evaluaciones que realiza permanente la instituciones que administran los Fondos (ProChile y Minagri), lo que muestra que existen y se aplican criterios, en cuanto a si estos son adecuados en líneas generales se puede establecer que sí, sin embargo al no contar un criterio relativo al número de la población objetivo a atender dado que no habían existido mediaciones de ésta, pueden darse ciertas inequidades favoreciéndose con recursos sectores que presentan una escasa población objetivo en desmedro de los sectores donde existe una mayoría.

En cuanto a la asignación regional de los recursos públicos aportados por el Programa se observa que, producto de las características sectoriales de los proyectos, los cuales abarcan varias empresas de diversas regiones y por otro lado que para la mayoría de las empresas las oficinas comerciales se encuentren en RM, la asignación de recursos principalmente es multiregional. Por lo tanto, de acuerdo al panel no deben existir criterios de asignación regional.

En cuanto a la asignación de recursos por componentes, se observa que se han destinado mayoritariamente sus recursos públicos al componente III (de acuerdo con el promedio 2005-08), le sigue el componente II y el componente I. El panel considera adecuado que el componente III posea la mayor asignación de recursos ya que aquí las empresas presentan sus estrategias y actividades de promoción para su cofinanciamiento, impactando directamente sobre el mayor nivel de exportaciones de éstas en los mercados atendidos¹⁰⁶. Sin embargo, no es posible distinguir de acuerdo a la información existente cuanto de estos recursos llega a la PYMEX.

En la asignación de recursos al interior de cada componente tanto componente 1 y 2 no existe casi distribución ya que lo constituye principalmente un solo servicio, en cuanto al componente 3 estos se destinan principalmente a las líneas estratégicas de concursos públicos y ferias internacionales institucionales. Al igual que el caso anterior el panel considera que dentro del componente III que existan mayores recursos para los concursos públicos y ferias internacionales es óptimo ya que atienden las necesidades específicas de las empresas. En torno a la flexibilidad en la asignación de los recursos es posible establecer que existen mecanismo para reasignar recursos como por ejemplo la realización de nuevos concursos en el caso de Concursos Públicos y/o reitemización, sin embargo en otras áreas como ferias internacionales no se observa esta misma flexibilidad producto de la característica de esta sublínea, en la cual es necesario reservar espacios, los cuales deben ser cancelados con anterioridad al evento, y si por algún motivo no son ocupados, la organización de la feria no devuelve los recursos.

En cuanto a si existen medidas específicas, en el caso de no cumplirse con los criterios de asignación/distribución de recursos establecidos, de acuerdo a la información disponible es posible reasignar recursos y tomar medidas correctivas. En relación a la existencia de una estructura de incentivo adecuada para la asignación y distribución de recursos, en el diseño de los criterios de asignación de recursos, de acuerdo a la información que se dispuso no se pudo concluir acerca de este punto.

2.3.2 Mecanismos de transferencia de recursos.

Los concursos públicos, es donde mayoritariamente hay transferencia de recursos al sector privado. El panel considera que se encuentran bien diseñados los mecanismos de transferencia de recursos en lo que respecta a los tres componentes. Es posible señalar que existen mecanismos claramente diseñados para la transferencia de recursos, los cuales están reglamentados para cada una de las líneas y sublíneas estratégicas a través de procedimientos escritos, donde se establece la programación, encargados, los montos y modalidad a transferir, entre otros aspectos; que aseguran, que las actividades se cumplan de acuerdo a lo programado y que exista un buen uso de los recursos públicos. También es posible concluir, que se aplican los diseños establecidos para la transferencia de recursos a terceros (Privados), existiendo contratos donde se establece montos a transferir, fechas, medios de verificación, rendiciones y sanciones por incumplimiento de contrato, los cuales incluyen indicadores de desempeño para monitorear el logro del objetivo del programa, y a su vez permiten la rendición de cuentas.

En relación a los mecanismos de transferencia de recursos a los profesionales que realizan capacitaciones y asesorías externas a ProChile (componente II) o pagos de servicios por instalación del pabellón en ferias, entre otros; estos mecanismos se encuentran diseñados, se aplican y permiten asegurar la calidad de las prestaciones.

¹⁰⁶ Esto es coincidente con diversos estudios, los cuales concluyen que los programas de promoción deben ser diseñados para atender las necesidades de las empresas, siendo necesario adaptar y especializar la oferta de programas promoción a las necesidades de estas (Seringshaus y Rosson, 1996; Lesch et al, 1990; Alonso y Donoso, 1996).

En relación a la transferencia de recursos a beneficiarios finales/intermedios, al evaluar cómo operan los mecanismos de transferencia, es posible concluir que existen los mecanismos que resguardan el buen uso de los recursos. Esto se debe a que en el componente III, donde existe transferencia de fondos a los beneficiarios, el proyecto presentado y aprobado es parte integrante del contrato, lo que permite verificar que los objetivos y las rendiciones de cuentas se cumplen, obviamente en concordancia con el sistema de control de gestión que posee ProChile para estos fines.

Sobre la delegación de funciones en otras instituciones involucradas en la ejecución del Programa, dado que ProChile administra el programa, no existe delegación de funciones a otras instituciones.

2.3.3 Modalidades de pago.

En relación a las modalidades de pago se observa que existen mecanismos diseñados para estos fines los cuales son especificados a través de contratos a terceros y/o a los beneficiarios del programa. En cuanto a la operación de éstos es posible establecer que permiten resguardar de forma adecuada los recursos públicos, ya que existen los procedimientos legales, contables y administrativos para que esto ocurra y además la supervisión del Departamento respectivo y de los encargados del programa permiten asegurar la calidad de las prestaciones; en relación a la percepción de los usuarios respecto de si estos mecanismos son adecuados, no existen evaluaciones por parte de ProChile.

2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable

Al evaluar cómo ha operado la función de seguimiento y evaluación desarrollada por el Programa en cuanto a generación de información, se puede concluir que las bases de datos, incluyen la información relevante para la gestión del Programa, relativa a cifras generales nacionales de exportación, empresas exportadoras y mercados atendidos; a su vez existe información de los proyectos por tipo y su estado de avance a nivel de gasto y de actividades realizadas, lo que asegura una adecuada ejecución presupuestaria y el buen uso de los recursos público. Sin embargo, no existe una medición de las necesidades y de los requerimientos de los beneficiarios de tal manera que entregue información sobre la calidad y eficacia de los instrumentos utilizados. No existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex. También existen diferencias en la información generada en forma permanente para el FPESA y FT ya que este último, no cuenta con un sistema de información sistemática que entregue los gastos desagregados por actividad o los beneficiarios atendidos, entre otros aspectos si esto ocurre para el FPESA. No existen mecanismos de generación de información y sistematización de ésta en forma permanente, que permita medir la percepción de la calidad de productos entregados por los Fondos a partir de la información de las empresas participantes de las iniciativas.

Respecto de las evaluaciones del programa realizado con anterioridad, se concluye que estas han sido independientes, las que han permitido identificar logros y debilidades del Programa. También es posible identificar que se han realizado parte de las recomendaciones ejemplo de ello es la separación FPESA dentro de la estructura administrativa de ProChile, el desarrollo de nuevos instrumentos; la focalización del Fondo en la población objetivo, entre otros y otros que no se han cumplido como la recomendación de separar el FT dentro de la estructura organizacional de ProChile, como sucede en el caso del FPESA, lo cual se evalúa negativamente.

3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

En el Cuadro 8 se presenta un resumen con la información de producción de los tres componentes del FT y FPESA.

A continuación, se analiza y evalúa en detalle el nivel de producción de cada Componente.

Cuadro 8:
Nivel de producción de los componentes, años 2005-2008.

	2005	2006	2007	2008	% Variación 2005-2008
Componente I: Información Comercial generada y difundida por el FT y FPESA (para todo el sector exportador): Número de atenciones	SI*	SI	1.117.089	1.246.057	12 ¹
Componente II: Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA: Número de proyectos de capacitación y asesoría					
1. Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT (Número de seminarios, talleres y charlas)	SI	209	327	355	69,9 ²
2. Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FPESA (Número de proyectos PIAC)	20	11	9	5	-75,0
3. Total Componente II	No-Sumable	No-Sumable	No-Sumable	No-Sumable	NA
Componente III: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA: Número de proyectos de promoción de exportaciones					
1. Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT	119	138	200	216	81,5
2. Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FPESA	215	231	275	333	54,9
Total Componente III	334	369	475	549	64,4

* SI = Sin información

1= % Variación 2007-2008 pues sólo se cuenta con información para este período.

2 = % Variación 2006-2008 pues sólo se cuenta con información para este período.

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos entregadas por el FT y FPESA.

3.1.1. Componente I: Información comercial generada y difundida por el FT y FPESA (para todo el sector exportador).

El nivel de producción del Componente 1 se cuantifica a través del número de atenciones de los servicios de Información Comercial: (i) asistencia al exportador, (ii) cyberexport, (iii) difusión selectiva de información y de newsletters a través del correo electrónico, (iv) estudios a pedido, y (v) habilitación y administración de las páginas web de ProChile, Direcon y Chileinfo. Adicionalmente, se realizan estudios a pedido de las empresas.

La difusión de la información a las empresas beneficiarias se realiza por medio de la administración y desarrollo de diversos canales como son: Sitios Web www.direcon.cl, www.chileinfo.com, www.prochile.cl. Por otro lado, se provee a las empresas beneficiarias de servicios de información por correo electrónico, ya sea a través de Newsletter institucional (nacionales y regionales) y difusión selectiva de información sensible de mercado y sectorial. Adicionalmente se emite semestralmente la revista Chile que es distribuida a nivel internacional, embajadas, consulados y oficinas comerciales en el exterior, así como del Directorio exportador que constituye una guía anualizada impresa de empresas exportadoras. Adicionalmente la Institución mantiene una oficina de atención a la ciudadanía denominada Cyberexport donde se permite el acceso al público a una amplia biblioteca y un servicio de asistencia personalizado que

orienta al visitante en el uso de las herramientas institucionales y capacita en temas relativos al comercio exterior.

Por su parte, a partir del 2007 las direcciones regionales comenzaron a emitir boletines electrónicos a la base regional de clientes, asociaciones gremiales y organismos públicos u otros institucionales de interés; el contenido de ellos es de difusión de las principales acciones de promoción internacional de empresas regionales, seminarios y talleres e información comercial de interés para los productos de exportación regionales.

El Cuadro 9 muestra el número de atenciones del Componente I ejecutadas en el período 2007 – 2008 por el FT y el FPESA; no se cuenta con registros para los años 2005 y 2006 dado que se comienzan a registrar las atenciones de los Servicios de Información Comercial a partir del año 2007.

**Cuadro 9:
Número de atenciones del componente I ejecutadas por el FT y FPESA según línea de ejecución, período 2007-2008.**

	2007	2008	Total Período	Δ(2007-2008) (%)
Asistencia al Exportador	21.878	17.281	39.159	-21,0,
Cyberexport	1.079	1.043	2.122	-3,3
Difusión Selectiva	48.780	187.066	235.846	283,5
Estudios a Pedido	1.261	1.714	2.975	35,9
Páginas Web	1.044.091	1.038.953	2.083.044	-0,5
Total Nacional	1.117.089	1.246057	2.363.146	11,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por PROCHILE.

Se observa que se han realizado un total de 2.083.044 atenciones entre el 2007 y 2008, presentando un incremento de 11,5% en dicho período. Los servicios de Asistencia al Exportador y Cyberexport presentan disminuciones en el número de atenciones entre el año 2007 y 2008 de 21% y 3,3%, respectivamente, debido principalmente a la derivación de estos servicios a las páginas web institucionales. Por otro lado, la Difusión Selectiva y los Estudios a Pedido presentan aumentos importantes en el mismo período (283,5% y 35,9%, respectivamente). Por último, las atenciones a través de las páginas web se mantienen relativamente estables, con una ligera tendencia a disminuir. Frente a esto, a partir del 2009 el Programa tiene programada una serie de mejoras tecnológicas y de contenido a las páginas web institucionales lo que debiera revertir esta disminución.

El Programa no ha definido metas de producción del Componente I, lo cual no es adecuado. El Panel estima que el Programa debiera definir metas de producción. A pesar de no contar con un estándar de referencia, el Panel considera positiva la evolución del indicador de 11,5% al atender en forma creciente las necesidades de información de las empresas exportadoras con potencial exportador.

No se cuenta con información objetiva para evaluar la calidad técnica del Componente I.

3.1.2. Componente II: Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA

El Componente II en lo correspondiente al FT considera a la realización de seminarios, talleres y charlas y el Coaching dentro de la línea estratégica Desarrollo de Capacidades. La ejecución del Coaching comienza el año 2009, por tanto en el período de evaluación no presenta actividades. Esta sublínea deberá ser evaluada en el futuro.

La producción del componente II para el FT se cuantifica a través del número de seminarios, charlas y talleres realizados. No se cuenta con información para el año 2005, por lo que se evalúa la producción del componente entre el año 2006 y el 2009. En dicho período, el FT realizó un total de 891 seminarios, charlas y talleres, representando un incremento de 69,9% (Cuadro 10). El Panel considera en forma positiva este crecimiento al desarrollar capacidades exportadoras a un número creciente de empresas con potencial exportador o con exportaciones incipientes¹⁰⁷.

En el FPESA, el componente II considera los proyectos del Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC) su producción se cuantifica a través del número de proyectos PIAC realizados por el programa.

En el período 2005-2008 se han ejecutado un total de 45 proyectos, presentando una disminución del 75% en dicho período (Cuadro 10) lo que se evalúa negativamente. La disminución en la ejecución de proyectos PIAC se debe principalmente a que en el año 2005 existían seis proyectos de Unidades Agrupadas de Exportación (UAE) asociados al PIAC y otros proyectos interpyyme (PPI), los cuales a partir del año 2006 comienzan a finalizar su ejecución, lo que explica dicha la disminución. Actualmente el FPESA se encuentra realizando las gestiones para iniciar nuevas UAE asociados al PIAC para así incrementar el número de proyectos de este componente y revertir esta disminución en su producción.

Como se concluye del Informe de del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (2007)¹⁰⁸ el nivel de producción del Componente II para el FPESA permite capacitar y asesorar para el desarrollo de capacidades exportadoras a 41 agrupaciones de pequeños agricultores en el período 2005-2008, lo que se traduce en la atención directa de aproximadamente 1.332 agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina en todo el período de evaluación. Desde el año 2005 se ha incrementado el número de agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina beneficiados desde 253 hasta 407 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

Cuadro 10:
Número de proyectos del componente II ejecutadas por el FT y FPESA, período 2005-2008.

	2005	2006	2007	2008	Total Período	Δ(2005-2008) (%)
Seminarios, Charlas y Talleres efectuados por el FT (número de seminarios, talleres y charlas)	SI	209	327	355	891	69,9
PIAC (número de proyectos)	20	11	9	5	45	-75,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FPESA.

¹⁰⁷ Se define a empresas con exportaciones incipientes a aquellos que han exportado hasta US\$ 500.000 durante los últimos tres años.

¹⁰⁸ Prochile. 2007. Informe del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias. Informe de Gestión elaborado por el FPESA.

En el Cuadro 11 se presenta la distribución regional del componente II, se observa que la mayor parte de los proyectos se ejecutan en la Sede Central¹⁰⁹ (35 proyectos), le sigue la Región del Bío Bío con cuatro y la Región de la Araucanía con dos proyectos. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas, con el fin de alcanzar un equilibrio de la distribución regional de los beneficiarios atendidos, acorde con la distribución regional de la población potencial.

Cuadro 11:
Número de proyectos del componente II ejecutadas por el FPESA por región, período 2005-2008.

Región	2005	2006	2007	2008	Total Período
Valparaíso	0	0	1	0	1
Maule	0	0	1	0	1
Bío Bío	4	0	0	0	4
La Araucanía	2	0	0	0	2
Los Lagos	1	0	0	0	1
Sede Central	13	11	7	5	35
Total Nacional	20	11	9	5	45

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FPESA.

El Programa no ha definido metas de producción del Componente II, lo cual no es adecuado. El Panel estima que el Programa debiera definir metas de producción.

No se cuenta con información para evaluar la calidad técnica del Componente II. Por lo anterior, no es posible evaluar la calidad técnica del Componente II. El Programa debiera realizar periódicamente una encuesta de satisfacción de la calidad técnica del Componente.

3.1.3. Componente III: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA

Las Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT presenta cinco Líneas Estratégicas en el período 2005 – 2008: Apoyo a Coyunturas Internacionales, Apoyo a la Gestión de Mercado, Ferias Internacionales, Planes Estratégicos y Planes Transversales, todos los cuales apuntan a promover las exportaciones de las empresas chilenas.

El Apoyo a Coyunturas Internacionales es la línea que presenta mayor cantidad de proyectos ejecutados en el período evaluado con 273, sin embargo, presenta una disminución del 97% desde el año 2005. La Línea Estratégica con menor ejecución de proyectos corresponde a Planes Transversales, con sólo 1 iniciativa en todo el período evaluado, no obstante esto se debe a que la línea estratégica de planes transversales parte el año 2008. Las Ferias Internacionales presentan el mayor aumento en ejecución de proyectos en el período evaluado pasando de 2 proyectos el año 2005 a 33 proyectos el año 2008, en segundo lugar se encuentra el Apoyo a la Gestión de Mercado que pasa de 10 proyectos el año 2005 a 63 el año 2008. No se cuenta con información que permita evaluar la ejecución de estas líneas. (Cuadro 12).

¹⁰⁹ Es importante destacar que los proyectos que se manejan en la sede central son de carácter multiregional por lo que benefician a todas las regiones.

Cuadro 12:
Número de proyectos del componente III ejecutados por el FT según línea de ejecución, período 2005-2008.

Línea de Ejecución	2005	2006	2007	2008	Total general	Δ(2005-2008) (%)
Apoyo Coyunturas Internacionales	107	70	93	3	273	-97,2
Apoyo Gestión Mercado	10	45	78	63	196	530,0
Ferias Internacionales	2	23	29	33	87	1550,0
Planes Estratégicos	N/C	N/C	N/C	116	116	100,0
Planes Transversales	N/C	N/C	N/C	1	1	100,0
Total general	119	138	200	216	673	81,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FT.

Además, el Programa no ha fijado metas de producción para las distintas líneas y para el Componente, lo cual no es adecuado. El Panel estima que el Programa debiera definir metas de producción. A pesar de no contar con un estándar de referencia, el incremento en la ejecución del componente de un 81% se evalúa positivamente al permitir beneficiar a un número creciente de empresas exportadoras o con potencial exportador.

En el Cuadro 13 se presenta la distribución regional para cada año de evaluación de los proyectos en el componente III para el FT. En dicho cuadro se observa que la Sede Central es la que ejecuta la mayor cantidad de proyectos que el resto de las regiones para cada año, presentando además un aumento de 91% en su ejecución. Esto se debe a dos variables, primero parte importante de los recursos se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM, sin embargo sus socios pertenecen a todas las regiones. Segundo, muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Por lo anterior, no es posible evaluar la distribución regional de los proyectos de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

Cuadro 13:
Número de proyectos del Componente III por el FT por región, período 2005-2008.

Región	2005	2006	2007	2008	Total general	Δ(2005-2008) (%)
Tarapacá	1	3	1	2	7	100,0
Antofagasta	4	6	3	1	14	-75,0
Atacama	1	1	2	2	6	100,0
Coquimbo	2	1	4	2	9	0,0
Valparaíso	8	8	10	12	38	50,0
Maule	0	0	2	0	2	-
Bío Bío	4	2	1	2	9	-50,0
La Araucanía	2	0	1	2	5	0,0
Los Lagos	2	4	0	2	8	0,0
Aysén	1	0	0	2	3	100,0
Magallanes	2	0	0	2	4	0,0
Metropolitana	0	1	5	11	17	100,0
Sede Central	92	112	171	176	551	91,3
Total Nacional	119	138	200	216	673	81,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FT.

En el Cuadro 14 se observa los proyectos del Componente III ejecutados por FPESA por Línea Estratégica. En dicho cuadro se observa que en el período 2005-2008 se ejecutaron un total de 1.054 proyectos, presentando un aumento de 55%. La Línea que presenta un mayor número de

proyectos son los Concursos Nacionales con 527 proyectos, seguidas del Concurso AFC y del Apoyo a la Coyuntura Internacional con 177 y 152 proyectos respectivamente. La línea con menor número de proyectos corresponde al Apoyo a la Gestión de Mercado con 21, esto se debe a que esta Línea comienza su ejecución el año 2008 luego de separarse de la Línea Apoyo a la Coyuntura Internacional, lo que explica además el fuerte descenso que presenta en el período 2005-2008 (-52,8%).

Durante el período de evaluación los Planes Estratégicos y los Planes Transversales presentan las mayores alzas en ejecución de proyectos; los Planes Estratégicos aumentan desde 3 proyectos el año 2005 a 58 proyectos el año 2008, mientras que los Planes Transversales aumentan desde 3 proyectos a 21 proyectos en el mismo período. No se cuenta con información que permita evaluar la distribución de la ejecución en estas líneas.

Al igual que para el caso del FT del Componente III, el Programa no ha definido metas de producción para el FPESA del Componente III, lo cual no es adecuado. El Panel estima que el Programa debiera definir metas de producción. No obstante, el Panel considera en forma positiva la evolución del indicador de 55% en el período de evaluación al beneficiar a un número creciente de empresas exportadoras. El nivel de producción creciente del componente ha permitido aumentar el número de empresas beneficiarias desde 1.998 el año 2006 a 3.276 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

Cuadro14:
Número de proyectos ejecutadas por el FPESA por línea de ejecución, período 2005-2008.

Líneas de Ejecución	2005	2006	2007	2008	Total general	$\Delta(2005-2008)$ (%)
Apoyo Coyunturas Internacionales	36	60	39	17	152	-52,8
Apoyo Gestión Mercado	-	-	-	21	21	-
Concurso AFC	33	27	58	59	177	78,8
Concurso Nacional	132	126	145	124	527	-6,1
Ferias Internacionales	8	14	20	33	75	312,5
Planes Estratégicos	3	1	1	58	63	1833,3
Planes Transversales	3	3	12	21	39	600,0
Total general	215	231	275	333	1054	54,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FPESA.

En el Cuadro 15 se presenta la distribución regional para cada año de evaluación de los proyectos del FPESA del Componente III. Se observa que la mayor ejecución de proyectos se realiza en la Sede Central, la cual presenta un aumento de un 63% en el período evaluado. Al igual que en el caso del Componente III para el FT, esto se debe a que parte importante de los recursos del FPESA se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM y muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Estos problemas de registro se evalúan negativamente, al no permitirle al Programa evaluar correctamente su gestión a nivel regional. Por ende, no es posible evaluar la distribución regional de los proyectos de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

**Cuadro15:
Número de proyectos de Componente III ejecutados por el FPESA por región, período 2005-2008.**

Región	2005	2006	2007	2008	Total general	$\Delta(2005-2008)$ (%)
Tarapacá	6	0	2	0	8	-100,0
Atacama	5	5	8	8	26	60,0
Coquimbo	3	7	10	4	24	33,3
Valparaíso	21	16	26	21	84	0,0
O'Higgins	4	2	14	0	20	-100,0
Maule	18	17	28	34	97	88,9
Bío Bío	11	16	11	38	76	245,5
La Araucanía	20	12	26	27	85	35,0
Los Lagos	11	7	17	12	47	9,1
Aysén	1	1	4	5	11	400,0
Magallanes	6	8	4	3	21	-50,0
Metropolitana				2	2	-
Sede Central	109	140	125	178	552	63,3
Los Ríos	-	-	-	1	1	-
Total Nacional	215	231	275	333	1054	54,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FPE.

No se cuenta con información objetiva para evaluar la calidad técnica del Componente III.

3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito

3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito

El propósito del programa es “promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas”. Para analizar el cumplimiento del propósito se evalúa la evolución del número de productos distintos exportados, el número de empresas exportadoras, el número de mercados a los cuales se exportan los productos chilenos y el valor FOB de las exportaciones en MM US\$ FOB, en pesos constantes con base en 1986 (Cuadro 16).

**Cuadro16:
Evolución del N° de productos, N° de empresas y N° de Mercados, Exportaciones (MM US\$ FOB)
para las exportaciones NT, período 2002 - 2008.**

Año	N° Productos	N° Empresas	N° Mercados	MM US\$ FOB ¹¹⁰
2005	5.238	6.710	182	11.170,1
2006	5.156	6.811	180	13.083,0
2007	5.157	7.683	187	14.133,4
2008	5.062	7.988	185	17.136,1
$\Delta(2005-2008)$ (%)	-3,4	19,0	1,6	53,4

Fuente: ProChile, sobre la base de información de Oficina Nacional de Aduanas

Respecto al propósito de aumentar las exportaciones de los productos no tradicionales, se observa que entre los años 2005 y 2008, ha aumentado el valor FOB de las exportaciones no tradicionales de MM US\$ 11.170 a MM US\$ 17.136 en pesos constantes con base en 1986, lo

¹¹⁰ Información obtenida del Banco Central de Chile y actualizada según Índices de tipo de cambio y de precios externos con base en 1986.

que significa un aumento de 53,4%, lo cual se evalúa positivamente. Sin embargo, es importante señalar que no todo este aumento es atribuible al programa, y no se cuenta con evaluaciones de impacto que aislen el efecto del programa de otras intervenciones que apuntan a este mismo problema.

Respecto al propósito de diversificar las exportaciones de los productos no tradicionales, el número de productos distintos exportados ha disminuido en un 3,4% en el período 2005 – 2008, por lo que se considera que en este aspecto el propósito no estaría cumpliéndose. Sin embargo, el número de empresas exportadoras y el número de mercados de destino presentan aumentos de 19% y 1,6%, respectivamente, en el período de evaluación (2005-2008), lo cual se evalúa positivamente al contribuir al logro del propósito. (Cuadro 16).

3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa (Empresas Exportadoras de Bienes no Tradicionales)

En el Cuadro 17 se presenta un resumen con la información de los beneficiarios directos de los tres componentes del Programa. Se observa que en total, el número de beneficiarios de ambos fondos ha aumentado entre el año 2007 y 2008 en un 25,3%. No se cuenta con información para evaluar la variación en el número de beneficiarios entre el año 2005 y 2008, por dos razones. En primer lugar, el Programa no cuenta con registros de los beneficiarios del Componente I y Componente II para el Fondo FT previo al año 2007, y en segundo lugar, antes del año 2006 habían problemas con los registros de los beneficiarios del FPESA al no existir un sistema de chequeo de la información, lo que significa que los beneficiarios pueden haber sido contabilizados más de una vez. Por lo tanto, es más adecuado hacer un análisis por Fondo, y en el caso del FPESA si bien se incluirá la información del año 2005 de los beneficiarios por componente, el análisis se realizará para el período 2006-2008 que considera información más confiable.

**Cuadro 17:
Número de beneficiarios, años 2005-2008.**

	2005	2006	2007	2008	% Variación 2005-2008
Componente I: Información Comercial generada y difundida por el FT y FPESA (para todo el sector exportador)	SI*	SI	6037	6375	5,6 ¹
Componente II: Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA					
1. Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT	SI	SI	963	1.461	51,7 ¹
2. Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FPESA	253	308	364	407	32,1
3. Total Componente II	SI	SI	1.327	1.868	40,7 ¹
Componente III: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA					
1. Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT	937	591	1026	1.690	80,4
2. Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FPESA	11.308	1.407	1.753	1.586	-86,0
Total Componente III	12.245	1.998	2.779	3.276	-73,2
Total	SI	SI	4.106	5.144	25,3 ¹

* SI = Sin información

1= % Variación 2007-2008, pues sólo se cuenta con información para este período.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bases de datos entregadas por el FT y FPESA.

3.2.2.1. Componente I: Información Comercial Generada y Difundida por el FT (para todo el sector exportador).

El Componente I presenta un total de 12.412 beneficiarios directos en el período 2007 – 2008 con un leve aumento de 5,6% (Cuadro 19). El número de beneficiarios del Componente I representa aproximadamente un 80% del total de empresas exportadoras, lo que se evalúa positivamente.

3.2.2.2. Componente II: Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA

El Componente II para el FT, que corresponde a capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras, presenta un total de 2.424 beneficiarios directos en el período 2007 – 2008¹¹¹ (Cuadro 18). En el período de evaluación se presenta un aumento en el número de beneficiarios de 51,7%, pasando de 963 el año 2007 a 1.461 empresas beneficiarias el año 2008, lo que se evalúa positivamente al atender a un número creciente de pequeñas y medianas empresas exportadoras o con exportaciones incipientes.

Cuadro 18:
Número de beneficiarios directos del componente II FT, período 2005-2008.

	2005	2006	2007	2008	Total Período 2006-2008	Δ(2007-2008) (%)
Beneficiarios Directos	SI	SI	963	1.461	2.424	51,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FT.

Como se señaló anteriormente, el componente II para el FPESA considera el Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC). En el período 2006-2008 el número de beneficiarios totales alcanza a 1.332 y un aumento del orden del 32% (Cuadro 19). Es así como desde el año 2005 se ha incrementado el número de agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina beneficiarios desde 253 hasta 407 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

Cuadro 19:
Número de beneficiarios directos del componente II FPESA, período 2005-2008.

	2005	2006	2007	2008	Total Período 2006-2008	Δ(2006-2008) (%)
Beneficiarios Directos	253	308	364	407	1.332	32,14
Total Beneficiarios	253	308	364	407	1.332	32,14

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por el FPESA.

3.2.2.3. Componente III: Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA.

En el Componente III, las estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FT presentan un total de 4.244 beneficiarios directos en el período 2005 – 2008 con un aumento de 80,4, lo que se evalúa positivamente.

En el Cuadro 20 se presenta la distribución de los beneficiarios directos del FT según Línea Estratégica del FT para cada uno de los años de evaluación.

¹¹¹ El sistema de registro de los beneficiarios, SRA, se implementa a partir del 2007, por lo que no se cuenta con información previa de los beneficiarios.

Cuadro 20:
Número de beneficiarios directos del Componente III del FT según línea de ejecución, período 2005-2008.

Línea de Ejecución	2005	2006	2007	2008	Total Período 2005-2008	Δ(2005-2008) (%)
Apoyo Coyunturas Internacionales	909	389	590	469	2.357	-48,4
Apoyo Gestión Mercado*	-	141	185	126	452	100,0
Ferias Internacionales	28	61	251	261	601	832,1
Planes Estratégicos**	-	-	-	712	712	100,0
Planes Transversales**	-	-	-	122	122	100,0
Total general	937	591	1026	1.690	4.244	80,4

* Esta línea parte el 2006.

** Esta línea parte el 2008

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FT.

La línea que presenta el mayor número de beneficiarios corresponde al Apoyo a las Coyunturas Internacionales, sin embargo, presentan una disminución de un 48%. En segundo lugar se encuentran las Ferias Internacionales con un total de 601 beneficiarios directos en todo el período. No se cuenta con información que permita evaluar la distribución de la ejecución en estas líneas.

Al analizar la distribución regional de los beneficiarios directos del FT (cuadro 21), se observa que la Sede Central es la que presenta el mayor número en todos los años de ejecución, además, presenta un alza en el período 2005-2008 de un 91,1%. Como se señaló anteriormente, esto se explica por dos razones. Primero, parte importante de los recursos se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM, sin embargo sus socios pertenecen a todas las regiones. Segundo, muchas empresas ponen su dirección comercial (que corresponde a la RM) y no su dirección productiva (que corresponde a regiones) lo que también altera este dato. Por lo anterior, no es posible evaluar la distribución regional de beneficiarios de este componente.

Cuadro 21:
Número de beneficiarios directos del Componente III del FT por región, período 2005-2008.

Región	2005	2006	2007	2008	Total general	Δ(2005- 2008) (%)
Tarapacá	1	16	10	17	44	1600,0
Antofagasta	25	21	44	6	96	-76,0
Atacama	1	0	5	27	33	2600,0
Coquimbo	9	1	7	1	18	-88,9
Valparaíso	161	37	84	109	391	-32,3
Maule	0	0	6	0	6	-
Bío Bío	9	7	6	4	26	-55,6
La Araucanía	18	0	3	8	29	-55,6
Los Lagos	5	16	0	8	29	60,0
Aysén	5	0	0	40	45	700,0
Magallanes	2	0	0	1	3	-50,0
Metropolitana ¹	-	-	13	73	86	100,0
Sede Central	701	493	848	1.396	3.438	99,1
Total Nacional	937	591	1026	1.690	4.244	80,4

1. Esta Dirección Regional se creó a fines del 2006.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FT.

En el Cuadro 22 se muestra el número de beneficiarios directos del FPESA para el Componente III, por Línea Estratégica para cada año de evaluación.

**Cuadro 22:
Número de beneficiarios directos del Componente III del FPESA por tipo de programa,
período 2005-2008.**

Líneas de Ejecución	2005	2006	2007	2008	Total Período 2006-2008	Δ(2006-2008) (%)
Apoyo Coyunturas Internacionales	465	65	106	19	190	-70,8
Apoyo Gestión Mercado	-	-	-	34	34	NA
Concurso AFC ¹	177	124	518	236	878	90,3
Concurso Nacional ¹	10.287	1.036	695	660	2.391	-36,3
Ferías Internacionales	72	128	238	250	616	95,3
Planes Estratégicos	6	54	85	361	500	568,5
Planes Transversales	301	0	111	26	137	NA
Total general	11.308	1.407	1.753	1.586	4,746	12,7

¹ Esta es una sublínea de la línea Concursos Públicos

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FPESA.

Se observa un total de 4.746 beneficiarios directos en el período 2006 – 2008 con un aumento de 12,7%. Así, se observa una positiva y sostenida evolución del número de beneficiarios efectivos de este componente, lo que se evalúa positivamente.

La Línea Concursos Nacionales es la que presenta mayor cantidad de beneficiarios atendidos en el período con 2.391, sin embargo, en el período de evaluación presenta una disminución de 36,3% en el mismo período. Por el contrario, los beneficiarios del Concurso AFC, línea que presenta el segundo número de beneficiarios directos más alto con 878, presenta un aumento del 90% en el mismo período. A continuación se encuentran las líneas Ferias Internacionales y Planes estratégicos, con 616 y 500 beneficiarios respectivamente entre los años 2006 y 2008. Se destaca también que los Planes estratégicos es la Línea que presenta la mayor alza en el número de beneficiarios directos en el período de evaluación, con un aumento del 569%. Por el contrario, la Línea Apoyo a la Coyuntura Internacional presenta un descenso de 71% en el número de beneficiarios directos, lo que se debe principalmente a la separación de la Línea Apoyo a la Gestión de Mercado el año 2008. No se cuenta con información que permita evaluar la distribución de la ejecución en estas líneas.

En el Cuadro 23 se presenta el número de beneficiarios directos para el Componente III del FPESA por región para cada año de evaluación.

Cuadro 23:
Número de beneficiarios directos del Componente III ejecutados por el FPESA por región, período 2005-2008.

Región	2005	2006	2007	2008	Total Período 2006-2008	Δ(2006-2008) (%)
Tarapacá	109	0	4	0	4	-
Atacama	7	34	8	8	50	-76,5
Coquimbo	3	25	11	77	113	208,0
Valparaíso	167	96	161	62	319	-35,4
O'Higgins	5	2	36	0	38	-100,0
Maule	107	112	80	120	312	7,1
Bío Bío	62	31	20	76	127	145,2
La Araucanía	168	38	120	104	262	173,7
Los Lagos	57	7	20	25	52	257,1
Aysén	1	1	6	5	12	400,0
Magallanes	47	16	4	3	23	-81,3
Metropolitana				2	2	-
Sede Central	10.575	1.045	1.283	1.103	3.431	5,6
Los Ríos	-	-	-	1	1	-
Total Nacional	11.308	1.407	1.753	1.586	4.746	12,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos entregada por el FPESA.

En dicho cuadro se muestra que la Sede Central es la que concentra la mayor parte de los beneficiarios para cada año de evaluación, alcanzando 3.431 en el período 2006-2008, además, presenta un aumento de 5,6% en el mismo período. Al igual que en el caso del Componente III para el FT, esto se debe a que parte importante de los recursos del FPESA se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM y muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Estos problemas de registro se evalúan negativamente, al no permitirle al Programa evaluar correctamente su gestión a nivel regional. Por ende, no es posible evaluar la distribución regional de los beneficiarios de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

3.2.3. Análisis de Cobertura

A continuación se presenta el análisis de cobertura para cada Componente en particular para el período 2006 - 2008 dado que no se cuenta con una estimación de la población potencial/objetivo para el año 2005.

3.2.3.1. Análisis de Cobertura Componente I

Como se observa en el Cuadro 24, para el componente I, en los años 2007 y 2008¹¹² se ha logrado cubrir un importante porcentaje de la población potencial y objetivo con un comportamiento similar ambos años, 27,9% el 2007 y 28,3% el 2008, lo que es evaluado positivamente.

¹¹² Se evalúa este período dado que no se cuenta con información de los beneficiarios previo al año 2007.

Cuadro 24:
Porcentaje de cobertura del Componente I

Año	Beneficiarios	Población Potencial y Objetiva	Porcentaje de Cobertura
2005	SI	ND	ND
2006	SI	19.182	ND
2007	6.037	21.637	27,9
2008	6.375	22.496	28,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo.

3.2.3.2. Análisis de Cobertura Componente II

En lo que respecta al segundo componente, la cobertura ha aumentado desde un 8,4% el año 2007 a un 13,8% el 2008¹¹³, lo que el Panel considera positivo al atender a un número creciente de pequeñas y medianas empresas exportadoras o con exportaciones incipientes. (Cuadro 25).

Cuadro 25:
Porcentaje de cobertura del Componente II

Año	Beneficiarios	Población Potencial y Objetiva	Porcentaje de Cobertura
2005	SI	ND	ND
2006	SI	10.255	SI
2007	977	11.568	8,4
2008	1.519	11.027	13,8

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo.

La cobertura de este segundo componente por Fondo se presenta en los Cuadros 26 y 27, en la cual se estima la cobertura sólo respecto a las empresas Pymes y AFC con potencial exportador ya que no se cuenta con información del número de empresas Pymes y AFC con exportaciones incipientes. Dado lo anterior, los resultados de este indicador están sobreestimados pues la población potencial/objetivo es mayor.

Cuadro 26:
Porcentaje de cobertura del Componente II para el FT

Año	Beneficiarios	Empresas Pymes con Potencial Exportador para el FT	Porcentaje de Cobertura
2005	SI	ND	ND
2006	SI	5.049	SI
2007	963	5.695	16,9
2008	1.461	5.122	28,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo.

Como se observa en el Cuadro 26, se ha logrado cubrir un porcentaje creciente de las empresas Pymes con potencial exportador del fondo FT, pasando de una cobertura del 16,9% el año 2007 a 28,5% el año 2008, lo que es evaluado positivamente, al desarrollar capacidades exportadoras para un creciente porcentaje de la población potencial/objetivo.

En lo que respecta al segundo componente para el FPESA, el Panel considera que se ha logrado cubrir un bajo porcentaje de las empresas con potencial exportador del FPESA, alcanzado una cobertura que no supera el 7% para ningún año de ejecución (Cuadro 27). Además durante el período 2006-2008 se presenta un aumento en la cobertura pasando desde 5,9% el 2006 a 6,7% el 2008, lo que es evaluado positivamente.

¹¹³ Se evalúa este período dado que no se cuenta con información de los beneficiarios previo al año 2007.

**Cuadro 27:
Porcentaje de cobertura del Componente II para el FPESA**

Año	Beneficiarios	Empresas Pymes y AFC con Potencial Exportador para el FPESA	Porcentaje de Cobertura
2005	253	ND	ND
2006	308	5.206	5,9
2007	364	5.873	6,1
2008	407	6.105	6,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo.

3.2.3.3. Análisis de Cobertura Componente III

Como se observa en el Cuadro 28, para el componente III se aprecia una evolución positiva en la cobertura para el período 2006-2008, aumentando de 10% el 2006 a 14% el 2008, lo que se evalúa de manera positiva.

**Cuadro 28:
Porcentaje de cobertura del Componente III.**

Año	Beneficiarios	Población Potencial y Objetiva	Porcentaje de Cobertura
2005	12.245	ND	ND
2006	1.998	19.182	10,4
2007	2.779	21.637	12,8
2008	3.276	22.496	14,6

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo.

La cobertura de este tercer componente por Fondo se presenta en los Cuadros 29 y 30, en la cual se estima la cobertura sólo respecto a las empresas con potencial exportador por fondo, dado que no se cuenta con información del número de empresas exportadoras por fondo.

**Cuadro 29:
Porcentaje de cobertura del Componente III para el FT**

Año	Beneficiarios	Empresas con Potencial Exportador para el FT	Porcentaje de Cobertura
2005	937	ND	ND
2006	591	6.721	8,7
2007	1.026	7.581	13,5
2008	1.690	7.882	21,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo.

Como se observa en el Cuadro 29, se ha logrado aumentar porcentaje de cobertura de las empresas con potencial exportador del fondo FT desde un 8,7% el año 2006 a un 21,4% el año 2008, lo que se evalúa de manera positiva.

**Cuadro 30:
Porcentaje de cobertura del Componente III para el FPESA**

Año	Beneficiarios	Empresas con Potencial Exportador para el FPESA	Porcentaje de Cobertura
2005	11.245	ND	ND
2006	1.998	5.650	35,4
2007	2.779	6.373	43,6
2008	3.276	6.626	49,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Fondo

Para el caso del FPESA, se ha logrado cubrir un significativo porcentaje de las empresas con potencial exportador del fondo en el período, aumentando de 35% el 2006 a un 50% de cobertura el año 2008, lo que es evaluado positivamente (Cuadro 30).

3.2.4. Focalización del Programa

El Programa sólo tiene definido criterios de focalización para el Componente II, en el cual se focaliza en las empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina que poseen potencial exportador o presentan exportaciones en forma incipiente de productos no tradicionales. Se observa que estos criterios son efectivos ya que la selección de las empresas Pymes se realiza en base al volumen de ventas de las empresas. Además, la selección de los beneficiarios de la AFC es apoyado por el INDAP. Por ende, se verifica que el programa ha llegado a la población que deseaba atender para este componente, por lo que, a juicio del Panel, esta focalización ha resultado exitosa.

3.2.5. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

Para analizar el grado de satisfacción de los beneficiarios de los Fondos se utiliza el Estudio de Satisfacción de Clientes PROCHILE 2007. Este estudio realiza una encuesta presencial en el segundo semestre del año 2007 a una muestra, estratificada por tamaño de la empresa, representativa de empresas atendidas por ProChile con un margen de error del 4,48% para un nivel de confianza del 95%. A continuación se presenta el análisis de satisfacción para las Líneas disponibles.

El Cuadro 31 muestra la distribución de las respuestas de los usuarios del Componente I Información comercial generada y difundida por el FT y FPESA. Se observa que el aspecto mejor evaluado corresponde a la “Oportunidad en el envío de la información” con nota 5,6, además es el aspecto que presenta una mayor proporción de notas 7. La satisfacción general de esta Línea tiene una nota promedio de 5,4, lo que es aceptable, sin embargo, dentro de las 13 líneas evaluadas en el Estudio de Satisfacción, ocupa el decimoprimer lugar, lo que lo coloca entre las Líneas que presentan una menor satisfacción.

Cuadro 31:
Nivel de satisfacción de los Usuarios de Información Comercial.

Aspecto	1	2	3	4	5	6	7	N/S	N/R	Total	Nota
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Calidad y actualización de la información recibida	0,7	1,3	2,6	13,8	27,0	36,2	15,1	2,6	0,7	100,0	5,4
Oportunidad en el envío de la información ¿llega a tiempo?	1,3	2,0	3,3	7,9	18,4	40,1	23,0	3,3	0,7	100,0	5,6
Nivel de comprensión de necesidades de información comercial de su empresa	0,7	4,6	2,6	9,2	27,6	29,6	21,7	3,9	0,0	100,0	5,4
Utilidad de la información recibida para apoyar el proceso exportador de su empresa	2,0	2,6	3,9	15,8	28,3	26,3	15,1	5,9	0,0	100,0	5,2
Satisfacción general con la información comercial recibida	1,3	1,3	3,3	9,9	34,9	30,3	16,4	2,6	0,0	100,0	5,4

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción de clientes de PROCHILE.

El Cuadro 32 muestra la distribución de las respuestas de los usuarios de la Línea Planes Estratégicos (Muestra y Cata de Vinos) del Componente III para el fondo FPESA. Se observa que los aspectos mejor evaluados corresponden a la “Anticipación de la Invitación” y a la “Calidad del lugar del evento”, ambas con nota 5,6, sin embargo, el primero es el que presenta la mayor proporción de notas 7, con un 29%. La satisfacción general de esta Línea tiene una nota promedio de 5,3, lo que es aceptable, sin embargo, dentro de las 13 líneas evaluadas en el Estudio de Satisfacción, ocupa el noveno lugar.

Cuadro 32:
Nivel de satisfacción de los Usuarios de Muestra y Cata de Vinos.

Aspecto	1	2	3	4	5	6	7	N/S	N/R	Total	Nota
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Anticipación con que es invitado a la muestra	0,0	3,2	3,2	16,1	9,7	35,5	29,0	3,2	0,0	100	5,6
Capacidad de organización y trabajo de la unidad o funcionario encargado de organizar la muestra	0,0	3,2	3,2	16,1	19,4	41,9	16,1	0,0	0,0	100	5,4
Cobertura de la agenda de reuniones, es decir, su agenda de reuniones contempló gran parte de los potenciales importadores presentes en el mercado	0,0	3,2	12,9	9,7	29,0	29,0	12,9	3,2	0,0	100	5,1
Asertividad de la agenda, contactos de su agenda de reuniones fue el esperado o solicitado por empresa	0,0	3,2	9,7	22,6	25,8	25,8	12,9	0,0	0,0	100	5,0
Calidad del lugar del evento	0,0	3,2	3,2	9,7	25,8	29,0	25,8	3,2	0,0	100	5,6
Co-financiamiento de ProChile	0,0	0,0	6,5	16,1	16,1	48,4	9,7	3,2	0,0	100	5,4
Actividades anexas del evento	0,0	0,0	16,1	12,9	32,3	22,6	6,5	9,7	0,0	100	4,9
Calidad del material de promoción y difusión gráfico	0,0	0,0	6,5	9,7	19,4	35,5	16,1	9,7	3,2	100	5,5
Utilidad de Sabores de Chile, para concretar negocios y apoyar el proceso exportador de su empresa	0,0	3,2	6,5	16,1	32,3	25,8	16,1	0,0	0,0	100	5,2
Satisfacción general con las Muestras y Cata de Vino	0,0	3,2	6,5	9,7	32,3	35,5	12,9	0,0	0,0	100	5,3

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción de clientes de PROCHILE.

El Cuadro 33 muestra la distribución de las respuestas de los usuarios de la Línea Ferias Internacionales del Componente III para el fondo FPESA. Se observa que los aspectos mejor evaluados corresponden a la “Calidad de las Ferias Incluidas en el Calendario” y a la “Anticipación con que es invitado”, ambas con nota 6,0, sin embargo, el aspecto de la invitación temprana es el que presenta la mayor proporción de notas 7, con un 37%. La satisfacción general de esta Línea tiene una nota promedio de 5,8, lo que es bueno, además, dentro de todas las líneas evaluadas en el Estudio de Satisfacción, ocupa el tercer lugar, lo que indica que es una de las líneas que muestra mayor satisfacción entre los usuarios.

Cuadro 33:
Nivel de satisfacción de los Usuarios de Ferias Internacionales.

Aspecto	1	2	3	4	5	6	7	N/S	N/R	Total	Nota
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Calidad de ferias incluidas en calendario	0,7	0,0	0,7	5,2	21,5	30,4	34,1	3,7	3,7	100	6,0
Anticipación con que es invitado a la feria	0,0	0,0	2,2	4,4	20,0	31,1	37,0	1,5	3,7	100	6,0
Capacidad de organización y trabajo de la unidad o funcionario encargado de organizar feria	0,0	1,5	0,0	8,9	13,3	42,2	29,6	2,2	2,2	100	5,9
Cobertura de la agenda de reuniones, contempló gran parte de los potenciales importadores presentes en el mercado	0,7	3,0	2,2	7,4	20,0	25,2	23,7	11,9	5,9	100	5,6
Asertividad de la agenda, contactos de agenda de reuniones fue el esperado o solicitado por empresa	0,0	1,5	3,7	5,2	20,7	30,4	20,0	11,1	7,4	100	5,7
Calidad del diseño del pabellón	0,7	1,5	4,4	6,7	21,5	34,1	25,2	1,5	4,4	100	5,7
Co-financiamiento de ProChile	3,0	3,0	5,2	9,6	23,0	28,9	19,3	3,7	4,4	100	5,3
Actividades anexas del evento	3,0	1,5	3,7	5,2	20,0	31,1	20,7	8,1	6,7	100	5,5
Calidad del material de promoción y difusión gráfico	0,0	0,7	5,9	5,9	24,4	33,3	21,5	5,2	3	100	5,6
Calidad de la imagen país transmitida por el pabellón	0,0	1,5	5,9	10,4	20,0	31,9	24,4	2,2	3,7	100	5,6
Utilidad de las ferias, para concretar negocios y apoyar el proceso exportador de su empresa	0,0	3,0	1,5	8,9	19,3	29,6	30,4	1,5	5,9	100	5,8
Satisfacción general con las Ferias	0,0	0,7	3,0	4,4	23,7	39,3	25,2	1,5	2,2	100	5,8

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción de clientes de PROCHILE.

El Cuadro 34 muestra la distribución de las respuestas de los usuarios de la Línea Planes Transversales (Sabores de Chile) del Componente III para el fondo FPESA. Se observa que el aspecto mejor evaluado corresponde a la “Calidad del lugar del evento”, con nota 5,9, además, presenta la mayor proporción de notas 7, con un 20,5%. La satisfacción general de esta Línea tiene una nota promedio de 5,2, lo que es aceptable, sin embargo, dentro de las 13 líneas

evaluadas en el Estudio de Satisfacción, ocupa el decimosegundo lugar, muy por debajo del promedio de las Líneas.

Cuadro 34:
Nivel de satisfacción de los Usuarios de Sabores de Chile.

Aspecto	1	2	3	4	5	6	7	N/S	N/R	Total	Nota
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Anticipación con que es invitado al evento	0,0	0,0	2,6	5,1	12,8	53,8	0,0	25,6	0,0	100	5,6
Capacidad de organización y trabajo de la unidad o funcionario de ProChile encargado de organizar el evento	0,0	2,6	2,6	7,7	25,6	41,0	0,0	20,5	0,0	100	5,3
Cobertura de la agenda de reuniones, es decir, si su agenda de reuniones contempló gran parte de los potenciales importadores presentes en el mercado	5,1	2,6	5,1	17,9	17,9	33,3	15,4	2,6	0,0	100	5,1
Asertividad de la agenda, es decir, el perfil de los contactos de su agenda de reuniones fue el esperado o solicitado por su empresa	5,1	2,6	2,6	15,4	41,0	20,5	12,8	0,0	0,0	100	5,0
Calidad del lugar del evento	0,0	0	2,6	2,6	20,5	46,2	20,5	7,7	0,0	100	5,9
Co-financiamiento de ProChile	2,6	2,6	2,6	20,5	28,2	25,6	5,1	12,8	0,0	100	4,9
Actividades anexas del evento (charlas, visitas, degustaciones, prensa)	2,6	2,6	10,3	17,9	17,9	30,8	10,3	7,7	0,0	100	5,0
Calidad del material de promoción y difusión gráfico	0,0	2,6	2,6	2,6	33,3	33,3	17,9	7,7	0,0	100	5,6
Utilidad de Sabores de Chile, para concretar negocios y apoyar el proceso exportador de su empresa	2,6	0,0	12,8	12,8	33,3	25,6	7,7	2,6	2,6	100	4,9
Satisfacción general con Sabores de Chile	2,6	0,0	2,6	15,4	35,9	30,8	10,3	2,6	0,0	100	5,2

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de satisfacción de clientes de PROCHILE.

La conclusión final es que el Fondo de Promoción de las Exportaciones Tradicionales y el Silvoagropecuario satisfacen a la mayoría de sus usuarios, ya que poco menos de la mitad de las empresas (47.2%) se encuentran satisfechos con ProChile (evalúan con nota 6 a 7), en tanto que un 27.1% se considera regularmente satisfecho (nota 5). Esta evaluación es positiva en su conjunto.

3.3. Desempeño del Programa a nivel de Fin

La literatura sobre internacionalización de las empresas reconoce el efecto positivo de un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales como los ejecutados por el Programa (ver e.g. Welch y Loustarinen, 1988¹¹⁴; Root, 1994¹¹⁵; Rialp, 1999¹¹⁶).

Además, la literatura indica que a través del Componente II de capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA se contribuye a la internacionalización de las empresas a través un proceso de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977¹¹⁷; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975¹¹⁸; Lee y Brasch, 1978¹¹⁹; Alonso y Donoso, 1998¹²⁰; Vernon, 1966¹²¹).

¹¹⁴ Welch, L. S. y Loustarinen, R. (1988): "Internacionalization: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Vol. 14, 2, p. 34-55.

¹¹⁵ Root, F. R. (1994): Entry Strategies for International Markets. Lexington Books. N.Y.

¹¹⁶ Rialp, Alex. (1999). Los determinantes de la internacionalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 1999 ENE-JUN; (3)

¹¹⁷ Johanson, J. and J. Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments," Journal of International Business Studies, 8, 23-32.

¹¹⁸ Johanson, J. y Wiedersheim Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", Journal of Management Studies, Vol. 12, 3, p. 305-322.

¹¹⁹ Lee, Woo-Young, and Brasch, John J. (1978). "The Adoption of Export as an Innovative Strategy." Journal of International Business Studies, Spring/Summer 1978, pp. 85-93.

¹²⁰ Alonso, J.A. y V. Donoso (1994): Competitividad de la Empresa Exportadora Española, Ed. Icx, Madrid

¹²¹ Vernon, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, 80, p. 190-207.

En consecuencia, a pesar de no contar con información respecto a la evolución de la internacionalización de las empresas chilenas, en base a la literatura citada, el Panel considera que el Programa ha contribuido efectivamente al logro del Fin de "Contribuir a la internacionalización de las empresas chilenas", a través de la producción de sus componentes y del logro del propósito.

4. RECURSOS FINANCIEROS

Antes de hacer el análisis de los recursos financieros del programa FT y FPESA es necesario entregar una breve explicación de la forma en que está estructurado el presupuesto de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), institución responsable del programa evaluado. Hasta el año 2005 el presupuesto público se asignaba a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, la cual mediante transferencias (subtítulo 24) asignaba recursos para el funcionamiento de los fondos FT y FPESA. Sin embargo, a partir del año 2006 la asignación presupuestaria a DIRECON fue separada en dos partes: Programa 01 titulado Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (01) y Programa 02 titulado Promoción de Exportaciones. La suma de ambos presupuestos forma el presupuesto total de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Los fondos evaluados forman parte del Programa Promoción de Exportaciones, programa dentro del cual también operan los fondos BID, CORFO e Imagen País. En consecuencia, desde el año 2006 existe una asignación directa a los fondos evaluados a través del programa Promoción de Exportaciones. Además, parte del presupuesto del programa 01 (DIRECON) financia gastos que están orientados a apoyar la producción de los fondos del programa Promoción de Exportaciones (02). Este gasto financia sueldos nacionales, sueldos internacionales y la operación de la red externa. Los recursos involucrados son muy cuantiosos, ya que corresponden, en promedio durante el periodo 2006-2008, a 43% de los recursos del programa 01 de DIRECON¹²².

A continuación (Cuadro 35) se presenta el presupuesto inicial de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), institución responsable del programa evaluado, y el presupuesto inicial directo del programa Fondo Tradicional (FT) y Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) de ProChile. Adicionalmente, en la penúltima columna se agrega el presupuesto inicial del ítem Apoyo Producción, el cual es financiado con el presupuesto del programa 01 DIRECON¹²³.

Cuadro 35
Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (en miles de pesos año 2009)

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable (DIRECON)	Presupuesto Inicial del Fondo Tradicional (FT) de ProChile 1.1 + 1.2	Presupuesto Inicial del Programa FT + FPESA 1.1 + 1.2 + 1.3	Presupuesto inicial directo FT+FPESA como % respecto del presupuesto inicial de la institución responsable	Presupuesto inicial de Apoyo Producción FT y FPESA	Presupuesto inicial FT+FPESA+ Apoyo Producción como % del presupuesto inicial de la institución responsable
2005	28.520.178	3.370.758	12.118.580	42%	n.d.	n.d.
2006	31.013.428	3.418.454	12.132.464	39%	7.999.775	65%
2007	31.742.777	3.816.968	12.454.567	39%	7.240.183	62%

¹²² No fue posible cuantificar el presupuesto de gasto de apoyo a producción del año 2005.

¹²³ Para calcular la parte de Apoyo a la Producción que es recibida por FT y FPESA se utilizó el porcentaje del presupuesto inicial de FT y FPESA respecto al presupuesto inicial del Programa de Fomento de Exportaciones.

2008	35.031.048	4.892.960	13.168.633	38%	6.320.511	56%
2009	32.940.429	5.039.862	14.377.535	44%	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración del Panel a partir de Información de PROCHILE.

El presupuesto directo del programa FT y FPESA se detalla en la tercera y cuarta columna. En la primera de éstas, se presenta el presupuesto inicial del Fondo tradicional financiado con una asignación específica al fondo (años 2006 en adelante) o asignados por la institución responsable (año 2005). A continuación, en la cuarta columna, aparece el presupuesto inicial total de programa FT y FPESA, el cual se obtiene agregando al monto anterior el aporte de la Subsecretaría de Agricultura.

El presupuesto inicial de los fondos FT y FPESA representa, en promedio, un 40% del presupuesto inicial de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON). Este porcentaje fue 42% en 2005, luego se mantuvo entre 39 y 38 por ciento entre 2006 y 2008. En el año 2009 la participación aumenta en forma importante alcanzando un 44%, consecuencia de que el presupuesto inicial de la institución responsable cae casi 6% y el presupuesto inicial directo del programa evaluado aumenta 9%, incrementando la importancia relativa de ProChile y sus dos fondos de promoción de exportaciones. Al considerar el ítem apoyo a la producción, el presupuesto del programa evaluado respecto de la DIRECON aumenta a 61% en promedio durante el período 2006-2008.

Es importante notar que respecto al presupuesto directo del programa la variación en la importancia relativa del programa al interior de DIRECON es causada principalmente por la mayor variabilidad en el presupuesto de DIRECON, ya que los recursos asignados directamente al programa han aumentado en cada uno de los años y a una tasa creciente: 0,11, 2,65, 5,73 y 9,18 % en los años 2006, 2007, 2008 y 2009, respectivamente.

Los recursos asignados al FPESA respecto del presupuesto de la Subsecretaría de Agricultura son 36% en promedio durante el período 2005-2008. El porcentaje varía de 37% en 2005, 39% en 2006, 41% en 2007 para caer drásticamente a 25% en 2008. Esta caída sin embargo es consecuencia de un aumento de más de 55% en el presupuesto inicial de la Subsecretaría de Agricultura.

Estos números señalan que el programa es muy sólido presupuestariamente y, por lo tanto, valorado y consolidado tanto al interior de DIRECON como de la Subsecretaría de Agricultura.

4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

El Cuadro 36 presenta las fuentes de financiamiento del programa FT y FPESA. El programa tiene 3 fuentes de financiamiento presupuestarias asignadas directamente y administradas por el programa: Asignación específica al programa a través del Programa de Fomento de Exportaciones de DIRECON (años 2006 a 2009), Asignación de DIRECON a través de transferencias (año 2005), transferencia de la Subsecretaría de Agricultura (todos los años). Obtiene además financiamiento del presupuesto de DIRECON que financia gastos orientados a apoyar la producción de los fondos del programa evaluado, información que esta disponible solo para los años 2006-2008. Finalmente, el programa cuenta también con aporte de los beneficiarios, quienes financian, en promedio, casi 60% del costo de los proyectos de acción comercial de los fondos FT y FPESA¹²⁴. En este cuadro no se presenta información del aporte de los beneficiarios ya que no existe compromiso previo respecto a su monto y, en consecuencia, no

¹²⁴ Esta es una estimación sobre la base del presupuesto de los proyectos aprobados. No es posible verificar si ese porcentaje corresponde efectivamente al cofinanciamiento de los privados ya que no deben hacer rendición de gastos.

forma parte del presupuesto inicial del programa. Una consecuencia de no contar con esta información, es que los gastos totales del programa están subestimados.

Cuadro 36
Fuentes de Financiamiento del Programa 2005 - 2008 (Miles de \$ 2009)

Fuentes de Financiamiento	2005		2006		2007		2008		2009		Variación 2005-2009 %
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Presupuestarias	12.118.580	100	20.132.239	100	19.694.750	100	19.489.144	100	14.377.535	100	-3(1)
1.1. Asignación específica al Programa	0	0	3.418.454	17	3.816.968	19	4.892.960	25	5.039.862	35	45(2)
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	3.370.758	28	0	0	0	0	0	0	0	0	
1.2. Asignación institución responsable: Apoyo Producción de DIRECON	n.d.		7.999.775	40	7.240.183	37	6.320.511	32	n.d.		-21(1)
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	8.747.822	72	8.714.010	43	8.637.599	44	8.275.673	42	9.337.673	65	-5
2. Extrapresupuestarias	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		
Aporte de los Beneficiarios	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		
Total	12.118.580	100	20.132.239	100	19.694.750	100	19.489.144	100	14.377.535	100	-3(1)
Total	12.118.580	100	12.132.464	100	12.454.567	100	13.168.633	100	14.377.535	100	9

Fuente: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos (Anexo 2 del presente informe)

Notas: (1): porcentaje de variación respecto del año 2006.

(2): porcentaje de variación de la asignación específica del programa del año 2008 respecto de la asignación de la DIRECON del año 2005.

La principal fuente de financiamiento del programa, durante el período 2006-2008 ha sido el aporte de la Subsecretaría de Agricultura y el Apoyo a la producción de DIRECON, con 43% y 36% en promedio de su presupuesto total anual. El 21% restante corresponde a la asignación específica al Fondo Tradicional.

El presupuesto total del programa cayó 3% durante el período 2006-2008. Por su parte, el presupuesto total que es gestionado directamente por el programa evaluado, esto es sin considerar el Apoyo a Producción de DIRECON, aumentó 9% en el período 2005-2008.

Respecto a las asignaciones específicas a los fondos se observa lo siguiente:

1. La transferencia de la Subsecretaría de Agricultura se ha mantenido relativamente estable durante los primeros tres años del período evaluado, cayó 4% en 2008, y luego en el año 2009 aumenta significativamente, creciendo 13% respecto el año anterior y 7% respecto del año 2005.
2. La asignación directa de DIRECON al Fondo Tradicional, la cual en el año 2005 se hizo como una Transferencia a través del Subtítulo 24, se incrementa sistemáticamente y en forma importante entre 2005 y 2008, en un 45%, destacando el incremento de 28% en 2008 respecto del año anterior.

Estas cifras indican la valoración del programa por parte de las instituciones involucradas en la determinación de su presupuesto, favoreciendo su planificación de mediano y largo plazo del programa.

Es importante señalar que el análisis que se realiza de aquí en adelante considera el gasto financiado solamente con las asignaciones directas al programa (última línea del cuadro 44), es decir no incluye el ítem Apoyo a la Producción de la DIRECON. La razón es que no se cuenta con cifras del gasto devengado de este ítem y, suponiendo que estuviera disponible, no es posible un desglose que permita identificar el gasto asignado a la producción de cada uno de los componentes.

En el cuadro siguiente se muestra el gasto devengado total del programa durante el período 2005-2008.

Cuadro 37
Gasto Total del Programa 2005-2008 (Miles de \$ 2009)

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto asignado	Gasto Devengado con cargo a los recursos aportados por Subsecretaría de Agricultura	Total Gasto del Programa
2005	2.598.999	8.386.419	10.985.418
2006	2.858.223	5.734.722	8.592.944
2007	4.168.221	9.616.262	13.784.482
2008	4.483.457	7.915.828	12.399.286
Variación 2005-2008	1.884.458	-470.590	1.413.868

Fuente: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos (Anexo 2 del presente informe)

El gasto total del programa aumentó 13% en el período, pasando de \$10.985 en el 2005 a \$12.399 millones el 2008. Se observa sin embargo, una variabilidad en este gasto (disminuye 21% entre 2005 y 2006, para luego aumentar en 60% el 2007, y disminuir en 10% el 2008) producto principalmente de la alta variabilidad del gasto devengado con cargo a los recursos aportados por la Subsecretaría de Agricultura, el que disminuye en 32% entre 2005 y 2006, aumenta 68% en el 2007 y disminuye 18% el 2008.

Esta variabilidad parece aún mayor si la comparamos con la evolución del presupuesto asignado al programa, el cual crece anualmente y durante todo el periodo analizado. Estas cifras sugieren dificultades para gestionar adecuadamente los recursos que son asignados al programa. Parte importante de la explicación de la caída en el gasto del año 2006 se origina en un mal manejo administrativo, ya que una parte importante del gasto devengado en las oficinas de la red externa que fue realizado en 2006 no fue registrado sino hasta el año 2007. Esto implicó un aumento importante en el gasto devengado del año 2007. Otras razones de este comportamiento, en particular si son causadas por factores internos o externos al programa no pueden ser determinadas a partir de la información disponible.

El Cuadro 38 presenta un desglose del gasto devengado total del programa (FT y FPESA) en los subtítulos presupuestarios: personal, bienes y servicios de consumo, inversión y transferencias.

Cuadro 38
Desglose del Gasto Devengado en Personal,
Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros 2005-2008 (Miles de \$2009)

	2005		2006		2007		2008		Variación 2005-2008
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Personal	3.563.814	32%	2.577.558	30%	4.056.126	29%	4.170.525	34%	17%
2. Bienes y Servicios de Consumo	7.173.407	65%	1.599.616	19%	4.295.625	31%	4.863.788	39%	204% (1)
3. Inversión	248.196	2%	21.133	0%	102.135	1%	103.327	1%	-58%
4. Otros: Transferencias	0	0%	4.394.637	51%	5.330.596	39%	3.261.646	26%	-26% (1)
Total Gasto Devengado	10.985.418	100	8.592.944	100	13.784.482	100	12.399.286	100	13%

Fuente: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos (Anexo 2 del presente informe)

Notas: (1): porcentaje de variación respecto del año 2006.

El ítem más estable es el gasto en personal, el cual aumenta tanto en términos absolutos, 17% en el periodo 2005-2008, como en participación en el gasto total, desde 32 a 34%. Su aumento es razonable, ya que es ligeramente superior al aumento de los recursos disponibles para el programa y es consistente con la expansión en el número de líneas estratégicas desarrolladas por los programas evaluados.

El análisis para los otros ítems del gasto devengado se realiza para el período 2006-2008, ya que el año 2005 no es comparable. La razón es que para el año 2005 no es posible una apertura del gasto entre bienes y servicios y transferencias, y como consecuencia estos dos ítems aparecen juntos en la categoría bienes y servicios de consumo. Se puede observar que el gasto en bienes y servicios de consumo aumentó en el período 2005-2006 en 204%, producto principalmente del un nivel anormalmente bajo en el año 2006, causado por una muy baja ejecución presupuestaria; y en términos de participación éstos pasan de un 19% el 2005 a un 39% el 2008 en relación al gasto total. Igualmente ocurre con el ítem Inversión, el que disminuye en 58% en el período evaluado, no obstante su participación en el gasto total es similar: 2% el 2005 y 1% el 2008. En relación a las transferencias, éstas disminuyeron 26% entre el 2006 y 2008, y en cuanto a participación en el gasto total, éste disminuye de 51 a 26% en el mismo período.

Considerando que las transferencias financian proyectos y actividades de promoción de exportaciones, actividad central de los Fondos evaluados, su disminución de 26% mientras el presupuesto inicial aumenta y el gasto en bienes y servicios se multiplica por tres, señala un cambio de estructura preocupante.

Gasto Total por Componente

En esta sección se presenta y analiza el gasto devengado por componente y para el total de componentes, el cual se obtiene sumando el gasto en cada uno de los proyectos asociados a los componentes I, II y III. Para este análisis se utiliza sólo el gasto devengado de la asignación específica al programa obtenido de la base de datos de proyectos de ProChile para el período 2005-2008. Es decir, no se considera el gasto de Apoyo a la producción ya que no se cuenta ni con el gasto devengado de éste ítem ni tampoco con la desagregación que permita estimar la parte de este gasto que es asignable a cada uno de los componentes.

Cuadro 39
Gasto Total por Componente 2005-2008 (Miles de \$ 2009)

	2005	2006	2007	2008	Variación 2005-2008
Información Comercial generada y difundida por el FT (Componente 1)	335.759	299.722	139.857	109.297	- 226.462 (-67%)
Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras Ejecutadas por FT y FPESA (Componente 2)	643.247	436.275	643.763	469.055	- 174.192 (-27%)
Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT y FPESA (Componente 3)	6.911.460	4.873.919	6.884.274	6.600.490	- 310.970 (-4%)
Gasto Total Componentes	7.890.466	5.609.916	7.667.894	7.178.842	-711.624 (-9%)

Fuente: Elaboración del Panel a partir de Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos (Anexo 2 del presente informe).

Medido de esta forma, se puede observar una caída significativa en el gasto total en los componentes I y II, de un 67% y 27%, respectivamente entre el 2005 y 2008. Mientras tanto, el gasto total en el componente III disminuyó 4% en el mismo período. A nivel agregado el gasto agregado en la producción de los componentes entregados por el programa disminuye 9% en el período 2005-2008.

Es preciso señalar que un monto que corresponde en promedio a 20% del gasto devengado del programa¹²⁵ no ha podido ser clasificada en la categorías gasto de producción o administración. Por lo tanto, el gasto en producción de los componentes esta subestimado.

Otro aspecto relevante es que, en promedio, 89% del gasto total de producción de los componentes se asigna al componente 3, Estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FT y FPESA. Además, su importancia relativa aumentó de 88% a 92% entre el 2005 y el 2008. El componente 2, Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA gasta un 8% de los recursos, manteniéndose relativamente estable en el período, mientras el componente 1, Información comercial generada y difundida por el FT, utilizó en promedio un 3% de los recursos de producción, disminuyendo su participación de 4 a 2%. La pertinencia o no de esta evolución depende de si los componentes 1 y 2 están siendo producidos en cantidad y calidad adecuada. Los antecedentes disponibles permiten concluir al panel que tanto la producción de los componentes 1 y 2 como el número de beneficiarios han evolucionado positivamente durante el período analizado (ver sección Eficacia y Calidad del Programa). En consecuencia, el aumento relativo del gasto en el componente 3 es evaluado positivamente ya que permite canalizar una mayor parte del gasto de producción directamente en acciones de promoción de exportaciones.

Finalmente, un aspecto preocupante es que el gasto en la producción de los componentes cae 9% en el periodo 2005-2008, mientras los recursos asignados al programa aumentan casi 9%.

¹²⁵ No incluye el gasto financiado con recursos asignados a la DIRECON.

4.2. Eficiencia del Programa

4.2.1. Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

Los cuadros 40, 41 y 42 presentan una primera aproximación al análisis de eficiencia en la producción de los componentes. Este muestra el gasto promedio, en pesos de 2009, por componente y proyecto por línea estratégica de acción ejecutado en cada uno de los años del período 2005-2008. Para obtener las cifras presentadas se divide el gasto anual total por línea estratégica de cada uno de los componentes por el número de proyectos ejecutados en el año. La información utilizada es obtenida de la base de datos de proyectos de ProChile. Para el análisis de esta sección consideramos sólo el gasto en la producción de los componentes del presupuesto asignado al programa, ya que no es posible desagregar por línea estratégica de acción los recursos de apoyo a la producción por parte de DIRECON.

Cuadro 40
Gasto Promedio por Proyecto por Línea Estratégica 2005-2008 (\$)
Componente 1: Información Comercial
(Sólo con \$ de asignación específica)

Año	Gasto promedio por proyecto (miles \$ 2009)
2005	83.940
2006	17.824
2007	27.971
2008	54.649
Variación ¹²⁶ (%)	-35

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

Cuadro 41
Gasto Promedio por Proyecto por Línea Estratégica 2005-2008 (\$)
Componente 2: Generación de Capacidades PIAC
(Sólo con \$ de asignación específica)

Año	Gasto promedio por proyecto (miles \$ 2009)	
	FPESA	FT
2005	31,577	11.711
2006	39,661	
2007	71,529	
2008	93,811	
Variación ⁵ (%)	197	

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

¹²⁶ Variación porcentual entre el último y primer año para el que existe información.

Cuadro 42
Gasto Promedio por Proyecto por Línea Estratégica 2005-2008 (M\$ de 2009)
Componente 3: Estrategias y Acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT
y FPESA
(Sólo con \$ de asignación específica)

Componente	Línea Estratégica Acción	Fondo_Proj	2005	2006	2007	2008	Variación ¹²⁷ (%)	
III	Apoyo Coyunturas Internacionales	FPESA				8.268	-	
		FT			2.404	2.765	15%	
	Apoyo Gestión Mercado Destino	FPESA					3.351	-
		FT	16.747	1.649	4.621	4.759	-72%	
	Concurso AFC Empresarial	FPESA	5.300	3.232	2.357	2.827	-47%	
	Concurso AFC Sectorial	FPESA	37.164	30.514	11.433	13.155	-65%	
	Concurso Nacional Empresarial	FPESA	1.884	1.414	1.063	1.589	-16%	
	Concurso Nacional Sectorial	FPESA	88.206	64.834	61.994	63.091	-28%	
		FT	45.435	13.138	45.254	38.776	-15%	
	Ferias Internacionales	FPESA	12.629	4.291	17.113	13.455	7%	
		FT	49.248	48.612	228.195	6.330	-87%	
	Plan Estratégico Sectorial	FPESA					2.914	-
		FT					9.494	-
	Plan Transversal Macrorueda	FT						-
	Plan Transversal Sabores	FPESA	72.312	9.307	60.304	43.687	-40%	
Plan Transversal Semanas Gastronómicas	FPESA			6.680	12.427	86%		
Presentación Directa	FPESA	17.204	3.336	9.144	25.575	49%		
	FT	7.851	3.448	6.670	109.252	1292%		
Total Componente III			20.692	13.208	14.493	12.023	-42%	
Total general			22.040	14.014	15.681	12.912	-41%	

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

Se observa una gran heterogeneidad en el gasto promedio por proyecto en las diferentes líneas estratégicas de acción. A nivel agregado, sin embargo, el gasto promedio en cada uno los componentes disminuye 41%. Por supuesto, este comportamiento agregado refleja básicamente el comportamiento del componente 3, cuyo gasto promedio cae 42%. En cuanto a las líneas estratégicas de acción de este componente se observa una disminución en el gasto unitario en 8 de las 12 líneas, generando una caída generalizada en el gasto por proyecto. Se observa también que más del 50% de las líneas de acción que aumentan su gasto unitario corresponden a proyectos nuevos que han operado sólo en los últimos dos años del período de evaluación. En resumen, se observa una disminución importante en el costo de producción unitario del componente 3, especialmente en aquellas líneas de acción con más de cuatro años de existencia, sugiriendo ganancias en eficiencia por aprendizaje. Evidentemente, conclusiones más sólidas requieren una mirada al gasto por beneficiario, lo cual se realiza más adelante.

Por otro lado, el gasto por unidad de producto del componente 1 disminuye 35%, mientras el del componente 2 aumenta 197%. Es difícil concluir respecto a la eficiencia en la producción de los componentes 2 y 3 ya que las variaciones en los costos unitarios pueden reflejar simplemente variaciones en la cantidad de beneficiarios de ellos. Respecto al componente 1, su costo unitario disminuye significativamente, sugiriendo ganancias importantes de eficiencia.

¹²⁷ Variación porcentual entre el último y primer año para el que existe información.

Gasto Promedio por Beneficiario

Corresponde ahora analizar el gasto promedio por beneficiario, información que se presenta en los cuadros 43, 44 y 45. Para obtener las cifras presentadas se divide el gasto anual de cada una de las líneas estratégica por el número de beneficiarios anual. Estos datos son obtenidos a partir de la base de datos de proyectos de ProChile (Sistema de Control de Gestión Presupuestaria). La excepción son los beneficiarios del componente dos (Generación de capacidades PIAC) obtenidos de los informes anuales de gestión del FPESA.

Se observa una alta heterogeneidad en el comportamiento de este indicador, esto tanto en el signo de las variaciones como también en la alta variabilidad del gasto promedio por beneficiario por línea de acción.

Cuadro 43
Gasto Promedio Beneficiario Proyecto por Línea Estratégica 2005-2008 (\$)
Componente 1: Información Comercial
(Sólo con \$ de asignación específica)

Año	Gasto promedio por beneficiario (\$ 2009)
2005	-
2006	-
2007	23.167
2008	17.145
Variación ¹²⁸ (%)	-26

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

Cuadro 44
Gasto Promedio Beneficiario por Proyecto por Línea Estratégica 2005-2008 (\$)
Componente 2: Generación de Capacidades PIAC
(Sólo con \$ de asignación específica)

Año	Gasto promedio por beneficiario (\$ 2009)
	FPESA
2005	2.496.191
2006	1.416.478
2007	1.768.578
2008	1.152.469
Variación ¹²⁸ (%)	-54

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

¹²⁸ Variación porcentual entre el último y primer año para el que existe información.

Cuadro 45
Gasto Promedio Beneficiario por Proyecto por Línea Estratégica 2005-2008 (\$2009)
Componente 3: Estrategias y Acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT
y FPESA
(Sólo con \$ de asignación específica)

Componente	Línea Estratégica Acción	Fondo_Proj	2005	2006	2007	2008	Variación ¹²⁹ (%)	
III	Apoyo Coyunturas Internacionales	FPESA				5.657.207		
		FT			282.805	11.843	-96%	
	Apoyo Gestión Mercado Destino	FPESA					2.069.977	
		FT		-	526.135	1.948.105	2.379.653	352%
	Concurso AFC Empresarial	FPESA	991.350	1.187.227	1.128.497	871.237	-12%	
	Concurso AFC Sectorial	FPESA	6.845.946	3.661.675	350.527	1.708.401	-75%	
	Concurso Nacional Empresarial	FPESA	438.356	404.848	368.951	835.473	91%	
	Concurso Nacional Sectorial	FPESA	400.413	4.525.204	7.549.642	5.257.602	1213%	
	Ferias Internacionales	FPESA	5.048.339	1.437.011	3.802.838	5.118.377		1%
		FT	902.055	1.618.009	1.977.243	1.701.176		89%
	Plan Estratégico Sectorial	FPESA	24.624.03					
		FT	8		900.220	2.684.643	1.016.949	-96%
	Plan Transversal Macrorueda	FT					474.695	
		FPESA					77.819	
	Plan Transversal Sabores	FPESA	720.717		-	2.927.366	8.401.378	1066%
Plan Transversal Semanas Gastronómicas	FPESA				5.845.349	-		
Presentación Directa	FPESA	1.331.954	3.078.953	3.364.254	-		153%	
	FT					54.626.00		
			924.133	620.494	1.059.330	1	5811%	
Total Componente III			564.431	2.439.399	2.477.249	2.014.802	-17%	
Total general			632.857	2.555.314	2.745.397	2.153.222	-16%	

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

Por ejemplo, en presentación directa del FT el gasto unitario aumenta 5.811%. Evidentemente, existe algún error en este resultado, el que en este caso proviene de una subestimación en el número de beneficiarios que disminuye de 573 en 2007 a 2 en 2008. Algo parecido ocurre con el explosivo aumento en el gasto por beneficiario del concurso nacional sectorial. El problema en este caso es una sobreestimación en el número de beneficiarios durante el año 2005, causado por una doble contabilización de los beneficiarios durante ese año. Estos caen de 9.913 en 2005 a 788 en 2006. En consecuencia, es importante mirar con mucha precaución estos números ya que la medición de los beneficiarios en algunos de los proyectos de las diferentes líneas de acción no es suficientemente confiable.

Estas limitaciones en la calidad de la información que maneja el programa FT y FPESA reduce en forma significativa la capacidad que tiene el programa de evaluar adecuadamente su eficiencia, generando un desafío importante en mejorar el sistema de información con que operan.

A nivel agregado, sin embargo, el gasto por beneficiario disminuye 16%, mientras el gasto por beneficiario del componente 3 lo hace en 17%, reflejando en forma significativa el aumento muy cuantioso en el número de beneficiarios del plan estratégico sectorial (6, 54, 85 y 1073, en los años 2005 a 2008, respectivamente). Por otra parte, el gasto por beneficiario del componente 2 disminuye 54%, lo cual es evaluado positivamente por el panel. Finalmente, el gasto por beneficiario del componente I disminuye 26% en 2008 respecto al año anterior.

¹²⁹ Variación porcentual entre el último y primer año para el que existe información.

Gasto Total Componentes y Total Programa por Beneficiario

El Cuadro 46 muestra el gasto por beneficiario¹³⁰. Antes de proceder a su análisis algunas clarificaciones:

1. Existe una parte importante de gasto devengado que no pudo ser clasificado ni en gasto de administración ni en gasto de producción. Esto debido a deficiencias del sistema de información disponible en ProChile.
2. Fue posible obtener una estimación de gastos de administración para los años 2007 y 2008. Sin embargo, este gasto está subestimado ya que parte del gasto devengado de esos años no fue clasificado ni en gasto de administración ni en gasto de producción.
3. Se agrega, en consecuencia, una columna que calcula el gasto sin clasificar por beneficiario.
4. En consecuencia, la única columna que mide adecuadamente el gasto por beneficiario es la última, es decir el gasto total del programa por beneficiario.
5. Finalmente, tal como se menciona antes, en el año 2005 se produce una importante sobreestimación del número de beneficiarios del concurso nacional sectorial. La magnitud de esta distorsiona completamente la medición del gasto por beneficiario del año 2005. En consecuencia, para efecto de análisis, se considera el período 2006-2008.

Cuadro 46
Gasto Total Componentes por Beneficiario y Total Programa por Beneficiario 2005-2008
(miles de \$ año 2009)

Año	Gasto Administración por Beneficiario	Gasto Total Componentes por Beneficiario	Gasto sin Clasificar en Administración o Producción por Beneficiario	Gasto Total Programa por Beneficiario
2005	n.d.	631	248	879
2006	n.d.	2.433	1.294	3.726
2007	995	2.440	951	4.386
2008	270	1.949	1.148	3.367
Variación 2006-2008	-725 (-73%)	-484 (-20%)	-146 (-11%)	-360 (-10%)

Fuente: Elaboración del panel a partir de la base de datos de proyectos de ProChile.

Se observa que el gasto total por beneficiario disminuye 10%, después de aumentar casi 18% entre 2006 y 2007, mientras el gasto total componentes por beneficiario cae 20%. Se puede observar que a pesar que el gasto total del programa aumenta entre 2006 y 2008, el número de beneficiarios lo hace en un porcentaje mayor (58%) y, en consecuencia, el gasto total por beneficiario disminuye. Este comportamiento se explica también por la variabilidad en la ejecución presupuestaria, tal como se muestra en la sección 4.3.1. La caída de 10% es evaluada positivamente por el panel, teniendo en cuenta que un juicio más sólido requiere contar con una evaluación de la calidad de los servicios prestados a los beneficiarios, lo cual no está disponible.

¹³⁰ Se considera solo a los beneficiarios de los componentes II y III. La razón es que los beneficiarios del componente I son más numerosos que la suma de los beneficiarios de los componentes II y III, a pesar que el gasto en el componente I sólo utiliza, en promedio, 3% del presupuesto del programa. Creemos, por lo tanto, que incluir a los beneficiarios del componente I en el cálculo del gasto por beneficiario distorsionaría en forma significativa los resultados. Adicionalmente, no se considera a los beneficiarios del Componente II del Fondo Tradicional, ya que si bien existen registros del número de estos para los años 2007 y 2008 no fue posible cuantificar el gasto asociado a ese componente. Por lo tanto, para el componente II se consideran solo los beneficiarios del PIAC.

4.2.2. Gastos de Administración

En esta sección se analiza el gasto de administración del programa, así como su importancia relativa en el gasto total de éste. Es necesario aclarar que esta estimación subestima el verdadero gasto en administración del programa ya que parte del gasto devengado del período no pudo ser clasificado en administración o producción. Por lo tanto, el porcentaje del gasto de administración corresponde al porcentaje respecto del gasto devengado clasificado en gastos de administración o de producción¹³¹.

Los gastos de administración del programa fueron calculados sólo para los años 2007 y 2008 a partir de la información obtenida del Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP), donde todos los gastos del programa son registrados y asignados a alguno de los proyectos vigentes. Dentro de este sistema, a cada proyecto se le asigna un nombre y es caracterizado en base al fondo al que pertenecen, unidad supervisora, región, línea estratégica, entre otros criterios. Cada una de las líneas estratégicas fue clasificada en gasto de administración, gasto de producción de los componentes I, II ó III, e inversión.

Luego, el gasto total de administración fue estimado sumando el gasto devengado de las líneas estratégicas clasificadas como gasto de administración en cada uno de los años del período 2005-2008. Es preciso notar que algunos de los proyectos clasificados como gasto de administración contienen gastos que son en parte administrativos y en parte de producción. Estos corresponden principalmente a sueldos de profesionales y gastos de operación de la red interna y externa. La estimación del gasto de administración se hizo sobre la base de los siguientes supuestos:

1. Para la operación de la Red Interna (Oficinas regionales de ProChile), se determinó que un 65% se destinaba a operación y un 35% a producción. Del 35% de producción, un 10% para componente I y 90% para componente III.
2. Para la operación de las Agregadurías Agrícolas, se determinó que un 70% se destinaba a operación y un 30% a producción. Del 30% de producción, un 30% para componente I y 70% para componente III.
3. Para la operación de la Red Externa (Oficinas Comerciales), se determinó que un 40% se destinaba a operación y un 60% a producción. Del 60% de producción, un 30% para componente I y 70% para componente III.
4. Para la operación de los Departamentos de la Sede Central, se determinó que son 100% producción y 100% componente III.
5. Para los sueldos de profesionales financiados por el FPESA, se determinó que son 100% producción y, 10% componente I y 90% componente III.
6. Para los sueldos de las contratistas Agrícolas de las Agregadurías Agrícolas, se determinó que son 100% producción y, 70% componente I y 30% componente III.
7. Para los sueldos ProChile, se determinó que un 27% se destinaba a operación y un 73% a producción. Del 73% de producción, un 16% para componente I y 84% para componente III.

En opinión del panel, y considerando las actividades realizadas en las diferentes unidades de ProChile, la estimación es razonable.

Los resultados de la aplicación de estos supuestos se presentan en el cuadro siguiente.

¹³¹ Las cifras de gastos de producción no coinciden con las presentadas en las secciones precedentes ya que este ejercicio fue realizado poco antes de la entrega del informe final y no fue desagregado por línea estratégica impidiendo su utilización.

Cuadro 46
Gastos de Administración del Programa 2005-2008 (Miles de \$ 2009)

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del Programa clasificado en Administración o Producción	Gasto no clasificado en Administración o Producción	% (Gastos Adm / Gasto Total del Programa clasificado en Adm. o Producción)*100
2005	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2006	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2007	3.127.548	13.491.314	293.168	23
2008	993.935	8.992.234	3.407.052	11

Fuente: Elaboración del panel a partir de datos proporcionados por ProChile.

Los datos muestran una disminución muy significativa en los gastos de administración del programa, los cuales se reducen de 23% en 2007 a 11% en 2008.

Debemos tener claro que una parte importante de las labores administrativas de los programas evaluados son realizadas por la Dirección Jurídica y la Dirección Administrativa, las cuales forman parte y son financiadas a través del presupuesto de la DIRECON. Estas unidades llevan a cabo tareas administrativas tanto para DIRECON como para ProChile y, por lo tanto, para los programas evaluados. Por lo tanto, entre los gastos de administración del programa no aparecen en estas cifras y, consecuentemente, cualquier estimación de los gastos de administración del programa esta subestimada en forma importante.

No obstante, a juicio del panel y en base a la información disponible, la caída proporcional de los gastos de administración es muy positiva, especialmente porque el porcentaje inicial es relativamente alto. Las cifras de 2007 señalan que aproximadamente de cada cinco pesos que recibió el programa poco más de uno se gastó en administración.

Finalmente, creemos también que es muy importante desarrollar un sistema de información que permita tener una estimación muy precisa de los gastos de administración en cada periodo. Información de este tipo es de importancia central para mejorar las decisiones y gestión al interior del programa evaluado.

4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

Se solicitó al programa antecedentes respecto a la dotación de personal: operativos y profesionales del programa FT y FPESA. Lamentablemente la información proporcionada corresponde al total general de la DIRECON, con lo cual una análisis de productividad por profesional u operativo no tiene sentido.

4.3. Economía

4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

Cuadro 47
Presupuesto del Programa y Gasto Devengado 2005-2008 (Miles de \$ 2009)

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto Devengado (b)	% (b/a)*100
2005	12.118.580	10.985.418	91%
2006	12.132.464	8.592.944	71%
2007	12.454.567	13.784.482	111%
2008	13.168.633	12.399.286	94%

Fuente: Elaboración del panel a partir de datos de ProChile.

La ejecución presupuestaria del programa ha sido variable durante el período 2005-2008, pasando de 91% el 2005 a sólo un 71% en 2006, para luego mostrar una sobre-ejecución de un 111% en el año 2007. La baja ejecución presupuestaria del año 2006 fue causada básicamente por un mal manejo administrativo, ya que una parte importante del gasto devengado en las oficinas de la red externa que fue realizado en 2006 no fue registrado sino hasta el año 2007. Esto a su vez explica la sobre-ejecución del año 2007, ya que en ese año se devengaron los gastos no ejecutados, o ejecutados pero no devengados, en el año 2006.

Estos datos reflejan dos cosas. Primero, la existencia una cierta falta de coordinación entre el manejo financiero y la gestión de las líneas estratégicas del programa, y segundo, que el ciclo natural de algunos proyectos puede ser mayor a un año. Una implicancia de esto último es que lo normal es que la ejecución presupuestaria sea inferior al 100%, aunque cuanto menos sería razonable no es posible señalarlo a partir de la información disponible.

Un aspecto positivo es que la ejecución presupuestaria muestra una tendencia positiva, llegando en el año 2008 a 94%, porcentaje considerado bueno por el panel, básicamente por lo mencionado respecto al ciclo natural de algunos proyectos.

4.3.2. Aportes de Terceros

Tanto el Fondo Tradicional como el FPESA tienen políticas de co-financiamiento privado para parte significativa de los proyectos pertenecientes a los componentes II y III. Según los procesos de asignación de recursos institucionales de ProChile el cofinanciamiento privado de proyectos, en general, debería ser al menos 50% del costo total de este. En el caso del FPESA existe una segmentación en función del tamaño de la empresa beneficiaria, aumentando el co-financiamiento privado mientras mayor es el volumen de ventas de ésta, mientras en el caso del concurso AFC el cofinanciamiento puede ser significativamente menor.

El cuadro siguiente presenta el porcentaje de recursos para acción comercial financiados por los beneficiarios privados respecto del total de recursos gastados en acciones de promoción comercial en cada uno de los años 2005-2008¹³². Se muestran porcentajes totales y además desagregados por modalidad de asignación: Presentación directa o Concurso y al interior de estas por tipo de fondo. Los porcentajes en general son bastante estables, siendo el cofinanciamiento total 59% en promedio durante el período analizado, alcanzando 61% en 2008.

¹³² Para el año 2005 se presenta solo el total general.

Cuadro 48
Cofinanciamiento Privado FT y FPESA 2006-2008 (en porcentaje)

Tipo	Fondo	2005	2006	2007	2008
Presentación Directa	Agrícola	-	64%	64%	66%
	Fondo Tradicional	-	66%	65%	65%
Total Presentación Directa		-	65%	64%	66%
Concurso	Concurso AFC	-	26%	27%	28%
	Concurso Nacional	-	58%	59%	59%
	2do Concurso Nacional Sectorial	-	56%	26%	60%
Total Concurso		-	60%	50%	57%
Total General		55%	61%	57%	61%

Fuente: Elaboración del panel a partir de datos de ProChile.

En opinión del panel la política de cofinanciamiento privado es adecuada, básicamente porque el cofinanciamiento proviene de los beneficiarios y esta estructurada de forma tal que paguen menos aquellos beneficiarios con menos recursos. Finalmente, esta política esta muy bien implementada ya que los resultados son muy consistentes con los criterios de cofinanciamiento privado definidos por ProChile.

4.3.3. Recuperación de Gastos

No existe una política de recuperación de gastos. Al inicio de los proyectos se establece el porcentaje de cofinanciamiento de los privados, el cual no se modifica posteriormente.

5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

El Programa dispone de las capacidades institucionales y los recursos humanos para asegurar la continuidad operativa y cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente, las directrices del Programa se ven reflejadas en indicadores comprometidos con el presupuesto, donde se pretende lograr grados de focalización de los recursos, destinando una cantidad importante a sectores y segmentos productivos específicos, tales como pequeñas y medianas empresas exportadoras.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

Se observa que entre los años los años 2005 y 2008, ha aumentado el valor FOB de las exportaciones no tradicionales de MM US\$ 11.170 a MM US\$ 17.136 en pesos constantes con base en 1986, lo que significa un aumento de 157,2%, lo cual se evalúa positivamente. Sin embargo, es importante señalar que no todo este aumento es atribuible al programa, y no se cuenta con evaluaciones de impacto que aislen el efecto del programa de otras intervenciones que apuntan a este mismo problema. A su vez, el número de empresas exportadoras y el número de mercados de destino presentan aumentos de 19% y 1,6%, respectivamente, en el período de evaluación (2005-2008). Es así como el Programa desde sus orígenes ha contribuido al desarrollo del sector exportador a través de la incorporación de nuevas empresas al proceso exportador y de contribuir al incremento en las exportaciones no tradicionales.

La existencia de potenciales nuevos beneficiarios y el porcentaje de la población potencial que aún no ha sido atendida implica que si el Programa no tiene continuidad, muchas pequeñas y

medianas empresas estarían desfavorecidas y perjudicadas en su proceso exportador, especialmente al considerar que varios países, especialmente latinoamericanos, han incrementado sus esfuerzos de promoción de exportaciones; cabe mencionar el caso peruano, el cual cuenta con significativos aportes públicos y privados para la promoción de exportaciones.

El Panel estima que se justifica la continuidad del Programa, con los ajustes en organización y gestión que se recomiendan, dado que continúan existiendo las razones que dieron lugar a la creación del Programa de Promoción de Exportaciones que dicen relación con la necesidad de apoyar y cofinanciar actividades de promoción de exportaciones, que tiendan a generar bienes públicos, tales como adquisición de conocimiento sobre mercados externos y que permita generar un impacto positivo en la economía, y por esta vía a la sociedad, a través de ampliar el número de empresas exportadoras, de productos exportados y diversificar los mercados de destino de las exportaciones nacionales. Por último, se justifica la continuidad del Programa por la constante evolución de los mercados internacionales de cuyo buen conocimiento depende fuertemente el desarrollo de la capacidad exportadora. Es así como, empresas exportadoras ya consolidadas requieren de apoyo por parte del Programa para la generación de información oportuna sobre demandas de bienes y servicios y sobre las características y condiciones de los mercados, clientes y consumidores extranjeros, lo que les genera una ventaja competitiva favorable frente a sus competidores internacionales.

III. CONCLUSIONES

1. Diseño

- El Programa responde a una necesidad concreta de mejorar la diversidad de productos y mercados de exportación y ampliar los exportadores especialmente en el segmento de las Pymes y de AFC. El Programa cuenta con un diseño de Marco Lógico congruente para satisfacer esta necesidad. Su marco Lógico tiene un buen diseño y su lógica vertical y horizontal son correctas.
- Los indicadores del marco Lógico están bien pensados y son pertinentes sin embargo una gran mayoría no están medidos y por tanto no han sido aprovechados para mejorar su desempeño.
- La Construcción del Marco Lógico y el consenso del mismo con el Panel evaluador fue compleja, pero finalmente se logro un diseño bien construido a juicio del Panel. Existieron problemas en la definición de los objetivos, en la determinación de los indicadores, en la desagregación en líneas, sublíneas y actividades que se constituyen en evidencia de que el Programa necesitaba pensar en forma integral su quehacer y sus perspectivas estratégicas. Se avanzó en la cuantificación de la Población Objetivo, sin embargo es necesario que el Programa realice un estudio más profundo al respecto. Por otra parte, de no realizarse en forma efectiva las mediciones señaladas en el Marco Lógico todo este trabajo se habrá convertido en un ejercicio para la evaluación. Por lo tanto, se requiere que el programa articule el marco Lógico con el BSC y con su diseño estratégico de manera que se utilice efectivamente como una guía para la gestión y la organización. También es necesario que se realice una gestión articulada a este Marco Lógico, de tal manera que el seguimiento de los indicadores del mismo en sus distintos niveles, genere una reflexión y se utilicen para tomar decisiones.
- La alta dirección del Programa participó en la confección del Marco Lógico, sin embargo para que sea realmente efectivo, es necesario asegurar que las jefaturas y el conjunto del personal entiendan y apliquen su contenido integralmente a su trabajo operativo.
- Subsisten problemas respecto de si las líneas y sublíneas están efectivamente atendiendo al beneficiario caracterizado específicamente para cada una ellas. La conclusión del panel es que esto sucede debido a que, no se recopila información sistemática y confiable en forma inicial de las características de las empresas beneficiadas atendidas por actividades y sublíneas estratégicas.
- Las mediciones de satisfacción no tienen una periodicidad definida en el tiempo y no contemplan preguntas que permitan comparar los instrumentos o sublíneas utilizados de tal manera de poder guiar en mejor forma los criterios de asignación de recursos de los fondos.
- En especial, se requiere una adecuada medición de las necesidades y de los requerimientos de los beneficiarios de tal manera de evaluar si se satisfacen los criterios en que el Programa declara interés: exportaciones no tradicionales, empresarios Pymex, mercados con alta demanda potencial, etc. Los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios. Existen problemas para determinar si una empresa nueva tiene o no potencial exportador. Esto requiere una implementación de un sistema de información que permita recoger la información de las características de los beneficiarios, hacerle seguimiento, etc.

2. Organización y Gestión del Programa

- Se observa en los Fondos de Promoción de Exportaciones (FT y FPESA) una importante adaptación a los requerimientos de las empresas, ya que son estas las que mayoritariamente presentan sus iniciativas de promoción, las que posteriormente son aprobadas, lo que asegura un impacto positivo en los resultados de los fondos. Esto es coincidente con diversos estudios los cuales concluyen que los programas de promoción deben ser diseñados para

atender las necesidades de las empresas, siendo necesario adaptar y especializar la oferta de programas promoción a las necesidades de estas (Seringhaus y Rosson, 1996; Lesch et al, 1990; Alonso y Donoso, 1996).

- En líneas generales existe una identificación de los beneficiarios, pero no su tipificación o caracterización, ni la existencia de una línea base que permita cuantificar el avance de estos, en la aplicación de los programas de promoción. Este un requisito indispensable para que los programas de promoción tengan los resultados esperados (Amposah et al, 1997).
- La estructura organizacional permite que se cumplan los propósitos del programa, sin embargo no es posible identificar, por ejemplo en la dotación de recursos humanos, si existe el adecuado personal para atender las necesidades de los Fondos.
- Se observa una permanente adaptación de los Fondos a las circunstancias cambiantes de los mercados, a través de la creación de nuevos programas y/o a la adaptación de estos, situación altamente positiva, como lo demuestran los estudios en estas áreas (Yip, 2002).
- No se observa una permanente evaluación y sistematización de los resultados desde la perspectiva de los clientes, requisito fundamental para alcanzar los resultados de los programas de promoción (Diamantopoulos et al, 1991).
- Se observa una clara coordinación del Programa entre las instituciones y departamentos responsables, también se observa una adecuada relación con otros e instituciones que facilitan que la oferta exportable de las empresas lleguen a los mercados externos.
- Existen procedimientos administrativos en los Fondos que permiten el adecuado seguimiento de las actividades y de los fondos entregados, pero hay serios problemas de información, principalmente en el FT, y además la ejecución presupuestaria es variable.
- Se observa procedimientos claros, objetivos y transparentes para la postulación, selección y aprobación de los proyectos.
- Se observa especialmente en el FPESA una alta participación ciudadana, dado que cuenta con un Consejo Público-Privado, la cual permite orientar las iniciativas de los Fondos a las necesidades reales de las empresas lo que se traduce en un mayor impacto del programa.

Resultados Deficientes en Organización y Gestión

- El Programa presenta una organización compleja, ya que éste es uno de los programas que administra ProChile, que a su vez es una de las 3 direcciones de la DIRECON, esta dirección cuenta con diversos departamentos que responden a una estructura mixta, centralizada y de división en áreas estratégicas, no existiendo departamentos específicos para cada una de los Fondos (FT y FPESA), estos dos hechos hacen difícil determinar cómo éstos en forma aislada contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada uno de los componentes y fondos, y si la asignación de responsabilidades se encuentran correctamente diseñada y designada, tampoco se pudo establecer si los recursos humanos son los adecuados para el programa y fondos respectivos
- No existe una estructura organizacional individualizada y explicitada para cada una de los Fondos (FT y FPESA), lo que hacen difícil determinar cómo éstos en forma individual contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos, ya que su accionar cuenta con departamentos de apoyos transversales que pueden hacer más eficiente los Fondos o también pueden estar distrayendo recursos de otras áreas desfavoreciendo el accionar de éstas, esto no será posible determinarlo mientras no exista algún tipo de registro de información que permita identificar claramente el aporte de los Fondos, como es posible observar últimamente a través del FPESA, situación que no sucede con el FT.
- En cuanto a la pertinencia de la focalización hacia la población objetivo, no existe información que permita detectar si el Programa está beneficiando a la población que se ha propuesto atender; es decir, los registros de las actividades y las empresas beneficiadas atendidas no permiten evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex, por lo tanto no se puede establecer si la focalización es pertinente

Resultados Positivos en Organización y Gestión

- En relación al funcionamiento y aplicación de los mecanismos de selección de beneficiarios, se observan que estos son adecuados para la AFC ya que lo realizan instituciones que apoyan a este segmento (INDAP), con sistemas claros de identificación del segmento. Para la PyMex, Pymes con potencial exportador y exportación incipiente, permiten establecer que los mecanismos de selección funcionan y se aplican.
- En cuanto a la pertinencia de la focalización hacia los beneficiarios del Programa, es posible establecer que esta es pertinente ya que este sector presenta importantes deficiencias para alcanzar los mercados externos. Esto producto que estas empresas tienen importantes problemas en diferentes aristas del quehacer exportador: acceso a información de mercado, contactos de negocios, acceso a crédito, adecuación de productos, entre otros.
- En relación al diseño de los mecanismos de transferencia de recursos y modalidades de pago, en lo que respecta a los componentes se observan mecanismos de transferencia de recursos de acuerdo a asignaciones internas de ProChile.
- A partir de la información del FPESA en la transferencia de recursos a terceros (Componente 2 y 3 concurso público) es posible concluir que existen contratos entre ProChile y los privados, los cuales incluyen indicadores para monitorear el logro del objetivo de los proyectos, y a su vez permiten la rendición de cuentas, esto se debe a que el proyecto presentado y aprobado es parte integrante del contrato, lo que permite verificar que los objetivos y las rendiciones de cuentas, se van cumpliendo, obviamente en concordancia con el sistema de control de gestión que posee ProChile para estos fines.
- Dentro de la gestión y coordinación de los Fondos se observa una clara coordinación con programas relacionados tales como PROFO, PDP, Crédito de exportación, entre otros; orientados a la misma población objetiva y vinculada con los objetivos del Fondo.

3. Eficacia y Calidad del Programa

Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

La producción del Componente I se cuantifica como el número de atenciones de los servicios de Información Comercial. El número de atenciones del Componente I ejecutadas en el período 2007 – 2008¹³³ por el FT y el FPESA alcanzan un total de 2.083.044 atenciones, presentando un incremento de 11,5%, lo que se considera positiva al atender en forma creciente las necesidades de información de las empresas exportadoras con potencial exportador. No se cuenta con información objetiva para evaluar la calidad técnica del Componente I.

El Componente II del FT considera a la realización de seminarios, talleres y charlas y el Coaching dentro de la línea estratégica Desarrollo de Capacidades. La ejecución del Coaching comienza el año 2009, por tanto en el período de evaluación no presenta actividades. Esta sublínea deberá ser evaluada en el futuro. La producción del componente II para el FT se cuantifica a través del número de seminarios, charlas y talleres realizados. Entre el año 2006 y el 2009, el FT realizó un total de 891 seminarios, charlas y talleres, presentando un incremento entre el 2006 y 2008 de 69,9%. El Panel considera en forma positiva este crecimiento al desarrollar capacidades exportadoras a un número creciente de empresas con potencial exportador o con exportaciones incipientes.

En el FPESA, el componente II considera los proyectos del Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC). La producción del componente II para el FPESA se

¹³³ No se cuentan con registros para los años 2005 y 2006 dado que se comienza a registrar las atenciones de los Servicios de Información Comercial a partir del año 2007.

cuantifica a través del número de proyectos PIAC realizadas por el programa. En el período 2005-2008 se han ejecutado un total de 45 proyectos de este componente, presentando una disminución del 75% en dicho período lo que se evalúa negativamente. La disminución en la ejecución de proyectos PIAC se debe principalmente a que en el año 2005 existían seis proyectos de Unidades Agrupadas de Exportación (UAE) asociados al PIAC, los cuales a partir del año 2006 comienzan a finalizar su ejecución, lo que explica esta disminución. Actualmente el FPESA se encuentra realizando las gestiones para iniciar nuevas UAE asociados al PIAC para así incrementar el número de proyectos de este componente y revertir esta disminución en la producción del componente, lo que se evalúa positivamente. El nivel de producción del Componente II para el FPESA permite capacitar y asesorar para el desarrollo de capacidades exportadoras a 41 agrupaciones de pequeños agricultores en el período 2005-2008, lo que se traduce en la atención directa de aproximadamente 1.332 agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina en todo el período de evaluación. Desde el año 2005 se ha incrementado el número de agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina beneficiados desde 253 hasta 407 el año 2008, lo que se evalúa positivamente. No se cuenta con información para evaluar la calidad técnica del Componente II.

El Componente III Las Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FT presenta cinco Líneas Estratégicas en el período 2005 - 2008, el Apoyo a Coyunturas Internacionales, Apoyo a la Gestión de Mercado, las Ferias Internacionales, Planes Estratégicos y Planes Transversales, todos los cuales apuntan a promover las exportaciones de las empresas chilenas. No se cuenta con información que permita evaluar la distribución de la ejecución en estas líneas. El Panel considera en forma positiva la evolución del indicador de 81,5% en el período de evaluación, alcanzando 216 iniciativas el año 2008.

Al analizar la distribución de los programas ejecutados por el FT por región, se concluye que la mayor proporción se ejecutan en la Sede Central (551 iniciativas), presentando además un aumento de 100% en su ejecución, el mayor aumento porcentual entre todas las regiones. Esto se debe a dos variables, primero parte importante de los recursos se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM, sin embargo sus socios pertenecen a todas las regiones. Segundo, muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Por lo anterior, no es posible evaluar la distribución regional de los proyectos de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

El Componente III Estrategias y acciones de Promoción de Exportaciones ejecutadas por FPESA consideran una serie de Líneas Estratégicas orientadas a desarrollar la promoción de las exportaciones. Estas Líneas se clasifican en el Apoyo Coyunturas Internacionales, Apoyo a la Gestión de Mercado, el Concurso Agricultura Familiar Campesina (AFC), el Concurso Nacional, Ferias Internacionales, Planes Estratégicos y Planes Transversales. En el período 2005-2008 se ejecutaron un total de 1.054 proyectos de este subcomponente, presentando un aumento de 55%. La Línea que presenta un mayor número de proyectos son los Concursos Nacionales con 527 iniciativas, seguidas del Concurso AFC y del Apoyo a la Coyuntura Internacional con 177 y 152 proyectos respectivamente. No se cuenta con información que permita evaluar la distribución de la ejecución en estas líneas. El Panel considera en forma positiva la evolución del indicador de 55% en el período de evaluación al beneficiar a un número creciente de empresas exportadoras. El nivel de producción creciente del componente ha permitido aumentar el número de empresas beneficiarias desde 1.998 el año 2006 a 3.276 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

De la distribución regional para cada año de evaluación de las iniciativas del Componente III para el FPESA, se concluye que la mayor ejecución de iniciativas se realiza en la sede central, la cual presenta un aumento de un 63% en el período evaluado. Al igual que en el caso del Componente

III para el FT, esto se debe a que parte importante de los recursos del FPESA se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM y muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Estos problemas de registro se evalúan negativamente, al no permitirle al Programa evaluar correctamente su gestión a nivel regional. Por ende, no es posible evaluar la distribución regional de los proyectos de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas. No se cuenta con información objetiva para evaluar la calidad técnica del Componente III.

Análisis de Cumplimiento del Propósito

El propósito del programa es “promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas”. Respecto al propósito de aumentar las exportaciones de los productos no tradicionales, se observa que entre los años 2005 y 2008, ha aumentado el valor FOB de las exportaciones no tradicionales de MM US\$ 11.170 a MM US\$ 17.136 en pesos constantes con base en 1986, lo que significa un aumento de 157,2%, lo cual se evalúa positivamente. Sin embargo, es importante señalar que no todo este aumento es atribuible al programa, y no se cuenta con evaluaciones de impacto que aislen el efecto del programa de otras intervenciones que apuntan a este mismo problema.

Respecto al propósito de diversificar las exportaciones de los productos no tradicionales, el número de productos distintos exportados ha disminuido en un 3,4% en el período 2005 – 2008, por lo que se considera que en este aspecto el propósito no estaría cumpliéndose. Sin embargo, el número de empresas exportadoras y el número de mercados de destino presentan aumentos de 19% y 1,6%, respectivamente, en el período de evaluación (2005-2008), lo cual se evalúa positivamente al contribuir al logro del propósito.

Beneficiarios Efectivos del Programa

El Componente I presenta un total de 12.412 beneficiarios directos en el período 2007 – 2008 con un leve aumento de 5,6%. El número de beneficiarios del Componente I representa aproximadamente un 80% del total de empresas exportadoras, lo que se evalúa positivamente.

El Componente II para el FT presenta un total de 2.424 beneficiarios directos en el período 2007 – 2008¹³⁴ con un aumento de 51,7%%, pasando de 963 el año 2007 a 1.461 empresas beneficiarias el año 2008, lo que se evalúa positivamente al atender a un número creciente de pequeñas y medianas empresas exportadoras o con exportaciones incipientes.

Como se señaló anteriormente, el componente II para el FPESA considera el Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina (PIAC). En el período 2006-2008 el número de beneficiarios totales alcanza a 1.332 y un aumento del orden del 32%. Es así como desde el año 2005 se ha incrementado el número de agricultores del segmento de la agricultura familiar campesina beneficiarios desde 253 hasta 407 el año 2008, lo que se evalúa positivamente.

Respecto a la distribución regional de los beneficiarios del Componente II para el FPESA, la mayoría de los beneficiarios directos pertenecen a la Sede Central, seguidos de la Región de Valparaíso y del Maule. Esta sobrerepresentación de la Sede Central se evalúa negativamente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para lograr una mayor participación de otras regiones, reduciendo la mayoritaria participación de la Sede Central.

¹³⁴ El sistema de registro de los beneficiarios, SRA, se implementa a partir del 2007, por lo que no se cuenta con información previa de los beneficiarios.

En el Componente III, las estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FT presentan un total de 4.244 beneficiarios directos en el período 2005 – 2008 con un aumento de 80,4%. Así, se observa una positiva y sostenida evolución del número de beneficiarios efectivos de este componente, lo que se evalúa positivamente. Al analizar la distribución regional de los beneficiarios directos del FT, se observa que la Sede Central es la que presenta el mayor número en todos los años de ejecución, además, presenta un alza en el período 2005-2008 de un 91,1%. Como se señaló anteriormente, esto se explica por dos razones. Primero, parte importante de los recursos se asignan a Asociaciones Gremiales que tienen su dirección en la RM, sin embargo sus socios pertenecen a todas las regiones. Segundo, muchas empresas ponen su dirección comercial y no su dirección productiva lo que también altera este dato. Por lo anterior, no es posible evaluar la distribución regional de beneficiarios de este componente. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas, para evaluar la respuesta a las demandas regionales de las empresas.

En el Componente III, las estrategias y acciones de promoción de exportaciones ejecutadas por FPESA se observa un total de 4.746 beneficiarios directos en el período 2006 – 2008 con un aumento de 12,7% . Así, se observa una positiva y sostenida evolución del número de beneficiarios efectivos de este componente, lo que se evalúa positivamente. Al analizar la distribución de los beneficiarios directos del FPESA por región se observa que la mayor cantidad de beneficiarios pertenecen a la sede central para todos los años evaluados, presentando además un leve aumento en el período 2006-2008 de 0,9%. Esto se explica por las mismas razones señaladas para el Componente II para el FT. Estos problemas de registro se evalúan negativamente, al no permitirle al Programa evaluar correctamente su gestión a nivel regional. El Panel considera que el Programa debiera realizar mayores esfuerzos para mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas.

Análisis de Cobertura

La población potencial y objetivo del Componente I y Componente III puede ser definida como las empresas exportadoras y las empresas que poseen potencial exportador¹³⁵. En cambio, la población potencial y objetivo del Componente II se define como las empresas Pymes y de la agricultura familiar campesina que poseen potencial exportador o presentan exportaciones en forma incipiente.

En los años 2007 y 2008 se ha logrado cubrir un importante porcentaje de la población potencial y objetivo del Componente I, con un comportamiento similar ambos años, 27,9% el 2007 y 28,3% el 2008, lo que es evaluado positivamente.

En lo que respecta al segundo componente, la cobertura ha aumentado desde un 8,4% el año 2007 a un 13,8% el 2008, lo que el Panel considera positivo al atender a un número creciente de pequeñas y medianas empresas exportadoras o con exportaciones incipientes.

La cobertura de este segundo componente por Fondo se estima respecto a las empresas Pymes y AFC con potencial exportador por fondo dado que no se cuenta con información del número de empresas Pymes y AFC con exportaciones incipientes, lo que subestima la población potencial. Se ha logrado cubrir un 28% de las empresas con potencial exportador del fondo FT, lo que es evaluado positivamente, al desarrollar capacidades exportadoras para un importante porcentaje

¹³⁵ Es importante señalar que esta definición subestima la población potencial al no considerar las empresas de servicio. Esto debe tenerse en cuenta al evaluar la cobertura estimada.

de la población potencial y objetiva. En lo que respecta al segundo componente para el FPESA, el Panel considera que se ha logrado cubrir un bajo porcentaje de las empresas con potencial exportador del FPESA, alcanzado una cobertura que no supera el 7% para ningún año de ejecución.

Para el componente III, se aprecia una evolución positiva para el período 2006-2008, aumentando de 10% a 14% de cobertura lo que se evalúa de manera positiva.

En el Componente III se ha logrado aumentar el porcentaje de cobertura de las empresas con potencial exportador del fondo FT desde un 8,7% el año 2006 a un 21,4% el año 2008, lo que se evalúa de manera positiva. A su vez, el porcentaje de cobertura de las empresas con potencial exportador del fondo FPESA muestra un aumento en el período de evaluación, pasando de un 35,4% el 2005 a un 49,4% el año 2008, lo que es evaluado positivamente.

Desempeño del Programa a nivel de Fin

La literatura sobre internacionalización de las empresas reconoce el efecto positivo de un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales como los ejecutados por el Programa (ver e.g. Welch y Loustarinen, 1988¹³⁶; Root, 1994¹³⁷; Rialp, 1999¹³⁸).

Además, la literatura indica que a través del Componente II de capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA se contribuye a la internacionalización de las empresas a través un proceso de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977¹³⁹; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975¹⁴⁰; Lee y Brasch, 1978¹⁴¹; Alonso y Donoso, 1998¹⁴²; Vernon, 1966¹⁴³).

En consecuencia, a pesar de no contar con información respecto a la evolución de la internacionalización de las empresas chilenas, en base a la literatura citada, el Panel considera que el Programa ha contribuido efectivamente al logro del Fin de "Contribuir a la internacionalización de las empresas chilenas", a través de la producción de sus componentes y del logro del propósito.

4. Recursos Financieros

1. Tanto la evolución del presupuesto inicial como la importancia relativa de este en relación al de la DIRECON señalan que el programa es sólido presupuestariamente y, por lo tanto, valorado y consolidado tanto al interior de DIRECON como de la Subsecretaría de Agricultura. Estas condiciones deberían facilitar la planificación de mediano y largo plazo.

¹³⁶ Welch, L. S. y Loustarinen, R. (1988): "Internacionalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, 2, p. 34-55.

¹³⁷ Root, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. N.Y.

¹³⁸ Rialp, Alex. (1999). Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 1999 ENE-JUN; (3)

¹³⁹ Johanson, J. and J. Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

¹⁴⁰ Johanson, J. y Wiedersheim Paul, F. (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 3, p. 305-322.

¹⁴¹ Lee, Woo-Young, and Brasch, John J. (1978). "The Adoption of Export as an Innovative Strategy." *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1978, pp. 85-93.

¹⁴² Alonso, J.A. y V. Donoso (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Ed. Icxex, Madrid

¹⁴³ Vernon, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, p. 190-207.

2. El programa tiene 3 fuentes de financiamiento presupuestarias asignadas directamente y administradas por el programa: Asignación específica al programa a través del Programa de Fomento de Exportaciones de DIRECON (años 2006 a 2009), Asignación de DIRECON a través de transferencias (año 2005), transferencia de la Subsecretaría de Agricultura (todos los años). Obtiene además financiamiento del presupuesto de DIRECON que financia gastos orientados a apoyar la producción de los fondos del programa evaluado, información que esta disponible solo para los años 2006-2008. Finalmente, el programa cuenta también con aporte de los beneficiarios, quienes financian, en promedio, casi 60% del costo de los proyectos de acción comercial de los fondos FT y FPESA.
3. La principal fuente de financiamiento del programa, durante el período 2006-2008 ha sido el aporte de la Subsecretaría de Agricultura y el Apoyo a la producción de DIRECON, con 43% y 36% en promedio de su presupuesto total anual. El 21% restante corresponde a la asignación específica al Fondo Tradicional.
4. El gasto total del programa aumentó 13% en el período, pasando de \$10.985 en el 2005 a \$12.399 millones el 2008. Se observa sin embargo, una variabilidad en este gasto, disminuye 21% entre 2005 y 2006, para luego aumentar en 60% el 2007, y disminuir en 10% el 2008. Esta variabilidad parece aún mayor si la comparamos con la evolución del presupuesto asignado al programa, el cual crece anualmente y durante todo el periodo analizado. Estas cifras sugieren dificultades para gestionar adecuadamente los recursos que son asignados al programa.
5. Para este análisis del gasto de producción por componente se utiliza sólo el gasto devengado de la asignación específica al programa obtenido de la base de datos de proyectos de ProChile para el período 2005-2008. Es decir, no se considera el gasto de Apoyo a la producción ya que no se cuenta ni con el gasto devengado de éste ítem ni tampoco con la desagregación que permita estimar la parte de este gasto que es asignable a cada uno de los componentes. Medido de esta forma, se puede observar una caída significativa en el gasto total en los componentes I y II, de un 67% y 27%, respectivamente entre el 2005 y 2008. Mientras tanto, el gasto total en el componente III disminuyó 4% en el mismo período. A nivel agregado el gasto agregado en la producción de los componentes entregados por el programa disminuye 9% en el período 2005-2008. Un aspecto preocupante de esta evolución es que el gasto en la producción de los componentes cae 9% en el periodo 2005-2008, mientras los recursos asignados al programa aumentan casi 9%.
6. Se observa una gran heterogeneidad en el gasto promedio por proyecto en las diferentes líneas estratégicas de acción. A nivel agregado, sin embargo, el gasto promedio en cada uno los componentes disminuye 41%, lo cual refleja básicamente la evolución del componente 3 que consume, en promedio, casi 90% de los recursos destinados a producción. Esta evolución sugiere ganancias en eficiencia por aprendizaje, ya que los proyectos que disminuyen de forma más significativas su gasto promedio son los proyectos antiguos.
7. Se observa una alta heterogeneidad en el comportamiento del gasto promedio por beneficiario de cada uno de los componentes, esto tanto en el signo de las variaciones como también en la alta variabilidad del gasto promedio por beneficiario por línea de acción. A nivel agregado, sin embargo, el gasto por beneficiario disminuye 16%, mientras el gasto por beneficiario del componente 3 lo hace en 17%. Por otra parte, el gasto por beneficiario del componente 2 disminuye 54%, lo cual es evaluado positivamente por el panel. Finalmente, el gasto por beneficiario del componente I disminuye 26% en 2008 respecto al año anterior. Limitaciones en la calidad de la información que maneja el programa FT y FPESA indican que esta información debe ser mirada con cautela. Una implicancia más importante, sin embargo, es que sus limitaciones reducen en forma significativa la capacidad que tiene el programa de evaluar adecuadamente su eficiencia, generando un desafío importante en mejorar el sistema de información con que operan.
8. Se observa que el gasto total por beneficiario disminuye 10%, después de aumentar casi 18% entre 2006 y 2007, mientras el gasto total componentes por beneficiario cae 20%. Se puede observar que a pesar que el gasto total del programa aumenta entre 2006 y 2008, el número de beneficiarios lo hace en un porcentaje mayor (58%) y, en consecuencia, el gasto total por

beneficiario disminuye. El comportamiento se explica también por la variabilidad en la ejecución presupuestaria. La caída de 10% es evaluada positivamente por el panel, teniendo en cuenta que un juicio más sólido requiere contar con una evaluación de la calidad de los servicios prestados a los beneficiarios, lo cual no está disponible.

9. Los gastos de administración del programa fueron calculados solo para los años 2007 y 2008, y con solo con una parte del gasto devengado del programa, a partir de la información obtenida del Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP). Los datos muestran una disminución muy significativa en los gastos de administración del programa, los cuales se reducen de 23% en 2007 a 11% en 2008. Esta caída se considera muy positiva. Sin embargo, debemos tener claro que una parte importante de las labores administrativas del programa evaluado son realizadas por la Dirección Jurídica y la Dirección Administrativa, las cuales forman parte y son financiadas a través del presupuesto de la DIRECON. Estas unidades llevan a cabo tareas administrativas tanto para DIRECON como para ProChile y, por lo tanto, para el programa evaluado. Por lo tanto, entre los gastos de administración del programa no aparecen en estas cifras y, consecuentemente, cualquier estimación de los gastos de administración del programa está subestimada en forma importante.
10. La ejecución presupuestaria fue 92% en promedio durante el período 2005-2008. Se observa también una importante variabilidad, donde resalta una ejecución de solo 71% en 2006 compensado al año siguiente con una ejecución de 111%. Estos datos indican una cierta falta de coordinación entre el manejo financiero y la gestión de las líneas estratégicas del programa. Un aspecto positivo es que la ejecución presupuestaria muestra una tendencia positiva, llegando en el año 2008 a 94%, porcentaje considerado bueno por el panel, esto en consideración a que el ciclo natural de algunos proyectos puede ser mayor a un año.
11. Tanto el Fondo Tradicional como el FPESA tienen políticas de co-financiamiento privado para parte significativa de los proyectos pertenecientes a los componentes II y III. Los porcentajes de co-financiamiento privado son, en general, bastante estables, siendo el co-financiamiento total 59% en promedio durante el período analizado, alcanzando 61% en 2008. En opinión del panel la política de co-financiamiento privado es adecuada, básicamente porque este proviene de los beneficiarios y está estructurada de forma tal que paguen menos aquellos beneficiarios con menos recursos que son justamente aquellos en los que se quiere focalizar el programa.

IV. RECOMENDACIONES

Diseño

Asegurar que el trabajo de Sistematización del Programa en el Marco Lógico se constituya en una herramienta articulada de trabajo y de Orientación estratégica del Programa.

- La Construcción del Marco Lógico y el consenso del mismo con el Panel evaluador fue compleja, pero finalmente se logró un diseño bien construido a juicio del Panel. Se requiere por tanto, que el programa articule el marco Lógico con el BSC y con su diseño estratégico de manera que se utilice efectivamente como una guía para la gestión y la organización, de tal manera de que este trabajo no haya sido un ejercicio teórico para la evaluación.
- El Programa debe asegurar que las jefaturas y el personal entiendan y apliquen los conceptos y realicen las mediciones comprometidas en el Marco Lógico.
- Es necesario que el Programa recopile sistemáticamente información inicial de las características de las empresas beneficiadas atendidas por actividades y sublíneas estratégicas (test de potencialidad exportadora), que las mediciones de satisfacción tengan periodicidad definida en el tiempo y que se contemplen preguntas que permitan comparar los instrumentos o sublíneas utilizados de tal manera de poder guiar en mejor forma los criterios de asignación de recursos de los fondos y evidenciar si se satisface efectivamente la característica de los beneficiarios para cada sublínea y el Programa: exportaciones no tradicionales, potencial exportador, exportaciones incipientes, Pymex.

Organización

Separar la gestión del programa de la gestión de Prochile

- El Programa en la operación del fondo Tradicional tanto en su gestión como en el manejo de sus recursos se mezcla y se confunde con la gestión de Prochile que tiene un alcance y objetivos mayores que los del Programa. Es indudable que el peso financiero y de actividades del programa involucra la mayor parte de las actividades de Prochile lo cual ha implicado que organizacionalmente en su accionar sea muy difícil distinguir los límites del Programa y los de Prochile. Sin embargo el Panel estima que esta mezcla tiende a limitar la gestión y los objetivos de ambas partes.

Unificar los Fondos en una sola estructura organizacional

- Se recomienda que exista una sola administración que aborde las tareas del Programa como uno sólo adoptando las buenas prácticas aprendidas de la gestión del FPESA de tal manera de ser más eficientes en su accionar, con un solo tipo de contabilidad, un control de un directorio público-privado e indicadores de gestión que permitan ver claramente los costos administrativos del mismo. La conformación del marco lógico en forma unificada permite ver que esto es perfectamente posible estratégicamente, por lo tanto, esta unificación respondería a un proceso que se puede realizar en forma natural y que significaría también que la gestión de los fondos se pueda ver en forma nítida y separada de la gestión de Prochile.

Avanzar más rápidamente en el Direccionamiento Estratégico del Programa

- La Organización de Prochile le imprime a la gestión del Programa su estructura que es bastante plana y que puede ser eficiente para las labores de Prochile, sin embargo el Programa requiere de una clara separación de las tareas de soporte, de las estratégicas y las de operación.
- Es necesario unificar el sistema de medición y control de ambos fondos.
- Implementar una metodología estándar de metas anuales que abarque a todas las actividades del Programa no sólo las metas de los PMG, BGI y las establecidas por el convenio de transferencia con el MINAGRI.

Gestión

Implementar un plan de mejoramiento de los sistemas de información de los Fondos:

- Contar con un sistema periódico y permanente de evaluar la satisfacción de clientes. Este seguimiento debe rediseñarse de tal manera de poder contar con información que permita entregar información para mejorar el diseño de los instrumentos y líneas de acción.
- Rediseñar el sistema de información de los fondos evaluados que permita reforzar la disponibilidad de información útil y oportuna para la toma de decisiones. El sistema, debería facilitar la comparación entre instrumentos alternativos de fomento de exportaciones y, por lo tanto, ayudar en la asignación de recursos al interior del programa. El actual sistema informático no permite la construcción rápida y eficiente de todos los indicadores de eficiencia que serían deseables¹⁴⁴. Por ejemplo, existe un registro deficiente de los beneficiarios del programa y no es posible calcular directamente el gasto devengado en la producción de los componentes ni los gastos de administración del programa.
- Diseño de sistema de información que permita recoger la información de las características de los beneficiarios de tal manera de poder hacer seguimiento a los beneficiarios y su relación con las actividades del Programa. Por ejemplo, el Programa debiera mejorar sus sistemas de registro de manera de identificar correctamente la región que se beneficia de la iniciativa, en vez de registrar la dirección comercial de las empresas, lo que lleva a una sobre representación de la Sede Central. Esto último permitiría adicionalmente poder evaluar la respuesta a las demandas regionales de las empresas
- La evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos financieros ha sido compleja debido a que sistema informático utilizado por el programa no permite la construcción rápida y eficiente de todos los indicadores de eficiencia que serían deseables. Por ejemplo, existe un registro deficiente de los beneficiarios del programa, no es posible calcular directamente el gasto devengado en la producción de los componentes ni los gastos de administración del programa. Toda esta información es clave para mejorar la eficiencia y eficacia del programa. Por lo tanto, es urgente un rediseño del sistema de información que permita disponer de información útil y oportuna para la toma de decisiones.
- No existe una comparación integral y sistemática entre instrumentos alternativos de fomento de exportaciones. Se propone, en consecuencia, que el diseño del sistema de información permita comparar la eficacia y eficiencia de los diferentes instrumentos, contribuyendo por lo tanto a la asignación eficiente de recursos al interior del programa.

Evaluación de los Instrumentos en cuanto al Plan Estratégico y al Marco Lógico:

- Es necesario revisar la consistencia entre los diversos instrumentos y líneas de acción y los criterios de focalización que se propone el Programa por cuanto no todos los instrumentos cuentan con beneficiarios que satisfacen los criterios de focalización.
- Los instrumentos deben contar con una línea base por cada instrumento y con definiciones claras de las características de los beneficiarios de cada instrumento de tal manera de poder evaluar la eficacia y eficiencia de los mismos.

Asegurar que los beneficiarios tengan un servicio integral

- Por otra parte, los instrumentos se presentan a los beneficiarios como alternativas independientes, lo cual supone que es el empresario el que cuenta con un plan integral de desarrollo de sus exportaciones no tradicionales. Este supuesto no necesariamente se cumple precisamente en los empresarios con potencial exportador, por tanto es importante profundizar en servicios más integrales o con una perspectiva más macro tal como se plantea en la modalidad de Planes Estratégicos.

¹⁴⁴ Este trabajo de mejora del sistema de información se empezó a realizar el año 2008 y actualmente se está licitando el nuevo sistema, el cual debiera tomar en cuenta los requerimientos de información que se derivan de los indicadores de la MML construida para efectos de esta evaluación.

V. BIBLIOGRAFÍA

Documentos del Programa		
Edición	Año	Documento
Prochile	2009	Fichas 1 y 2 Programa Fondo FPE Fichas 1 y 2 Programa Fondo FPESA Matriz de Marco Lógico (MML) Anexo 1 Estructura de Prochile Anexo 2 Ficha de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos
Prochile	Diferentes años	Documentos Fondo FPESA: Informe Anual 2005 y Base Informe Gestión 2005 Informe Anual 2006 y Base Informe Gestión 2006 Informe Anual 2007 y Base Informe Gestión 2007 Informe 1er Semestre 2008 y Base Informe Gestión 2008 Informe Histórico 1996 - 2007
Prochile	2008	Proceso de Asignación de Recursos Institucionales 2009
Prochile	2008	Fondos de Promoción de exportaciones administrados y ejecutados por Prochile (FPE y FPESA)
Prochile	2007	Proceso de Asignación de Recursos Institucionales Concurso de Planes Estratégicos: Sectoriales, Cluster Exportadores, Territoriales y Nueva oferta Exportable 2007
Prochile	2007	Proceso de Asignación de Recursos Institucionales: Planes Estratégicos de Promoción de Exportaciones 2008
Demoscopica	2007	Estudio Satisfacción de Clientes Prochile. Informe Final de Resultados Encuesta de Satisfacción. Resumen Informe Final de Resultados
Pensum	2006	Mapa Corporativo y BSC Prochile
Universidad Alberto Hurtado	2003	Evaluación de Impacto Programa Promoción de Exportaciones Informe de Síntesis Evaluación de Impacto Programa Promoción de Exportaciones
ProChile	1998	Fichas A, B y C Evaluación de Programas Gubernamentales, Proceso Evaluación 1998 al Programa de Promoción de Exportaciones

Literatura de Referencia		
Autor	Año	Título
ALONSO, J. A. y DONOSO, V	1994	Competitividad de la Empresa Exportadora Española, Ed. Ices, Madrid
ALONSO, J. A. y DONOSO, V.	1996	«Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España». Papeles de Economía Española número 66: páginas 12-143.
AMPOSAH, W., ADUNYAKO, K. y PICK, D.	1997	«Evaluation of Export Promotion Programs on Trade, of High-Valued and Processed Food Products: Implications for North Carolina Agribusiness». Working Paper, International Agricultural Trade Research Consortium.
DIAMANTOPOULOS, A. SCHLEGELMILCH, B. B.y INGLIS, K.	1991	«Evaluation of Export Promotion Measures: a survey of Scottish Food and Drink Exporters ». Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations. Kluwer Academic Publishers;páginas 189-215.
JOHANSON, J. AND J. VAHLNE	1977	"The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments," Journal of International Business Studies, 8, 23-32.

JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM PAUL, F.	1975	"The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", Journal of Management Studies, Vol. 12, 3, p. 305-322
LEE, WOO-YOUNG, AND BRASCH, JOHN J.	1978	"The Adoption of Export as an Innovative Strategy." Journal of International Business Studies, Spring/Summer 1978, pp. 85-93.
LESCH, W., ESHGHI, A., ESHGHI, G.	1990	«A review of export Promotion programs in the Ten Largest Industrial States». International Perspectives on Trade Promotion & Assitance, páginas 25-38.
ROOT, F. R.	1994	Entry Strategies for International Markets. Lexington Books. N.Y.
RIALP, ALEX	1999	Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 1999 ENE-JUN
SERINGHAUS, F. H. R y. ROSSON P. J.	1996	«Understanding Behavioural Aspects of Participating in International Trade fairs». Forum Session Academy of International Business. Annual Meeting. Canadá.
VERNON, R.	1966	"International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, 80, p. 190-207.
WELCH, L. S. Y LOUSTARINEN, R.	1988	"Internacionalization: Evolution of a Concept", Journal of General Management, Vol. 14, 2, p. 34-55
YIP, R.	2002	«Confirming Value: Export Strategy Performance Management». Paper presented at the Executive Forum on National Export Strategies. ITCSECO. Montreux, Switzerland. September

VI. ENTREVISTAS REALIZADAS

Reuniones Ampliadas		
Fechas	Participantes	Institución
22/Enero/2009	Marcela Aravena	Prochile
28/Enero/2009	Pía Barros	Prochile
30/Enero/2009	Isabel Margarita Morales	Prochile
03/Febrero/2009	Christian Bustamante	Ministerio de Relaciones Exteriores
13/Febrero/2009	Mónica Smith	Ministerio de Agricultura
02/Marzo/2009	Cynthia Carrasco	Direcon
01/Abril/2009	Sharif Chacoff	Direcon
06/Abril/2009	Sussan Esse	Direcon
13/Abril/2009	Rodrigo Figueroa	Direcon
26/Mayo/2009	Krassna Goldsack	Direcon
27/Mayo/2009	Lorena Sepúlveda	Direcon
01/Junio/2009	Manuel Valencia	Direcon
	Silvia Leiva	Dipres
	Yasmín Soto	Dipres
	Jaime Campos	Evaluador
	Guillermo Donoso	Evaluador
	Pedro Hernández	Evaluador
	Hernán Reyes	Evaluador (Coordinador)

Entrevistas Específicas		
Fechas	Participantes	Institución
16/Febrero/2009	Pía Barros Rodrigo Figueroa Walter Rivas (Guillermo Donoso)	Prochile Direcon Evaluador

04/Marzo/2009	Marcelo Bodini Vera Pedro Hernández	Encargado Región de Coquimbo del PIAC Evaluador
05/Marzo/2009	Rodrigo Figueroa Jaime Campos	Direcon Evaluador
12/Marzo/2009	Carolina Riquelme Pedro Hernández	Directora Regional Coquimbo. PROCHILE Evaluador
17/Marzo/2009	Rodrigo Figueroa José Antonio Montalvo Guillermo Donoso	Direcon Prochile Evaluador
26/Marzo/2009	José Antonio Montalvo Paulina Espinoza Jaime Campos	Prochile Prochile Evaluador
16/Abril/2009	Marcela Aravena Pía Barros José Antonio Montalvo Jaime Campos	Prochile Prochile Prochile Evaluador
12/Mayo/2009	Lorena Sepúlveda Hernán Reyes	Direcon Evaluador
26/Mayo/2009	Lorena Sepúlveda Pedro Hernández	Direcon Evaluador

VII. ANEXOS

ANEXO 1(a): Matriz de Marco Lógico¹⁴⁵

NOMBRE DEL PROGRAMA: Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)/ Fondo de Promoción de Exportaciones (FPE) AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1995 (FPESA) / 1987 (FPE) MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Agricultura (FPESA) / Ministerio de Relaciones Exteriores (FPE) SERVICIO RESPONSABLE: DIRECON – PROCHILE (FPESA) / DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (FPE) OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Promover el aumento y la diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Diseño, administración de programas y distribución de fondos de fomento a la exportación no tradicional				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado	Fórmula de Cálculo		
FIN Contribuir a la internacionalización ¹⁴⁶ de las empresas chilenas				
PROPOSITO Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales ¹⁴⁷ de las empresas chilenas	Calidad/Producto 1.- Porcentaje clientes ¹⁴⁸ FT que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t	$(\text{número clientes FT que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t} / \text{total de clientes FT encuestados año t}) * 100$	Informe Resultado Encuesta de Satisfacción	Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.
	Calidad/Producto 2.- Porcentaje clientes FPESA que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t	$(\text{número clientes FPESA que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t} / \text{total de clientes FPESA encuestados año t}) * 100$	Informe Resultado Encuesta de Satisfacción	
	Economía/Proceso 3.- Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado año t	$(\text{Presupuesto ejecutado año t} / \text{Total presupuesto año t}) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Economía/Proceso 4.- Porcentaje de gastos de administración sobre el presupuesto total año t	$(\text{Gastos administrativos año t} / \text{Total presupuesto año t}) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	

¹⁴⁵ Estado Final de Matriz de Marco Lógico (MML) consensuada entre Representantes de Fondos FPE y FPESA y Panel Evaluador al 06 Marzo del 2009.

¹⁴⁶ Internacionalización, referida al proceso por el cual las empresas acceden al mercado internacional. Las diferentes etapas que normalmente comprende el proceso se refiere a exportación (directa, indirecta), establecimiento de filiales en exterior, otros. – Exportación Indirecta: tipo de exportación en la cual los fabricantes no desarrollan por ellos mismos la actividad exportadora, delegándola en otros. Formas de realizarla: a) Vender a Clientes Locales que exportan nuestros productos. b) Vender a representantes locales de representantes extranjeros. C) Vender a través de Intermediarios.

¹⁴⁷ Exportaciones No Tradicionales: se consideran No Tradicionales todos los productos excepto: Cobre, Harina de Pescado, Celulosa, Hierro, Salitre, Plata metálica, Oxido y Ferromolibdeno, Molibdeno, Minerales de oro, Madera aserrada y cepillada y Metanol.

¹⁴⁸ Cliente ProChile son todas las personas naturales o jurídicas, con iniciación de actividades en Chile, que estén exportando o tengan interés en exportar". [Manual de Registro en el Sistema de Registro de Actividades, SRA. (versión 3)]

	Eficacia/Producto 5.- Participación de las empresas clientes regionales año t sobre el total de clientes año t	$(\text{número clientes regionales año } t / \text{total clientes año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Producto 6.- Participación de los clientes regionales FT año t sobre el total de clientes del FT año t	$(\text{número clientes regionales FT año } t / \text{número total empresas clientes FT año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Producto 7.- Participación de las empresas clientes regionales FPESA año t sobre el total de clientes FPESA año t	$(\text{número clientes regionales FPESA año } t / \text{número total empresas clientes FPESA año } t) * 100$	Reporte en base a información sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Resultado Intermedio 8.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes año t-1 sobre el total de productos exportados a cada país año t por clientes año t-1	$(\text{número de nuevos producto - país exportados año } t \text{ por clientes año } t-1 / \text{número total de producto - país exportados año } t \text{ por clientes año } t-1) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Resultado Intermedio 9.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes año t-1 sobre el total país de productos exportados a cada país año t	$(\text{número de nuevos producto-país exportados año } t \text{ por clientes año } t-1 / \text{número total país de nuevos producto-país exportados año } t) * 100$	Reporte en base a sistema de información DIRECON	
	Eficacia/Resultado Intermedio 10.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes FT año t-1 sobre el total de productos exportados a cada país por clientes FT año t-1	$(\text{número de nuevos producto - país exportados año } t \text{ por clientes FT año } t-1 / \text{número total de producto - país exportados año } t \text{ por clientes FT año } t-1) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Resultado Intermedio 11.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes FPESA año t-1 sobre el total de productos exportados a cada país por clientes FPESA año t-1	$(\text{número de nuevos producto - país exportados año } t \text{ por clientes FPESA año } t-1 / \text{número total de producto - país exportados año } t \text{ por clientes FPESA año } t-1) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficiencia/Producto 12.- Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial provenientes de privados año t respecto del total de recursos para acciones de promoción comercial año t	$(\text{Monto total de recursos para acciones de promoción comercial provenientes de privados año } t / \text{Monto total de recursos para acciones de promoción comercial año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
COMPONENTE 1 Información Comercial generada y difundida por el FT (para todo el sector)	Eficacia/Producto 13.- Porcentaje de informes de mercado (PMP-PMS) ejecutados	$(\text{número de informes de mercado (PMP PMS) ejecutados año } t / \text{número total de informes de mercado programados año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los

exportador)	Eficacia/Producto 14.- Número de actividades de difusión de información comercial ¹⁴⁹ realizadas año t	número actividades de difusión comercial realizadas por las distintas unidades de ProChile año t	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.
	Eficacia/Producto 15.- Porcentaje clientes que encuentran satisfactoria la información comercial generada y difundida año t	(número clientes que encuentran satisfactoria la información comercial generada y difundida año t/total de clientes encuestados año t)*100	Reporte en base a sistema de información DIRECON	
COMPONENTE 2 Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA ¹⁵⁰	Eficacia/Resultado Intermedio 16.- Tasa variación anual del número de empresas capacitadas por FT	((número de empresas capacitadas por FT t/número de empresas capacitadas por FT t-1)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.
	Eficacia/Resultado Intermedio 17.- Tasa variación anual del número de empresas capacitadas por el FPESA	((número de empresas capacitadas por FPESA t/número de empresas capacitadas por FPESA t-1)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Resultado Intermedio 18.- Tasa variación anual del número de empresas asesoradas por FT	((número de empresas asesoradas por FT t/número de empresas asesoradas por FT t-1)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Resultado Intermedio 19.- Tasa variación anual del número de empresas asesoradas por el FPESA	((número de empresas asesoradas por FPESA t/número de empresas asesoradas por FPESA t-1)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
COMPONENTE 3 Líneas Estratégicas de Promoción de Exportación Ejecutadas por FT y FPESA				Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.

¹⁴⁹ Actividades de difusión de información comercial. Se entenderá por Informe Comercial o Información Comercial a todo informe de análisis que se realice con el fin de contribuir al incremento de las exportaciones y debe tener, necesariamente, valor agregado para el exportador chileno. Dentro de éstos se contemplan: los Perfiles Mercado producto (PMP), análisis de coyuntura del mercado o de la industria, informes de análisis político-comerciales, informes de comercio exterior, entre otros, siempre que éstos lleguen a manos del sector exportador por algún medio (difusión masiva, envío a través de mail, etc.)” [Glosario de Términos del Balanced Scorecard]. Así, las Actividades de Difusión de Información Comercial, son las acciones tendientes a extender la Información Comercial generada, definida en el párrafo anterior, a las empresas exportadoras y no exportadoras chilenas (Base completa CRM, más empresas que manifiestan interés en recibir información comercial generada).

¹⁵⁰ Capacitación: Cursos, Seminarios o Talleres a través de los cuales se entrega conocimiento en el área de la promoción de exportaciones. Asesoría: “Asesoría a clientes en la elaboración de sus estrategias”. Se entenderá como asesoría en la elaboración de las estrategias de clientes, al trabajo específico de apoyo para la definición de sus estrategias comerciales (identificación de mercados potenciales, definición de estrategia para penetrar el mercado, aumentar participación, desarrollar canales de distribución, entre otros). Este trabajo puede darse en el marco de una o varias reuniones de trabajo o de la realización de exposiciones o talleres”. [Glosario de Términos del Balanced Scorecard]. En este tipo de Asesorías se focalizan los programas Coaching y PyMEXPORTA.

SUB COMPONENTE 1 Líneas Estratégicas de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FT	Eficacia/Producto 20.- Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial FT provenientes de privados año t respecto del total de recursos FT para acciones de promoción comercial año t	(monto total recursos para acciones de promoción FT comercial provenientes de privados año t/monto total de recursos FT para acciones de promoción comercial año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.
	Eficacia/Producto 21.- Tasa variación anual clientes participantes en acciones de promoción de exportaciones ¹⁵¹ FT	((número clientes participantes en acciones de promoción exportaciones FT t/número clientes participantes en acciones de promoción exportaciones FT t-1)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficacia/Producto 22.- Tasa variación número de contactos comerciales ¹⁵² generados a clientes FT año t	((número de actividades de contacto comercial ejecutadas a clientes FT t/número de actividades de contacto comercial ejecutadas a clientes FT t-1)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficiencia/Proceso 23.- Porcentaje de gastos de administración sobre el FT año t	(Gastos administrativos FT año t/Total presupuesto FT año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Eficiencia/Proceso 24.- Porcentaje de proyectos de promoción de exportaciones ¹⁵³ FT ejecutados año t	(número de proyectos promoción de exportaciones FT ejecutados año t/número total de proyectos de promoción de exportaciones FT aprobados año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Economía/Proceso 25.- Porcentaje de ejecución del presupuesto FT asignado año t	(Presupuesto ejecutado FT año t/Total presupuesto FT año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	

¹⁵¹ Acciones de Promoción de Exportaciones: Quehacer institucional que permite a las empresas, a nivel individual o de un sector, promocionar su oferta exportable de bienes y/o servicios, tanto en Chile como en el exterior. Tipificación:

- Invitación de potenciales compradores.
- Misión Comercial de prospección.
- Misión comercial de penetración.
- Participación en feria.
- Visita a ferias.
- Participación en seminarios, conferencias, mesas técnicas.
- Realización de seminarios, conferencias, mesas técnicas.
- Realización de ruedas de negocios.
- Publicidad y promoción (folletería, catálogos, diseño de páginas Web, otros).
- Misión sabores de Chile.
- Muestra y cata de vinos.
- Semanas Gastronómicas.
- Semanas de Chile.
- Apoyo imagen país.

¹⁵² Contactos Comerciales: corresponden a toda aquella actividad que genere una comunicación o contacto entre exportadores e importadores. [Glosario de Términos del Balanced Scorecard de Prochile].

¹⁵³ Se entenderá como Proyecto Promoción de Exportaciones Ejecutado, aquel que ejecute al menos el 70% de las actividades definidas en él.

SUB COMPONENTE 2 Líneas Estratégicas de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FPESA	Eficacia/Resultado Final 26.- Porcentaje de empresas beneficiarias que exportan en un año respecto del total de empresas beneficiarias del FPESA	(número de empresas con exportaciones silvoagropecuarias no tradicionales año t/número empresas beneficiarias del FPESA (no considera PIAC) año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	Estabilidad en factores externos que inciden en el proceso exportador como por ejemplo: tipo de cambio, estabilidad en los países de destino o interés exportador, cambios climáticos, competencia, ambiente macroeconómico, barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, etc.
	Eficiencia/Proceso 27.- Porcentaje de proyectos de promoción de exportaciones FPESA ejecutados año t	(número de proyectos promoción de exportaciones FPESA ejecutados año t/número total de proyectos de promoción de exportaciones FPESA aprobados año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Economía/Producto 28.- Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial FPESA provenientes de privados año t respecto del total de recursos FPESA para acciones de promoción comercial año t	(monto total recursos para acciones de promoción FPESA comercial provenientes de privados año t/monto total de recursos FPESA para acciones de promoción comercial año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Economía/Producto 29.- Porcentaje anual de recursos financieros privados aportados en el Concurso Nacional del FPESA respecto del presupuesto total ejecutado por el Concurso Nacional FPESA año t	(Total aporte financiero del sector privado al Concurso Nacional del FPESA año t/Presupuesto total ejecutado por el Concurso Nacional FPESA año t)*100	Reporte en base a sistema de información DIRECON	
	Economía/Producto 30.- Porcentaje anual de recursos financieros privados aportados en el Concurso de la Agricultura Campesina del FPESA año t	(Total aporte financiero del sector privado al Concurso de la Agricultura Campesina del FPESA año t/Presupuesto total ejecutado por el Concurso de la Agricultura Campesina FPESA año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	
	Economía/Proceso 31.- Porcentaje de ejecución del presupuesto FPESA asignado año t ¹⁵⁴	(Presupuesto ejecutado FPESA año t/Total presupuesto FPESA año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON	

¹⁵⁴ Se entenderá como Proyecto Promoción de Exportaciones Ejecutado, aquel que ejecute al menos el 70% de las actividades definidas en él.

ACTIVIDADES

COMPONENTE 1

Información Comercial generada y difundida por el FT (para todo el sector exportador)

COMPONENTE 1

1. Definición de subsectores y productos por mercado.
2. Elaboración de Perfiles Mercado Producto por cada una de las Oficinas Comerciales.
3. Elaboración y difusión de información de mercado para el sector exportador: noticias, Newsletter, otros.

COMPONENTE 2

Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA

COMPONENTE 2

1. Identificación de productores y empresas campesinas con potencialidad exportadora.
2. Diagnóstico de productores y empresas campesinas con potencialidad exportador que manifestaron interés en ingresar al Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina.
3. Desarrollo de los planes de trabajo de los productores y empresas campesinas con potencialidad exportador que ingresen definitivamente al programa.
4. Establecimiento de servicios de apoyo y complementarios (acciones específicas de desarrollo de capacidades) a incluir en los planes de trabajo.
5. Ejecución de los planes de trabajo.
6. Seguimiento y evaluación de resultados.

COMPONENTE 3

Líneas Estratégicas de Promoción de Exportación Ejecutadas por FT y FPESA

SUB COMPONENTE 1

Líneas Estratégicas de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FT

1. Diseño de Planes Sectoriales para sectores no silvoagropecuarios.
2. Invitación a empresas
3. Ejecución de Planes Sectoriales a través de acciones como: misiones comerciales, ferias internacionales, traída de compradores, seminarios internacionales, publicidad, otros.
4. Evaluación de las acciones ejecutadas.
5. Contactos comerciales (con importadores) efectuados a clientes (exportador-es).
6. Trámites comerciales
7. Apoyo a inversionistas (chilenos en el exterior y extranjeros hacia Chile)
8. Apoyo a negociaciones y eliminación de barreras para-arancelarias.

SUB COMPONENTE 2

Líneas Estratégicas de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FPESA

1. Convocatoria de las distintas modalidades de asignación de recursos: Concursos, Ferias, Sabores de Chile, Muestra y Catas, entre otras.
2. Capacitación sobre el acceso, utilización y beneficios de las distintas modalidades de asignación de recursos
3. Revisión y evaluación de los proyectos presentados para la ejecución de las distintas actividades.
4. Control y seguimiento de los proyectos que resultaron adjudicados vía transferencia al sector privado.
5. Ejecución y gestión de los proyectos administrados institucionalmente.
6. Evaluación de los proyectos ejecutados.

ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2005-2008

<p>NOMBRE DEL PROGRAMA: Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)/Fondo de Promoción de Exportaciones(FPE) AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1995 (FPESA) / 1987 (FPE) MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Agricultura (FPESA) / Ministerio de Relaciones Exteriores (FPE) SERVICIO RESPONSABLE: DIRECON – PROCHILE (FPESA) / DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (FPE) OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Promover el aumento y la diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Diseño, administración de programas y distribución de fondos de fomento a la exportación no tradicional</p>						
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		CUANTIFICACIÓN			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2005	2006	2007	2008
FIN Contribuir a la internacionalización de las empresas chilenas						
PROPOSITO Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas	Calidad/Producto 1.- Porcentaje clientes FT que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t	(número clientes FT que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t/total de clientes FT encuestados año t)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
	Calidad/Producto 2.- Porcentaje clientes FPESA que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t	(número clientes FPESA que encuentran satisfactorios los servicios/productos entregados año t/total de clientes FPESA encuestados año t)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
	Economía/Proceso 3.- Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado año t	(Presupuesto ejecutado año t/Total presupuesto año t)*100	n.m.	n.m.	90 %	0 %
	Economía/Proceso 4.- Porcentaje de gastos de administración sobre el presupuesto total año t	(Gastos administrativos año t/Total presupuesto año t)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
	Eficacia/Producto 5.- Participación de las empresas clientes regionales año t sobre el total de clientes año t	(número clientes regionales año t/total clientes año t)*100	n.m.	n.m.	26 %	0 %
	Eficacia/Producto 6.- Participación de los clientes regionales FT año t sobre el total de clientes del FT año t	(número clientes regionales FT año t/número total empresas clientes FT año t)*100	n.m.	n.m.	31 %	0 %

	Eficacia/Producto 7.- Participación de las empresas clientes regionales FPESA año t sobre el total de clientes FPESA año t	(número clientes regionales FPESA año t/número total empresas clientes FPESA año t)*100	n.m.	n.m.	36 %	0 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 8.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes año t-1 sobre el total de productos exportados a cada país año t por clientes año t-1	(número de nuevos producto - país exportados año t por clientes año t-1/número total de producto - país exportados año t por clientes año t-1)*100	n.m.	n.m.	43 %	0 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 9.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes año t-1 sobre el total país de productos exportados a cada país año t	(número de nuevos producto-país exportados año t por clientes año t-1/número total país de nuevos producto-país exportados año t)*100	0 %	n.m.	57 %	0 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 10.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes FT año t-1 sobre el total de productos exportados a cada país por clientes FT año t-1	(número de nuevos producto - país exportados año t por clientes FT año t-1/número total de producto - país exportados año t por clientes FT año t-1)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
	Eficacia/Resultado Intermedio 11.- Participación de los nuevos productos exportados a cada país año t por clientes FPESA año t-1 sobre el total de productos exportados a cada país por clientes FPESA año t-1	(número de nuevos producto - país exportados año t por clientes FPESA año t-1/número total de producto - país exportados año t por clientes FPESA año t-1)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
	Eficiencia/Producto 12.- Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial provenientes de privados año t respecto del total de recursos para acciones de promoción comercial año t	(Monto total de recursos para acciones de promoción comercial provenientes de privados año t/Monto total de recursos para acciones de promoción comercial año t)*100	55 %	60 %	60 %	61 %
COMPONENTE 1 Información Comercial generada y difundida por el FT (para todo el sector exportador)	Eficacia/Producto 13.- Porcentaje de informes de mercado (PMP-PMS) ejecutados	(número de informes de mercado (PMP PMS) ejecutados año t/número total de informes de mercado programados año t)*100	n.m.	125 %	84 %	0 %

	Eficacia/Producto 14.- Número de actividades de difusión de información comercial realizadas año t	número actividades de difusión comercial realizadas por las distintas unidades de ProChile año t	n.m.	n.m.	1520 número	0 número
	Eficacia/Producto 15.- Porcentaje clientes que encuentran satisfactoria la información comercial generada y difundida año t	((número clientes que encuentran satisfactoria la información comercial generada y difundida año t/total de clientes encuestados año t)*100	n.m.	n.m.	1520 %	0 %
COMPONENTE 2 Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas por FT y FPESA	Eficacia/Resultado Intermedio 16.- Tasa variación anual del número de empresas capacitadas por FT	((número de empresas capacitadas por FT t/número de empresas capacitadas por FT t-1)-1)*100	n.m.	n.m.	1520 % 0	0 % 0
	Eficacia/Resultado Intermedio 17.- Tasa variación anual del número de empresas capacitadas por el FPESA	((número de empresas capacitadas por FPESA t/número de empresas capacitadas por FPESA t-1)-1)*100	n.m.	n.m.	33 % 133	0 % 0
	Eficacia/Resultado Intermedio 18.- Tasa variación anual del número de empresas asesoradas por FT	((número de empresas asesoradas por FT t/número de empresas asesoradas por FT t-1)-1)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 % 0
	Eficacia/Resultado Intermedio 19.- Tasa variación anual del número de empresas asesoradas por el FPESA	((número de empresas asesoradas por FPESA t/número de empresas asesoradas por FPESA t-1)-1)*100	n.m.	n.m.	0 % 23	0 % 0
COMPONENTE 3 Líneas Estratégicas de Promoción de Exportación Ejecutadas por FT y FPESA						
SUB COMPONENTE 1 Líneas Estratégicas de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FT	Eficacia/Producto 20.- Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial FT provenientes de privados año t respecto del total de recursos FT para acciones de promoción comercial año t	(monto total recursos para acciones de promoción FT comercial provenientes de privados año t/monto total de recursos FT para acciones de promoción comercial año t)*100	n.m.	n.m.	65 %	0 %
	Eficacia/Producto 21.- Tasa variación anual clientes participantes en acciones de promoción de exportaciones FT	((número clientes participantes en acciones de promoción exportaciones FT t/número clientes participantes en acciones de promoción exportaciones FT t-1)-1)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 % 0

	Eficacia/Producto 22.- Tasa variación número de contactos comerciales generados a clientes FT año t	((número de actividades de contacto comercial ejecutadas a clientes FT t/número de actividades de contacto comercial ejecutadas a clientes FT t-1)-1)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 % 0
	Eficiencia/Proceso 23.- Porcentaje de gastos de administración sobre el FT año t	(Gastos administrativos FT año t/Total presupuesto FT año t)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
	Eficiencia/Proceso 24.- Porcentaje de proyectos de promoción de exportaciones FT ejecutados año t	(número de proyectos promoción de exportaciones FT ejecutados año t/número total de proyectos de promoción de exportaciones FT aprobados año t)*100	n.m.	n.m.	63 %	0 %
	Economía/Proceso 25.- Porcentaje de ejecución del presupuesto FT asignado año t	(Presupuesto ejecutado FT año t/Total presupuesto FT año t)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %
SUB COMPONENTE 2 Líneas Estratégicas de Promoción de Exportaciones Ejecutadas por FPESA	Eficacia/Resultado Final 26.- Porcentaje de empresas beneficiarias que exportan en un año respecto del total de empresas beneficiarias del FPESA	(número de empresas con exportaciones silvoagropecuarias no tradicionales año t/número empresas beneficiarias del FPESA (no considera PIAC) año t)*100	n.m.	n.m.	43 %	0 %
	Eficiencia/Proceso 27.- Porcentaje de proyectos de promoción de exportaciones FPESA ejecutados año t	(número de proyectos promoción de exportaciones FPESA ejecutados año t/número total de proyectos de promoción de exportaciones FPESA aprobados año t)*100	n.m.	n.m.	64 %	0 %
	Economía/Producto 28.- Porcentaje de recursos para acciones de promoción comercial FPESA provenientes de privados año t respecto del total de recursos FPESA para acciones de promoción comercial año t	(monto total recursos para acciones de promoción FPESA comercial provenientes de privados año t/monto total de recursos FPESA para acciones de promoción comercial año t)*100	n.m.	n.m.	59 %	0 %
	Economía/Producto 29.- Porcentaje anual de recursos financieros privados aportados en el Concurso Nacional del FPESA respecto del presupuesto total ejecutado por el Concurso Nacional FPESA año t	(Total aporte financiero del sector privado al Concurso Nacional del FPESA año t/Presupuesto total ejecutado por el Concurso Nacional FPESA año t)*100	n.m.	n.m.	59 %	0 %

	Economía/Producto 30.- Porcentaje anual de recursos financieros privados aportados en el Concurso de la Agricultura Campesina del FPESA año t	(Total aporte financiero del sector privado al Concurso de la Agricultura Campesina del FPESA año t/Presupuesto total ejecutado por el Concurso de la Agricultura Campesina FPESA año t)*100	n.m.	n.m.	0 %	0 %
	Economía/Proceso 31.- Porcentaje de ejecución del presupuesto FPESA asignado año t	(Presupuesto ejecutado FPESA año t/Total presupuesto FPESA año t)*100	n.m.	n.m.	n.m.	0 %

ANEXO 2 Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2009, se han utilizado los siguientes factores y tipo de cambio:

Año	Factor	T/C
2005	1,247	632
2006	1,206	582
2007	1,155	555
2008	1,062	532
2009	1,000	538

I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2005-2008 (en miles de pesos año 2009)

1.1. Presupuesto y Gasto Devengado¹⁵⁵ de la Institución Responsable del Programa

Cuadro N°1
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa¹⁵⁶
(en miles de pesos año 2009)¹⁵⁷

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	10.424.886	11.006.647	106%
Bienes y Servicios de Consumo	2.683.566	3.084.648	115%
Inversión	50.755	78.764	155%
Transferencias Ctes	15.252.271	15.171.902	99%
Integros al Fisco	4.998	1.880	38%
Transferencias de capital	78.810	236.431	300%
Servicio de la Deuda	15.762	1.905	12%
Saldo Final de Caja	9.128	0	0%
TOTAL	28.520.178	29.582.178	104%

Fuente: Información propia.

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	13.386.430	12.709.935	95%
Bienes y Servicios de Consumo	3.900.977	4.517.988	116%
Inversión	110.027	96.174	87%
Transferencias Ctes	13.392.224	7.709.311	58%
Integros al Fisco	4.978	1.048	21%
Transferencias de capital	210.568	210.568	100%
Servicio de la Deuda	0	44.493	0%
Saldo Final de Caja	8.225	0	0%
TOTAL	31.013.428	25.289.516	82%

Fuente: Información propia.

¹⁵⁵ Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas. (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

¹⁵⁶ El presupuesto inicial corresponde al presupuesto aprobado por la Ley de Presupuestos para cada año.

¹⁵⁷ Los valores han sido consolidados a moneda nacional. El Presupuesto y la Ejecución en moneda extranjera han sido expresados en pesos de acuerdo al tipo de cambio obtenido de la Ley de Presupuestos.

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	14.052.789	15.135.043	108%
Bienes y Servicios de Consumo	7.428.185	9.119.584	123%
Inversión	200.125	227.094	113%
Transferencias Ctes	9.736.873	9.470.043	97%
Prestaciones Seg. Social	0	119.929	0%
Integros al Fisco	4.934	1.351	27%
Transferencias de capital	192.308	192.308	100%
Servicio de la Deuda	127.564	212.663	167%
TOTAL	31.742.777	34.478.015	109%

Fuente: Información propia.

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	14.046.999	14.624.992	104%
Bienes y Servicios de Consumo	11.518.743	11.213.590	97%
Inversión	153.855	171.459	111%
Transferencias Ctes	9.029.882	6.872.167	76%
Prestaciones Seg. Social	0	154.351	0%
Integros al Fisco	4.727	1.034	22%
Transferencias de capital	169.495	834.533	492%
Servicio de la Deuda	107.347	33.420	31%
Otros Gtos Ctes	0	59.071	0%
TOTAL	35.031.048	33.964.616	97%

Fuente: Información propia.

AÑO 2009	Presupuesto Inicial
Personal	15.389.989
Bienes y Servicios de Consumo	9.577.413
Inversión	231.982
Transferencias Ctes	7.501.212
Integros al Fisco	4.727
Transferencias de capital	161.400
Servicio de la Deuda	73.706
TOTAL	32.940.429

Fuente: Información propia.

II. Información Específica del Programa, Período 2005 - 2008
(en miles de pesos año 2009)

2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

Cuadro N°2
Fuentes de Financiamiento del Programa (en miles de pesos año 2009)

Fuentes de Financiamiento	2005		2006		2007		2008		2009		Variación 2005-2009
	Monto	%	%								
1. Presupuestarias	12.118.580	100%	12.132.464	100%	12.454.567	100%	13.168.633	100%	14.377.535	100%	19%
1.1. Asignación específica al Programa	3.370.758	28%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-100%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	0	0%	3.418.454	28%	3.816.968	31%	4.892.960	37%	5.039.862	35%	0%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	8.747.822	72%	8.714.010	72%	8.637.599	69%	8.275.673	63%	9.337.673	65%	7%
2. Extrapresupuestarias	0	0%	0%								
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.		0%		0%		0%		0%		0%	0%
Total	12.118.580		12.132.464		12.454.567		13.168.633		14.377.535		19%

Fuente: Información propia.

2.2. Información Presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable

Cuadro N°3
Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (en miles de pesos año 2009)

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa ProChile 1.1 + 1.2	Presupuesto Inicial del Programa ProChile + Agrícola 1.1 + 1.2 + 1.3	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2005	28.520.178	3.370.758	12.118.580	42%
2006	31.013.428	3.418.454	12.132.464	39%
2007	31.742.777	3.816.968	12.454.567	39%
2008	35.031.048	4.892.960	13.168.633	38%
2009	32.940.429	5.039.862	14.377.535	44%

Fuente: Información Propia

2.3. Gasto Total del Programa

Cuadro N°4
Gasto Total del Programa
(en miles de pesos año 2009)¹⁵⁸

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2005	2.598.999	8.386.419	10.985.418
2006	2.858.223	5.734.722	8.592.944
2007	4.168.221	9.616.262	13.784.482
2008	4.483.457	7.915.828	12.399.286

Fuente: Información Propia

2.4. Presupuesto y Gasto Devengado del Programa

Cuadro N°5
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa
(en miles de pesos año 2009)

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	3.058.341	3.563.643	117%
Bienes y Servicios de Consumo	8.122.674	7.172.776	88%
Inversión	114.230	247.881	217%
Total	11.295.245	10.984.301	97%

Fuente: Información Propia

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	2.881.017	2.577.558	89%
Bienes y Servicios de Consumo	1.096.556	1.599.616	146%
Inversión	57.916	21.133	36%
Transferencias Ctes	8.098.291	4.394.637	
Saldo Final de Caja	4.112	0	0%
Total	12.137.892	8.592.944	71%

Fuente: Información Propia

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	3.071.049	4.056.126	132%
Bienes y Servicios de Consumo	4.220.347	4.295.625	102%
Inversión	54.782	102.135	186%
Transferencias Ctes	5.108.706	5.330.596	
Servicio Deuda	0	0	0%
Total	12.454.884	13.784.482	111%

Fuente: Información Propia

¹⁵⁸ De acuerdo a la estructura de SIGFE para el año 2008 no es posible obtener una cifra exacta del gasto en moneda nacional, por lo cuál, las cifras entregadas para ese año son aproximadas.

AÑO 2008	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	4.679.004	4.170.525	89%
Bienes y Servicios de Consumo	9.297.073	4.863.788	52%
Inversión	88.769	103.327	116%
Transferencias Ctes	4.621.732	3.261.646	
Otros Gtos Ctes	0	0	0%
Total	18.686.578	12.399.286	66%

Fuente: Información Propia

AÑO 2009	Presupuesto Inicial
Personal	5.027.902
Bienes y Servicios de Consumo	5.539.417
Inversión	134.702
Transferencias Ctes	3.675.514
Total	14.377.535

Fuente: Información Propia

Cuadro N°6
Gasto de Producción de los Componentes del Programa (en pesos año 2009)

AÑO 2005	Arica y Parina -cota	Tara -pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co – quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Sede Central	Total
Componente 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	335.759	335.759
Componente 2	2.364	-	-	-	-	-	-	2.882	8.311	2.146	-	3.461	-	-	-	624.083	643.247
Componente 3	24.598	17.367	8.478	9.651	14.553	25.922	14.333	66.758	43.288	64.746	-	75.143	5.235	12.849	-	6.528.538	6.911.460
Por Definir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	423.105	423.105
Total	26.962	17.367	8.478	9.651	14.553	25.922	14.333	69.640	51.600	66.892	-	78.604	5.235	12.849	-	7.911.485	8.313.571

AÑO 2006	Arica y Parina -cota	Tara -pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co – quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Sede Central	Total
Componente 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	299.722	299.722
Componente 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.839	-	-	-	-	-	434.437	436.275
Componente 3	5.227	6.638	1.774	12.116	9.768	48.050	2.565	55.979	15.162	25.861	-	29.839	64	5.314	-	4.655.563	4.873.919
Por Definir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	329.430	329.430
Total	5.227	6.638	1.774	12.116	9.768	48.050	2.565	55.979	15.162	27.700	-	29.839	64	5.314	-	5.719.153	5.939.347

AÑO 2007	Arica y Parina -cota	Tara -pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co – quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Sede Central	Total
Componente 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	139.857	139.857
Componente 2	-	-	-	-	-	23.494	-	25.770	-	-	-	-	-	-	-	594.499	643.763
Componente 3	14.078	2.662	12.411	28.334	32.434	38.697	28.367	63.897	53.709	64.211	-	31.900	7.326	9.728	13.745	6.482.776	6.884.274
Por Definir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	840.574	840.574
Total	14.078	2.662	12.411	28.334	32.434	62.191	28.367	89.667	53.709	64.211	-	31.900	7.326	9.728	13.745	8.057.705	8.508.468

AÑO 2008	Arica y Parina -cota	Tara -pacá	Antofa -gasta	Atacama	Co – quimbo	Val - paraíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Arau - canía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Maga - llanes	Región Metro - politana	Sede Central	Total
Componente 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109.297	109.297
Componente 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	469.055	469.055
Componente 3	3.966	2.668	3.611	25.081	16.073	96.410	1.620	129.209	124.724	74.782	342	15.244	14.724	5.842	56.915	6.029.279	6.600.490
Por Definir	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	601.756	601.756
Total	3.966	2.668	3.611	25.081	16.073	96.410	1.620	129.209	124.724	74.782	342	15.244	14.724	5.842	56.915	7.209.387	7.780.598

Fuente: Prochile

Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa

Cuadro N°7
Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa
(en miles de pesos año 2009)

AÑO	Gastos de Administración	Inversión	Gastos de Producción de los Componentes	Total Gasto del Programa
2005	2.637.272	34.575	8.313.571	10.985.418
2006	2.645.464	8.133	5.939.347	8.592.944
2007	5.243.833	32.182	8.508.468	13.784.482
2008	4.602.956	15.732	7.780.598	12.399.286

Fuente: Información propia.

ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género de Programas Evaluados.

CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO								
INFORMACIÓN DEL PROGRAMA			EVALUACIÓN DEL PROGRAMA					RECOMENDACIONES
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo?	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente?	¿Se debió incorporar en provisión del servicio?	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores?	No
				¿Se incorpora?	¿Se incorpora?	¿Se incorpora?	¿Se incorpora?	
				Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	Satisfactoria-mente / Insatisfactoria-mente	
Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) / Fondo de Promoción de Exportaciones (FPE)	No	Promover el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales de las empresas chilenas.	No	No	No	No	No	
				No	No	No	No	

Anexo 4:

“Estudio complementario para la Determinación de la Población Potencial del Programa denominado Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile”

LUIS ALEJANDRO MANSILLA PEREIRA
mayo de 2009

I. INTRODUCCION.

En el marco de la evaluación del Programa denominado Fondo de Promoción de las Exportaciones para el año 2009, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda ha requerido la realización de un estudio complementario que permita disponer de datos, en orden a cuantificar el número de empresas que pertenecen a la Población Potencial Exportadora, y ayudar de esta forma, a identificar cuantitativamente y cualitativamente la Población Objetivo de los fondos en evaluación.

En la actualidad, el Fondo de Promoción de las Exportaciones se encuentra constituido por dos Programas específicos denominados: Fondo de Promoción de las Exportaciones (FPE), perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores, y por el Fondo de Promoción de las Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), que pertenece al Ministerio de Agricultura. Los recursos de ambos Programas son administrados y ejecutados por ProChile, institución que depende de la Dirección de Relaciones Económicas del Ministerio de Relaciones Exteriores.

El estudio complementario solicitado a través de esta consultoría, tiene por objetivo central disponer de cifras concretas del número de empresas en forma desagregada que permita poder contrastar los resultados de la aplicación de ambos Fondos (FPE y FPESA) en relación a la Población Potencial, la Población Objetivo y la Población Actual atendida.

Asimismo este estudio plantea el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la información disponible.
- Disponer de propuestas concretas para los cruces de información que permitan obtener las mejores aproximaciones a los resultados esperados.
- Disponer de la identificación de las debilidades de las propuestas enunciadas.
- Contar con información procesada en la forma de matrices de información, que puedan posteriormente ser utilizadas como fuentes de información.

Por lo señalado anteriormente, esta consultoría busca cuantificar la Población Potencial para los Fondos señalados, tanto en forma agregada a nivel nacional, como de manera desagregada según el tamaño de las empresas, por sectores económicos y a nivel de Región.

Para efectos del desarrollo de este estudio, se entenderá por Población Objetivo a las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras y No Exportadoras de Bienes y Servicios No tradicionales, en la medida que estas últimas posean potencial exportador.

Se entiende por Bienes No Tradicionales a todos aquellos productos que no correspondan a *Cobre, Harina de Pescado, Celulosa, Hierro, Salitre, Plata metálica, Oxido y Ferro-molibdeno, Molibdeno, Minerales de oro, Madera aserrada y cepillada y Metanol.*

El estudio busca en esencia cuantificar y caracterizar tanto a las empresas de menor tamaño que a la fecha exportan sus bienes o servicios, como a aquellas Pequeñas y Medianas empresas que si bien no exportan, poseen lo que se ha denominado potencial exportador, entendiéndose por ello entonces, que son sujetos de atención por parte del Programa de Promoción de Exportaciones.

En este sentido, la mayor dificultad ha recaído en determinar lo que se podrá entender por empresa de menor tamaño con potencial exportador, para efectos del fin de este estudio.

II. METODOLOGIA

En virtud de lo requerido el estudio encomendado se desarrolla con la siguiente secuencia: en primer término se fundamenta el marco analítico; luego se establecen los supuestos fundamentales de trabajo; y finalmente se efectúan las propuestas para el cruce y procesamiento de la información recolectada.

A. MARCO ANALÍTICO.

En primer término se ha procedido a efectuar un análisis pormenorizado de la evolución que ha mostrado el desarrollo exportador de Chile, considerando tanto la perspectiva histórica como el desarrollo reciente, a partir de los antecedentes disponibles por parte de ProChile, el Servicio Nacional de Aduanas y el Banco Central. Este análisis resulta fundamental para caracterizar el dinamismo del proceso exportador, y determinar los principales indicadores de desempeño, los que se traducen en forma cuantitativa por la evolución, que han mostrado a través de los años, variables fundamentales como: volúmenes (montos), sectores económicos involucrados, canasta de productos, empresas participantes y mercados de destino.

Luego, se ha procedido a realizar una exhaustiva revisión de diversas fuentes de información con la finalidad de precisar aspectos relacionados con la dinámica y el desarrollo empresarial reciente, particularmente con la intención de precisar el concepto de empresa existente en Chile, y sus características estructurales más fundamentales (tamaño, sectorización económica y geográfica, ventas, etc.). Para esto se consideró como fuentes fundamentales la información disponible del Servicio de Impuestos Internos, y aquella desarrollada profusamente por el Ministerio de Economía, y sus servicios dependientes (CORFO, INE, SERCOTEC, y Subsecretaría de Pesca).

Si bien existe un concepto de empresa desde el punto de vista normativo (SII), y específicamente con un criterio tributario, el que además cataloga el tamaño de éstas según el monto de sus ventas anuales. El desarrollo de este estudio consideró variantes a este concepto de empresa y su clasificación, asociando la empresa a conceptos relacionados con la explotación productiva, como es el caso del sector agrícola.

Asimismo, se debe tener presente que la segmentación por tamaño de empresa presenta una modificación en el caso de las exportaciones. Tal es así que ProChile clasifica a las empresas exportadoras en relación sólo al monto exportado para un determinado año, y no en consideración de las ventas totales anuales.

Para lograr cuantificar las PYMES chilenas que conforman la Población Potencial Exportadora, resulta fundamental definir o al menos precisar lo que se entiende por empresa con "Potencial Exportador". Para ello se ha procedido a efectuar una profusa revisión de la literatura disponible, y dada la evidencia empírica y documentada que se ha logrado recopilar, se ha optado por utilizar algunos criterios y/o indicadores que permitan definir el concepto "Potencial Exportador" de manera cuantificable.

Tomando en consideración la gran heterogeneidad que exhiben las empresas chilenas, en lo que respecta por ejemplo a ventas, tamaños, sectores económicos (productos), formalización, estructura organizacional, y patrón de concentración o localización, se ha procedido a considerar

en cuanto sea posible estudios, encuestas y/catastros específicos tanto públicos como privados, para contribuir a facilitar el análisis y discusión de los antecedentes recopilados.

Dado que el sector agrícola es uno de los sectores económicos con mayor dinamismo exportador, se efectuó la estimación cuantitativa de la PYME, a partir de los resultados del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal (INE, 2007) como fuente de información empírica, considerando su representatividad y la vigencia de los resultados obtenidos.

De manera complementaria se accedió a los resultados de un estudio encargado específicamente por FAO (Echeñique y Romero, 2008), con la finalidad de analizar de forma desagregada los resultados del Censo Agropecuario y Forestal.

De acuerdo a lo señalado por el INE, el concepto de “explotación agropecuaria” corresponde a todo terreno que se utiliza total o parcialmente en actividades agrícolas, ganaderas y/o forestales por un(a) productor(a), sin consideración de tenencia o tamaño. La explotación puede comprender parte de un predio, uno o varios predios colindantes o separados, ubicados en una misma comuna y siempre que en conjunto formen la misma Unidad Técnica. Para hacer comparables las distintas explotaciones agrícolas catastradas, en relación al potencial productivo posible de obtener, se introdujo el concepto de “Hectárea de Riego Básico”.

A partir de esta estandarización, se establece lo que entiende por “Pequeño Productor Agrícola”, esto es, aquel productor que explota una superficie no superior a las 12 Hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superan el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, cuyo ingreso proviene principalmente de la explotación agrícola, y que trabaja directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia.

Este concepto define para el sector rural, lo que se puede entender por Pequeña Empresa en el mundo urbano. Este concepto será entonces utilizado para discriminar la pequeña empresa agrícola, respecto de la mediana explotación (superficies de 12 a 60 Hectáreas de Riego Básico), y respecto de la micro empresa rural o minifundio (superficie menor de 2 Hectáreas de Riego Básico).

En el caso del sector de la industria manufacturera, que también exhibe gran dinamismo exportador, se utilizaron dos fuentes de información empírica: el estudio “1ª Encuesta longitudinal a Pequeñas y Medianas Empresas”, perteneciente a la Universidad de Chile (2006); y por otra parte, los resultados de la “Primera Encuesta Anual de las PYMES año 2006” realizado por el INE (2007).

B. SUPUESTOS DE TRABAJO.

1. En relación a los bienes no tradicionales exportados para el período analizado en profundidad (1999 – 2006), se estima que mantendrán su dinamismo hacia el futuro. Por lo tanto, considerando que el análisis del desarrollo exportador permitió concluir que existen dos grandes sectores económicos, que concentran el grueso de las exportaciones chilenas de bienes no tradicionales, como son: Agricultura e Industria Manufacturera, se estimó pertinente explicitar un análisis particular para cada uno de estos sectores.

2. Sector Agrícola (Agropecuario y Silvícola). En el caso de la PYME del sector agropecuario y forestal, se establece que su potencial exportador estará dado por la combinatoria de los siguientes factores: tamaño de la explotación; uso intensivo del suelo; incorporación de innovaciones tecnológicas; ingresos directos de la explotación; y destino final de la producción.

A partir de lo anterior y en términos cuantitativos se establece que: El N° total de PYMES agropecuarias y forestales que constituyen la Población Potencial Exportadora, corresponderá a aquellas explotaciones que cumplan con las siguientes características: su tamaño físico no superará las 60 Hectáreas de Riego Básico; señalan que han incorporado algún grado de mejoras tecnológicas en el proceso de producción; y donde los retornos directos constituyen la principal fuente de ingreso del productor asociado a ellas. Para su cuantificación se utilizaron los resultados procesados del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal del año 2007.

Complementariamente y en términos cualitativos, estas explotaciones tienden a dar un uso más intensivo a los suelos de cultivo, dedicándose a la producción de especies que pertenecen a cultivos de mayor rentabilidad y con clara vocación exportadora, específicamente como hortalizas, frutales y viñas. Por lo anterior, alguna proporción de la producción obtenida es destinada, ya sea a la exportación directa o indirecta, o a la agroindustria elaboradora de productos con mayor valor agregado, o como proveedor de la denominada agricultura de contrato.

Finalmente en el caso de este sector, considerando la alta informalidad que presentan las empresas del sector rural, se procedió a ponderar a la baja los resultados obtenidos para la cuantificación de las PYMES, asumiendo para esta variable un grado de formalización del 50%.

3. Sector Industrial (Industria Manufacturera). Se establece que el desarrollo del potencial exportador de la PYME industrial se encuentra estrechamente relacionado con los siguientes factores intrínsecos de desarrollo: innovación tecnológica; desarrollo del capital humano; y acceso a comunicaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se estableció lo siguiente: El N° total de PYMES del sector industrial que conforman la Población Potencial Exportadora cumple con las siguientes condiciones: se dedica a la producción de alguno de los rubros que constituyen la canasta exportadora actual, y de además, exhibe indicadores de progreso en materia del desarrollo tecnológico, dado que recientemente ha invertido en innovación tecnológica de productos o de procesos.

4. Considerando el período analizado en profundidad (1999 – 2006), las estimaciones que se realizan en este estudio respecto al número de empresas están circunscritas a este período, y por lo tanto constituye una fotografía de la realidad empresarial actualizada.

5. Se presume que la Población Potencial de PYMES exportadoras se encuentra constituida por la suma del número de empresas que exportan actualmente (Población Objetivo), o que están en condición potencial de hacerlo.

Para cuantificar las PYMES que conforman la Población Objetivo o exportadora actual, se consideró la ponderación de criterios más exigentes según los sectores económicos. En el caso del sector agrícola se tomó en cuenta la medición de las explotaciones con mayores niveles de

innovación tecnológica (presentan sistemas tecnificados de riego). Para el sector industrial en cambio, se consideró la realización de actividades de capacitación (desarrollo del capital humano).

6. Tomando en cuenta el alto porcentaje de “informalidad” que se señala para las PYMES, a través de la literatura y por la evidencia empírica, mencionada específicamente por los estudios al respecto del propio Ministerio de Economía, se considera este factor de ponderación específicamente para determinar las PYMES en la categoría de Población Potencial Exportadora, considerando que si bien este factor no constituye una restricción intrínseca *per se*, se entiende que constituye una barrera formal a superar.

C. PROPUESTAS PARA CRUZAR Y PROCESAR LA INFORMACIÓN.

De manera referencial se utiliza el universo de empresas formales que se encuentran registradas en la base de datos del SII entre los años 1999 y 2006, y a partir de la depuración efectuada en el estudio “La dinámica empresarial en Chile (1999 – 2006)” (Benavente, 2008). Este universo corresponde a 878.913 empresas para 2006, incluidas aquellas que no registran ventas.

Una primera depuración de esta base de datos, consistió en obtener el número de firmas que corresponde a cada sector económico, y luego proceder a su clasificación y agregación según criterio CIIU Rev.2 al tercer dígito, para los sectores productivos que participan de las exportaciones: agricultura; minería; industria; y otros. El resto de los sectores económicos, no fue analizado por carecer de importancia en materia de exportaciones. Concluida esta etapa, el universo de empresas quedó reducido a un número equivalente a 207.446 para el año 2006.

Una segunda depuración consistió en no considerar al sector denominado “servicios agrícolas” que corresponde a actividades como corte y enfardado de forraje, empaquetado y trilla, descascamiento y desgrane, roturación, fumigaciones, podas, amarres y otros, en la agregación del sector Agrícola (CIIU. 100), porque no corresponde a actividades de producción.

La tercera depuración consistió en aislar del sector agrícola, las firmas pertenecientes al sector pesca extractiva y cultivos acuícolas (CIIU. 130). De esta forma el sector agrícola, quedó conformado por un universo equivalente a 81.413 empresas en el año 2006. Así, el sector pesca extractiva quedó conformado por 4.003 empresas en 2006.

Para el caso del sector industria manufacturera (CIIU. 300), se procedió a correlacionar los distintos sub-sectores con su correspondiente código CIIU particular, y que en términos agregado corresponde para el año 2006 a un total de 69.037 empresas.

Adicionalmente se consideran los antecedentes de las bases de datos depuradas en poder del INE, y que corresponden a: la matriz del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal (2007); y la matriz de la denominada “Primera Encuesta Anual de las PYMES año 2006” (2007). En el primer caso, corresponde a un directorio equivalente a un total de 301.274 explotaciones censadas, y en el caso de la Encuesta, corresponde a un directorio de 2.804 empresas.

Para establecer el universo de las PYMES, se utilizaron los resultados obtenidos a partir de la caracterización por sectores económicos del estudio “La Situación de la Micro y Pequeña Empresa de Chile”, realizado por FUNDES por expreso encargo de SERCOTEC (2005). Este

estudio considera la base de datos del SII. Este estudio concluye que las PYMES industriales representan el 24,51% de las empresas del segmento: alcanzando la Pequeña una participación del 20,39% y la Mediana un 3,62%. En el caso del sector agrícola en su conjunto las PYMES formales representan el 15,24%: la Pequeña empresa alcanza un 13,9% y la Mediana apenas un 1,34%. Estos antecedentes se ponderaron para el año 2006, de acuerdo al universo de empresas formales ya establecido a partir de la base de datos del SII.

Para el caso del sector industrial, teniendo presente que “1ª Encuesta longitudinal a Pequeñas y Medianas Empresas”, realizado por la Universidad de Chile (2006) no posee una representatividad de cobertura nacional, dado el tamaño de la muestra y su localización específicamente en las Regiones V, VIII y Metropolitana. Se procedió a cruzar los resultados de esta con los obtenidos por la Encuesta de las PYMES del INE, ponderándose a la baja los resultados de la misma, considerando la cobertura nacional de esta segunda muestra, y que el resto de las regiones exhibe claramente un menor número de empresas pertenecientes a este sector.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. CHILE PRESENTA UN DESARROLLO EXPORTADOR ALTAMENTE CONCENTRADO.

A pesar del notable desempeño exportador que ha mostrado Chile entre fines del siglo XX y principios de este siglo, los principales indicadores permiten concluir que las exportaciones han mantenido una importante concentración en unos pocos productos, en pocos mercados de destino y en un reducido número de empresas participantes. Tal es así que de acuerdo a cifras de ProChile, durante el año 2002, el 50% de las exportaciones se concentran en 10 productos, en 5 mercados y en 25 empresas (Alvarez, 2004).

La evidencia señala que la canasta exportadora chilena actual tanto en lo que se refiere a bienes tradicionales como no tradicionales, se orienta principalmente a productos relacionados con los sectores de la Minería, la Agricultura y la Industria Manufacturera.

a) **MONTOS.** Según datos de ProChile, nuestro país incrementó sus exportaciones de bienes al mundo, desde los US\$ 15,9 mil millones en 1999 a un monto que bordea los US\$ 59 mil millones el año 2006.

Hacia el año 2006, los montos de las exportaciones de bienes no tradicionales se han más que duplicado, y representan casi el 26% de las exportaciones totales que Chile realiza hacia el exterior. Si bien esto pudiera representar una disminución relativa en comparación al año 1999, año en que los montos de las exportaciones no tradicionales representaron el 46% de los montos totales respecto a los bienes exportados, se debe tener presente que los valores totales actuales se encuentran muy influidos por los fuertes incrementos de los montos de exportación de productos tradicionales, principalmente asociados al cobre. Es así que este producto representó el 58,7% de los montos totales exportados durante el año 2006.

De acuerdo a ODEPA (2008), las exportaciones chilenas durante el año 2007 en el sector silvoagropecuario alcanzaron una cifra superior a los US\$ 10.840 millones, con la siguiente distribución: agrícola, 50%; forestal (41,5%); y pecuario (8,5%).

b) **PRODUCTOS.** La evidencia señala que entre 1970 y el año 2006, el número de productos exportados se elevó desde 1.200 hasta alcanzar los 5.215 durante el año 2006. Estos fuertes incrementos han estado muy asociados a sectores vinculados a la explotación de los recursos naturales (agricultura, pesca y el sector forestal. Sin embargo, los mayores incrementos relativos se relacionan sostenidamente con la industria manufacturera.

De acuerdo a ODEPA (2008), las exportaciones del sector agrícola durante el 2007 superaron los US\$ 10.840 millones, donde tres de los cinco principales productos, corresponden a bienes no tradicionales, y explican una proporción importante de los montos totales: vino con denominación (9,3%), uva de mesa (9,1%), manzanas (5,1%). La distribución en general por grupo de productos fue la siguiente: forestales (42%); frutas frescas (24%); vinos y alcoholes (12%); frutas y hortalizas procesadas (8%); carnes y despojos de animales (5%); y otras (9%).

En el caso de los Bienes No Tradicionales exportados para el año 2006, de acuerdo a ProChile, se establece que estos se concentran principalmente en los siguientes sectores económicos: Industria Manufacturera (80%); Agropecuario y Forestal (15%); y Minería (3%).

Considerando el período 2001 y 2004, los principales productos exportados del sector industrial en cuanto a montos pertenecen en primer término al rubro alimentos, bebidas y tabaco (40%) y, en segundo lugar, los productos químicos y petroquímicos, cuyo peso rondó el 20%, seguido por los productos de madera y muebles, y las manufacturas de papel y sus productos, con un peso relativo cercano al 13% en ambos casos. En conjunto, estos cuatro rubros dieron cuenta de alrededor del 85% de las exportaciones manufactureras chilenas.

Al desagregar los sectores principales a tres dígitos de la CIIU se observa que las exportaciones se concentran en torno a cinco ramas, en el siguiente orden de importancia según datos de 2004: alimentos (33%); productos de madera (13%); papel y sus productos (13%); productos químicos (9%), y refinación de petróleo (8%). En forma agregada, estas cinco ramas explican alrededor del 76% del total, 4 puntos porcentuales más que en 2001 (Milesi, et al, 2007).

c) **EMPRESAS.** Entre 1990 y el año 2006 el número de empresas exportadoras aumentó de 4.100 a 6.968. A pesar de este fuerte incremento, existe un fenómeno distintivo e interesante que debe tenerse en cuenta: la escasa persistencia de las empresas exportadoras chilenas en los mercados internacionales.

De acuerdo a cifras de ProChile, se evidencia que para el período 1995 – 1999, casi un tercio de las empresas no lograba permanecer exportando más de un año. Una proporción similar corresponde a firmas que ingresan a los mercados internacionales sin haber exportado el año anterior, y sólo alrededor del 65% de las aproximadamente 6 mil empresas exportadoras existentes a principios de este siglo, estaba constituido por firmas que pueden catalogarse exportadoras constantes por más de un año (Alvarez, 2004).

Lo anterior debe ser tomado muy en cuenta, toda vez que las empresas que exportan permanentemente venden más productos en los mercados internacionales y llegan a un número mayor de mercados. Como corolario, las firmas que exportan permanentemente están en

mejores condiciones de incorporar nuevos productos y mercados a la canasta exportadora chilena.

- d) **MERCADOS.** En relación a la apertura de nuevos mercados, se establece que el número de países destinatarios de exportaciones chilenas se incrementó de 31 en 1970 a 181 el año 2006. Sin embargo, entre 1999 y 2006 los mercados destino aumentaron en un modesto 4% acumulado.

De acuerdo a ODEPA (2008), los productos del sector agropecuario y forestal durante el año 2007 fueron exportados a 165 distintos países.

2. LAS PYMES HAN AUMENTADO SU REPRESENTATIVIDAD, PERO HAN PERDIDO IMPORTANCIA EN LAS VENTAS.

Teniendo presente la base empresarial registrada en el SII para el período 1999 – 2006 (Benavente, 2008), las Pequeñas y Medianas empresas han pasado desde 112.689 en 1999 a un total de 148.819 firmas en 2006, aumentando su participación desde el 14,2% hasta casi el 16%. Por otro lado, y para el mismo período las ventas de las PYMES han pasado desde UF 1,31 millones a UF 1,75 millones, retrocediendo su participación desde el 20% al 14% respecto a los conjuntos de las empresas formales.

- a. *Pequeña Empresa.* De acuerdo a la normativa tributaria vigente, el SII considera en este grupo a aquellas cuyas ventas anuales se ubican entre UF 1 Y UF 2.400. El número de firmas pasó desde 94.478 a 120.863, aumentando desde 11,9% a un 13,8%. Por el contrario, si bien las ventas aumentaron desde UF 677.612 a UF 874.673, disminuyeron en términos relativos de 10,3% al 7%.
- b. *La Mediana Empresa.* Corresponde al estrato cuyas ventas anuales se ubican entre UF 2.401 y UF 25.000. Su número aumentó de 13.414 a 18.056 firmas, es decir, desde 1,7% al 2,1% del total de firmas formales. En relación a las ventas, aún cuando ellas evolucionaron desde UF 638.807 EN 1999 a un total equivalente a UF 871.236 en 2006, disminuyeron su importancia desde el 9,7 al 7% respecto al espectro empresarial completo.

Por otro lado, hacia el año 2004 se estima que en Chile existían aproximadamente unas 700 mil empresas informales pertenecientes a todos los segmentos, incluyendo a los trabajadores por cuenta propia. Por lo que de acuerdo a la cantidad de empresas formales registradas, la informalidad ascendía a un 51,4% aproximadamente (SERCOTEC, 2005).

Se ha estimado para el período 1999 – 2006, que en general un 7% de las empresas que pertenecen a un estrato determinado de tamaño, logran crecer de tal forma que en un plazo no superior a 3 años alcanzan un nivel de ventas suficiente como para ser consideradas en un estrato superior, y no recaen en los períodos siguientes. El mayor dinamismo en esta variable lo presentan las medianas empresas, dado que cerca de un 50% ellas logra transformarse en gran empresa. Por su parte, las pequeñas empresas que logran convertirse en medianas promedian entre un 12 y un 15% (Benavente, 2008).

En relación a los sectores productivos relevantes desde el punto de vista de las exportaciones, el Ministerio de Economía durante el año 2003, concluye la siguiente participación para las PYMES, en relación al número de empresas (SERCOTEC, 2005):

- *Sector Agrícola:* La pequeña empresa alcanza una participación del 13,9% de las firmas; y la empresa mediana, apenas un 1,34%. Por lo tanto, las PYMES agrícolas representan en 2003, poco más de 15% del total de firmas.
- *Sector Industrial:* Las pequeñas empresas logran una participación relativa del 20,89%, mientras que las medianas alcanzan el 3,62%. Luego, las PYMES industriales bordean el 25% de las firmas del sector.

3. LA IMPORTANCIA CRECIENTE DEL SECTOR ACUICOLA.

El sector pesquero en Chile y particularmente la acuicultura, constituye un sector productivo que ha venido mostrando importantes tasas de crecimiento en los años recientes. En 1993 las exportaciones de productos provenientes de la acuicultura representaban solo el 28% del total exportado por este sector económico, mientras que entre 2000 y 2001 alcanzaron el 56% del monto total. En 2001, el sector pesquero ocupó el tercer lugar del total nacional en exportaciones, con un monto equivalente a US\$ 1.861 millones. Las exportaciones acuícolas ascendieron a US\$ 1.040 millones, representando el 21% del volumen pesquero nacional, equivalente a unas 315 mil toneladas.

Se estima que el 86% del total de exportaciones son enviadas a Japón y USA, con una alta concentración, lo que está dado porque tan solo 12 empresas exportadoras explican el 44% del valor total exportado.

El año 2006, de acuerdo a la Subsecretaría de Pesca, el sector acuícola exportó un monto total equivalente a US\$ 2.427 millones, lo que vino a representar un 66% de participación en las exportaciones pesqueras totales.

4. TENDENCIAS Y PROYECCIONES PARA LA AGRICULTURA CHILENA.

Al analizar las proyecciones de la agricultura chilena hacia el año 2010, Domínguez (ODEPA, 2000), establece las características esenciales que a su juicio definirán la estructura de la empresa agrícola viable o rentable, y que dicen relación con el tamaño económico, la vinculación con el mercado y el desarrollo tecnológico. En relación a este último aspecto, señala que la innovación permanente en nuevas capacidades tecnológicas será fundamental para mantener la competitividad en las exportaciones.

A su juicio la innovación tecnológica deberá abarcar los más diversos ámbitos como son: renovación permanente de las variedades de cultivos, el uso más eficiente del agua, los niveles de mecanización, los aumentos de productividad y calidad del trabajo a nivel del recurso humano, el incremento de la productividad de los suelos, la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, y finalmente, el diseño y aplicación de procesos productivos que cumplan con estándares internacionales (certificaciones de calidad, medioambiente, y otros).

5. EL POTENCIAL EXPORTADOR EN LAS PYMES.

La necesidad de competir en el mercado mundial obliga a Chile a desarrollarse en el plano de la innovación tecnológica y en la creación de conocimiento. Ello se deriva de su pequeño y débil mercado interno y por el hecho que la mayor parte de las exportaciones corresponden a recursos naturales agotables: propiamente tal corresponden al 23,3%; y procesados al 62,2% (Gariazzo, 2004).

En relación a los factores que determinan la actividad exportadora a nivel de la empresa, la información disponible, se refiere a mayoritariamente a los países industrializados y se ha desarrollado además, teniendo en perspectiva una visión evolutiva de la economía, por lo que se enfatiza el rol de la tecnología y el conocimiento, en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. Para Milesi et al. (2007), estos factores incidentes pueden condensarse en cuatro aspectos sobresalientes:

- Especialización productiva. Los bienes más dinámicos en el comercio internacional corresponden a aquellos que alcanzan mayor grado de diferenciación y de mayor contenido tecnológico. De esta forma, las empresas que producen estos bienes tienden a presentar una mayor propensión a exportar.
- Innovación intra-industrial. En forma sistemática se demuestra que la relación entre innovación, medida por insumos y/o por resultados innovadores, y exportaciones a nivel de la empresa está positivamente asociada con la probabilidad que dicha empresa realice exportaciones.
- Aprendizaje evolutivo. Se destaca que la posibilidad de acumular el conocimiento tecnológico, desempeña un papel decisivo a la hora de generar ventajas competitivas dinámicas. Estas capacidades tecnológicas se correlacionan positivamente con la exportación, y se relacionan con las habilidades (calificación de los recursos humanos); la organización del trabajo y la existencia de de estructuras formales e informales de investigación y desarrollo.
- Competitividad sistémica. La competitividad al nivel de la empresa depende de una amplia variedad de fuentes externas que inciden fuertemente sobre el rango de actividades que las empresas pueden realizar adecuadamente en determinado contexto específico (relaciones con proveedores o clientes; la cooperación con competidores y colegas; la acción de instituciones y políticas de fomento).

Como contrapartida a la evidencia de esta visión evolutiva, que otorga especial preponderancia a las innovaciones tecnológicas en internacionalización de las empresas, se ha señalado que la actividad exportadora también requiere una gestión específica y determinadas habilidades organizacionales y de comercialización. Esta visión que incorpora los factores no tecnológicos, establece que la internacionalización de la empresa es un proceso por el cual esta se involucra cada vez más en la actividad exportadora, a través de un proceso que generalmente se daría por etapas sucesivas de compromiso creciente de recursos financieros y humanos dedicados a la actividad exportadora. Este visión está contenida en lo que se ha conocido como el modelo de Uppsala (Milesi et al., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos por Milesi et al. (2007), se concluye que la dimensión tecnológica resulta clave para determinar el éxito exportador en el caso de las PYMES manufactureras chilenas. Adicionalmente también constituye un factor relevante el tamaño de la empresa.

Las exportaciones de la industria manufacturera chilena entre 2001 y 2004 crecieron a un promedio anual del 13%, alcanzando en dicho año un monto cercano a los US\$ 12 mil millones, lo que representó alrededor del 40% del total exportado al exterior (Milesi, et al., 2007).

Esta evolución se explica principalmente por el comportamiento de un número reducido de sectores. En primer término, destaca el rubro alimentos, bebidas y tabaco (40%) y, en segundo lugar, los productos químicos y petroquímicos, cuyo peso rondó el 20%, seguido por los productos de madera y muebles, y las manufacturas de papel y sus productos, con un peso relativo cercano al 13% en ambos casos. En conjunto, estos cuatro rubros dieron cuenta de alrededor del 85% de las exportaciones manufactureras chilenas.

Al desagregar los sectores principales a tres dígitos de la CIIU se observa que las exportaciones se concentran en torno a cinco ramas, en el siguiente orden de importancia según datos de 2004: alimentos (33%); productos de madera (13%); papel y sus productos (13%); productos químicos (9%), y refinación de petróleo (8%). En forma agregada, estas cinco ramas explican alrededor del 76% del total, 4 puntos porcentuales más que en 2001 (Milesi et al., 2007).

6. LA POBLACION POTENCIAL EXPORTADORA EN EL SECTOR AGRICOLA ASCIENDE A 5.206 PYMES.

De acuerdo a la metodología propuesta, se procede determinar el número de explotaciones de la PYME potencial exportadora para el sector agrícola. Para ello se consideran los resultados obtenidos por Echeñique y Romero (2009), a partir del análisis de las cifras desagregadas del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal (2007).

El número total de explotaciones encuestadas por el Censo correspondió a 301.274, que comprende una superficie física productiva que supera las 37,1 millones de Hectáreas. De acuerdo a las cifras depuradas del Censo se establece un universo equivalente a un total de 289.506 explotaciones (Echeñique y Romero, 2009).

Para determinar la Población Potencial Exportadora se pondera el número de explotaciones agropecuarias y forestales que comprende la pequeña y mediana superficie de riego, de acuerdo al criterio de Hectárea de Riego Básico, es decir aquellas explotaciones ubicadas entre 2 y 60 Hectáreas. A continuación dichas explotaciones son ponderadas por la proporción de encuestados de cada segmento, que señalan que los ingresos que perciben de la explotación conforman al menos el 50% de sus ingresos totales. A continuación, se procede a ponderar por el concepto de Innovación Tecnológica, es decir, por aquella proporción de explotaciones censadas, que manifiestan haber incorporado alguna mejora tecnológica en el proceso de producción.

Pob. Pot. Exp. = N° explotaciones * % Ingreso * Innovación Tecnológica (+ %).

De esta forma en el caso de la pequeña explotación agropecuaria se tienen las siguientes magnitudes: 67.795 explotaciones en el rango de superficie; un 42% de las explotaciones donde se cumple el requisito del ingreso; y un 11% de las explotaciones que han incorporado alguna

innovación tecnológica. De esta forma al ponderar los tres factores se obtiene un total equivalente a 7.403 explotaciones.

Tomando en consideración la existencia de un alto porcentaje de informalidad en el sector agrícola, el valor obtenido se corrige a la baja en un 50%. Entonces, las pequeñas explotaciones con potencial exportador ascenderán a 3.702 explotaciones.

Para el caso de la mediana empresa agrícola se procedió de la misma manera, con las cifras propias del segmento: 19.351 explotaciones en el rango de superficie; un 42% de las explotaciones que cumple el requisito de ingreso; y un 37% de las explotaciones que cumplen con la variable tecnológica. Con esto se obtienen 3.007 explotaciones, que luego de castigan asumiendo una informalidad del 50%. Por lo tanto, la mediana empresa agrícola potencialmente exportadora alcanzará a 1.504 explotaciones.

Finalmente, la PYME agrícola potencialmente exportadora ascendería a un número total de 5.206 empresas formales a nivel nacional.

Para estimar la Población Objetivo se consideró el siguiente procedimiento: sustituir en la variable de la innovación tecnológica el concepto de alguna innovación por incorporación de sistemas de riego tecnificado, dado que esto implica un uso intensivo del suelo, posibles de dedicar a cultivos de mayor rentabilidad y con clara vocación exportadora.

De esta forma, en el caso de la Pequeña explotación el Censo concluye que este factor pondera un 4%; y en la mediana empresa un 13% de las explotaciones poseen este tipo de sistemas de regadío.

Luego, se efectúa la misma operatoria que para el caso anterior, y se aplica la corrección con el factor de informalidad empresarial (50%).

Así entonces se obtienen los siguientes valores: 570 explotaciones pequeñas, y 529 explotaciones de tamaño mediano. Luego la Población Objetivo PYME exportadora agrícola ascendería en la actualidad a 1.099 empresas formales.

Se debe considerar que no se ha efectuado ninguna corrección considerando el hecho de ponderar las empresas PYMES que pueden llegar a exportar a través de empresas de mayor tamaño.

7. LA POBLACION POTENCIAL EXPORTADORA EN EL SECTOR INDUSTRIAL ALCANZA A 5.049 PYMES.

Como población total del sector industrial, se consideran las empresas formales registradas en el Servicio de Impuestos Internos para el año 2006, esto es 69.037 firmas. A partir de este universo de empresas se pondera un 20,89% para llegar al total de pequeñas empresas, y de 3,62% en el caso de las medianas empresas. Estos valores resultan de lo concluido por el estudio del Ministerio de Economía (SERCOTEC, 2005).

Por lo tanto, se tiene que existen a 2006 alrededor de: 14.422 pequeñas y 2.500 medianas firmas manufactureras. Ambas totalizan 16.992 PYMES industriales.

De acuerdo a los resultados de la encuesta efectuada por la Universidad de Chile, la industria manufacturera de las Regiones que concentran el mayor número de PYMES, presenta los siguientes indicadores de progreso relativo para los aspectos definidos previamente:

- **Desarrollo tecnológico:** Un 54,2% de las empresas encuestadas, manifiesta haber invertido en innovación, ya sea de productos o procesos en los últimos 6 meses.
- **Desarrollo del empresario:** Un 51% de las firmas encuestadas informa que el nivel educacional que el dueño, socio o gerente a cargo de la empresa ha completado, corresponde al nivel universitario o con postgrado.
- **Desarrollo de comunicaciones:** Respecto al acceso a las tecnologías de información y comunicación, el 75,8% de las firmas encuestadas señala tener acceso al uso de Internet en la empresa.

Para cada aspecto considerado se ha elegido aquel criterio que registra el mayor valor relativo, tomando en consideración que el objetivo final es determinar el número de PYMES con potencial exportador.

De los tres aspectos considerados a partir de la encuesta, se selecciona el de desarrollo tecnológico, dada la amplia evidencia empírica documentada que justifica su inclusión. De acuerdo a la misma encuesta, se establece que existen diferencias en la proporción de inversiones en tecnología de productos o de procesos productivos, dependiendo del tamaño de la empresa (43,3% en las pequeñas y 60,9% en las medianas empresas de manufactura), por lo que se procede a diferenciar la ponderación de acuerdo a tamaño.

Pob. Pot. Exp. = Nº empresas * Innovación Tecnológica (%).

Luego, considerando la variable tecnológica se concluye que existen 7.768 PYMES manufactureras que cumplen el requisito tecnológico. Este valor se descompone de la siguiente forma: 6.245 firmas pequeñas, y 1.523 medianas empresas.

Luego la encuesta se corrige a la baja, por efecto de su representatividad (35%), quedando un total de 5.049 empresas en la categoría de población potencial.

Para estimar la población objetivo, se pondera únicamente la variable “porcentaje de empresas industriales que aplica alguna certificación técnica de norma técnica” a partir de los resultados de la Primera Encuesta Nacional de la PYME año 2006 (INE, 2007), cuyos resultados son: 8,7% para las pequeñas empresas y 27,3% para las medianas empresas industriales.

De esta forma se obtiene lo siguiente: 1.255 pequeñas industrias y 683 medianas empresas. Por lo tanto, la población objetivo alcanza a 1.938. Este número de empresas se aproxima a las PYMES que exportan de forma constante u oscilante, es decir, 91,2% de las pequeñas y 97% de las medianas en base al total de PYMES exportando en un año de acuerdo a lo que señala Milesi et al. (2007).

8. DETERMINACION DE LA POBLACION EXPORTADORA EN SECTOR ACUICOLA.

De acuerdo al estudio “Diagnostico Económico y Social de la Acuicultura en Chile” (2005) realizado por el Consejo de Investigación Pesquera, en Chile existían hacia el año 2002 un total de 881 centros acuícolas, con la siguiente distribución: 32 en la Región de Atacama; 20 en la Región de Coquimbo; 779 en la Región de Los Lagos; y unos 50 en la Región de Aisén.

Si bien la producción acuícola en Chile se desarrolla en diversas regiones, cabe destacar que ésta se concentra prioritariamente en términos de volumen y valor en la X región (84% del total), la XI región (10% del total) y IV región (3% del total). No obstante en Chile, existen sobre 1800 centros autorizados de cultivos en mar, lagos, ríos, piscicultura y laboratorios de ovas y larvas.

Por otra parte, los principales cultivos acuícolas y su respectiva estimación de producción son los siguientes:

- Salmónidos: 100.500 toneladas, ampliamente concentrado en la X y XI Regiones.
- Metílicos: 9.200 toneladas, concentrado en la X Región.
- Ostión del Norte: 2.164 toneladas de producción, que se distribuye entre la III y IV Región.
- Pelillo: 2.007 toneladas, y con una amplia distribución.

Tomando en consideración los resultados de esta investigación, en relación a la variable gastos en Investigación y Desarrollo, se concluye que se encuentra altamente relacionada con el cultivo de la especie Ostión del Norte, donde se destinan unos 1.180 millones de pesos anuales a investigación (44% corresponde a aportes del Estado).

En relación a la variable capacitación, la industria del Ostión del Norte es la segunda en destinar recursos a este ítem, con un monto equivalente a \$ 25 millones al año, y solo superada por la industria del salmón, con cerca de \$ 85 millones.

De acuerdo a cifras de la DIRECON, las empresas del sector acuícola que exportaron alcanzaron a 136 firmas, y en particular las PYMES del sector que exportaron hacia 2007 alcanzaron a 79 empresas.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. A través del presente estudio complementario se ha realizado una estimación cuantitativa y actualizada, del número de empresas que corresponde a la Población Potencial, sujetas de beneficios a través del Programa denominado Fondo de Promoción de las Exportaciones, que administra y ejecuta ProChile.

Las estimaciones se han efectuado disponiendo de antecedentes oficiales que provienen de las siguientes instituciones: Servicio de Impuestos Internos (SII); Instituto Nacional de Estadísticas; ProChile; Ministerio de Agricultura y de Economía, Banco Central de Chile, y Servicio Nacional de Aduanas.

Sin embargo como resulta imposible acceder a las bases de datos oficiales de instituciones como el Servicio de Impuestos Internos, el Banco Central de Chile, el Servicio Nacional de Aduana, y el Instituto Nacional de Estadísticas, se estimó prudente acceder a estudios de referencia para validar las estimaciones realizadas.

2. En virtud que el Programa de Fomento a las Exportaciones, se subdivide en dos instrumentos independientes, se estimó en primer término que la Población Potencial Exportadora beneficiaria del Fondo de Promoción de las Exportaciones Silvoagropecuarias corresponde a un número total de unas 5.206 empresas.

Esta población corresponde a las pequeñas y medianas Empresas, de acuerdo a la clasificación que establece el Servicio de Impuestos, conformada por aquellas explotaciones productivas que según el VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal del año 2007, poseen un tamaño físico equivalente a un rango de entre 2 y 60 Hectáreas de Riego Básico, independiente del lugar geográfico en que ellas se localizan; cuyos propietarios acreditan que al menos el 50% de los ingresos totales que perciben, provienen directamente de la explotación; y que además, señalan haber incorporado alguna innovación tecnológica en el manejo de alguno de los siguientes cultivos indistintamente: frutales, hortalizas (incluyendo flores y semilleros), o viñas. Además, dichas explotaciones corresponden a empresas formales que tienen inicio de actividades ante el SII.

3. Por otra parte, en el caso del Fondo de Promoción de Exportaciones, se ha estimado que la población potencial exportadora correspondería a un total de 5.049 empresas.

En este caso las firmas corresponden a pequeñas y medianas empresas, según la clasificación por tamaño que establece el SII, que se dedican a la actividad industrial o de la industria manufacturera; que han introducido recientemente, alguna innovación ya sea de productos o de procesos; y que se ubican preferentemente en las regiones V, VIII o Región Metropolitana.

4. El número de empresas potenciales correspondiente al Fondo de Promoción de Exportaciones, debería verse incrementado, dado que falta por aproximar las empresas del sector pesca extractiva y acuicultura, cuya estimación ha resultado imposible de precisar de manera consistente, ante la falta de antecedentes oficiales de cuantificación para este sector.

Sin embargo, se considera de suyo relevante incorporar este sector productivo, dado el dinamismo que ha experimentado en materia de exportaciones, sobre todo durante esta década. Por lo anterior, y considerando que acaba de culminar el levantamiento en terreno del primer censo nacional de la pesca y acuicultura, ejecutado por el INE, se sugiere esperar sus resultados, para complementar los antecedentes relevantes de este sector económico.

De acuerdo a lo informado por el INE, la información agregada de este Censo comenzaría a ser pública a partir del mes de julio del presente año.

5. De acuerdo a la información disponible y depurada ha sido imposible desagregar la información de las estimaciones realizadas, dado que la información básica presenta inconsistencias, para ser consideradas de forma confiable, sobre todo en lo que respecta a las PYMES, para cada región, y también al analizar los sectores económicos relevantes.

En particular, por ejemplo se establece que la Región Metropolitana podría estar sobre representado respecto al número de empresas, sobre todo en segmentos de mayor tamaño, por efecto del establecimiento de matrices y sucursales.

Sin embargo, es posible estimar para el sector agrícola que la mayor concentración de empresas con potencial exportador se ubica entre la Cuarta Región y la X Región.

En el caso del sector industrial, se puede concluir que el mayor número de empresas se ubica en las siguientes regiones, en orden decreciente, y considerando los promedios para los años 1999 y 2006: R. Metropolitana (41,6%); Quinta y Octava Región (10,5% en ambos casos); Séptima Región (6,8%); y Décima Región (6,7%). Debe precisarse que la distribución no logra incorporar las nuevas regiones.

Por otra parte, en el sector acuícola, las regiones que definen la mayor concentración de empresas corresponden en orden decreciente a la Décima Región, la Undécima, y por último, y en mucho menor escala la Cuarta Región.

6. Para efectuar la estimación de la población objetivo para cada Fondo, se ha procedido a traducir este concepto en los siguientes términos: se entiende por población objetivo a aquella proporción de las pequeñas Y medianas empresas, que cumpliendo los requisitos establecidos para estimar la población potencial, además reúne condiciones específicas para abordar el proceso de internacionalización, y que resultan ser las de mayor restricción para el conjunto de las empresas de ese sector en particular.

De esta forma se entiende que la población objetivo forma parte de la población potencial que corresponde a las PYMES. Luego, para cada uno de los Fondo señalados, se efectúan las siguientes aproximaciones:

- a) Fondo de Promoción de las Exportaciones Silvoagropecuarias: constituido por un total equivalente a 1.099 PYMES agrícolas.

b) Fondo de Promoción de las Exportaciones: queda constituido por una aproximación de 1.938 PYMES del sector industrial, faltando incorporar a las empresas del sector acuícola.

7. Al analizar las estimaciones para la población potencial y objetivo, debe tenerse presente que no se ha considerado el factor de asociatividad entre las empresas del sector PYMES, el que de ser considerado, llevaría a disminuir muy probablemente las estimaciones realizadas en el presente estudio.
8. Finalmente, dado la conceptualización establecida para la realización del presente estudio complementario, se ha focalizado todas las estimaciones en el sector que comprende la pequeña y mediana empresa con potencial exportador, dejando fuera a la micro empresa.

Ello se debe en gran medida también a la falta de consistencia tanto para definir el potencial exportador en este segmento, como a la falta de evidencia empírica y mediciones oficiales al respecto.

V. BIBLIOGRAFIA

Alvarez, R. (2004). Desempeño exportador de las empresas chilenas: algunos hechos estilizados. Revista de la CEPAL N° 83: 121-134. Agosto. Naciones Unidas. Santiago, Chile.

Alvarez, R.; Crespi, G. (2001). La importancia relativa de las pequeñas y medianas empresas: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera. Cuadernos de Economía, año 38. N° 115:347-365. Diciembre. Departamento de Economía. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Benavente, J. (2008). La dinámica empresarial en Chile (1999 – 2006). Ministerio de Economía, FUNDES, INTELIS. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

Bravo, D.; Lima, J. (2006). Primera encuesta longitudinal a pequeñas y medianas empresas. Informe final. Centro de Micro datos. Departamento de Economía. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Centro de Investigación Pesquera (2005). Diagnóstico económico y social de la acuicultura en Chile. FIP N° 2002–24. Informe final. Subsecretaría de Pesca. Gobierno de Chile. Coquimbo, Chile.

Comité de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa (2003). La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Ministerio de Economía. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

DIRECON (2008). Caracterización de la canasta exportadora chilena, de acuerdo a la clasificación por grandes sectores económicos productivos. Departamento de Estudios e Informaciones. ProChile. Ministerio de Relaciones Exteriores. Gobierno de Chile, Chile.

Echeñique, J.; Romero, L. (2009). Nuevos aportes del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal 2007. Estudio FAO. Corporación Agraria para el Desarrollo (Abril, 2009).

Gariazzo, Alicia. (2004). Tratados de libre comercio y desafíos competitivos para Chile: la extensión de la ISO 9000. CEPAL – SERIE Desarrollo Productivo N° 147. Naciones Unidas. Santiago, Chile.

INE (2007). Primera anual de las pequeñas y medianas empresas año 2006. Ministerio de Economía. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

INE (2008). VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal año 2007: resultados preliminares. Ministerio de Economía. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

INE (2008). Primera encuesta anual PYMES año 2006: principales resultados. Ministerio de Economía. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

Milesi, D.; Moorí, V.; Robert, V.; Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Colombia y Chile. Revista de la CEPAL N° 92:25-43. Agosto. Naciones Unidas. Santiago, Chile.

Milesi, D.; Moori, V.; Yoguel, G. (2007). Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. FUNDES. Bolivia.

Moori, V. (2004). Buenas prácticas de las PYME exportadoras exitosas PYMEX: el caso chileno. Convenio FUNDES y Dirección General de la Cancillería de Chile. Santiago, Chile.

ODEPA (2000). La agricultura chilena del 2010: tres visiones sociopolíticas. Ministerio de Agricultura. Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

SERCOTEC (2005). La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Chile Emprende, Gobierno de Chile. Santiago, Chile.

Solimano, A.; Pollack, M.; Wainer, U.; Wurgaft, J. (2007). Microempresas, PYMES y desarrollo económico. Chile y la experiencia internacional. Centro Internacional de Globalización y Desarrollo. Documento de trabajo N° 3.

Tironi, E. (2003). Estudio "Las PYMES en las exportaciones chilenas y los acuerdos con Europa y Estados Unidos". Estudios públicos, 92 (Primavera, 2003). CEP, Chile convenio con DIRECON. Santiago, Chile.

VI. ANEXOS.

***Evolución reciente de montos exportados por Chile.
(Expresados según sector económico)***

CIIU	SECTOR	1999	2001	2003	2006
110	Agrícola	10,8 %	7,8 %	8,1 %	4,9 %
200	Minería	42,9 %	43,9 %	42,8 %	66,1 %
300	Industrial	45,6 %	47,5 %	48,1 %	29,0 %
900	Otros	0,6 %	0,8 %	1,0 %	0
	TOTAL (MM US\$)	15.914,8	17.611,6	20.140,2	58.995,5

Fuente: ProChile.

Chile: Indicadores de desempeño exportador, 1999 - 2006

INDICADOR	1999	2001	2003	2006
Empresas	6.022	6.009	6.435	6.968
Productos	3.788	3.749	3.854	5.215
Mercados	174	173	165	181

Fuente: ProChile.

***Evolución reciente de exportaciones de bienes no tradicionales.
(Expresados según sector económico)***

CIIU	SECTOR	1999		2006		1999 – 2006	
		MM US\$	%	MM US\$	%	MM US\$	%
100	AGRICOLA	335,8	4,6%	2.253,6	14,9%	1.917,8	571,1%
200	MINERIA	76,7	1,0%	419,6	2,8%	342,9	447,1%
300	INDUSTRIAL	5.455,9	74,6%	12.043,9	79,8%	6.588,0	120,7%
	TOTAL	7.314,5		15.091,9		7.777,4	106,3%

Fuente: ProChile.

NÚMERO DE EMPRESAS POR ESTRATO DE TAMAÑO									
Estrato	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Microempresa	534.104	545.516	555.759	565.469	580.556	587.283	587.414	579.949	586.464
Pequeña Empresa	98.676	94.478	97.548	99.240	103.132	106.430	110.316	116.440	120.863
Mediana Empresa	14.013	13.414	13.862	14.129	14.593	15.061	16.100	17.332	18.056
Gran Empresa	6.505	6.288	6.528	6.830	7.021	7.368	8.036	8.712	9.402
Sin Ventas	135.436	136.271	126.826	126.175	128.118	110.799	127.794	139.145	144.128
Total	788.734	795.967	800.523	811.843	833.420	826.941	849.660	861.578	878.913

Fuente: SII

Fuente: Extraído de Benavente, J. (2008).

Distribución sectorial y por tamaño de las empresas formales, año 2003

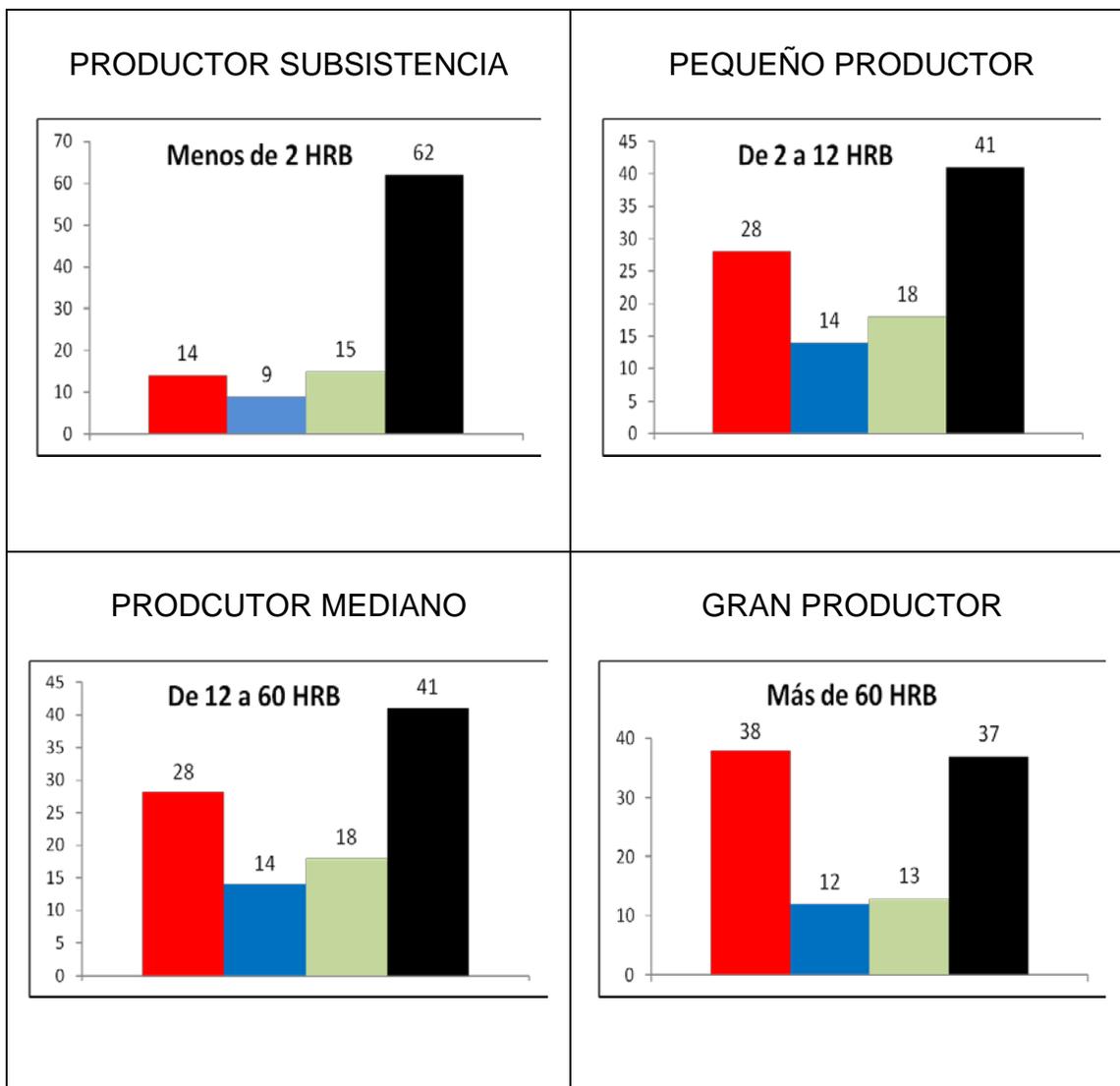
Sector	Micro	Pequeña	MIPE	Mediana	Grande	Total
Comercio	248.861	34.200	283.061	5.081	2.225	290.367
Servicios	73.853	16.846	90.699	2.152	705	93.556
Transporte	63.457	14.031	77.488	1.263	454	79.205
Agrícola	65.348	10.767	76.115	1.041	324	77.480
Industria	38.021	10.860	48.881	1.884	1.221	51.986
Finanzas	30.419	7.963	38.382	1.442	976	40.800
Construcción	28.329	8.349	36.678	1.316	601	38.595
Minería	1.260	528	1.788	109	107	2.004
Otros	20.996	1.980	22.976	289	255	23.520
Total	570.544	105.524	676.068	14.577	6.868	697.513

Fuente: SERCOTEC, en base al SII (2005).

Tipología	1997			2007		
	N° Explotaciones	Tamaño Medio (ha.)		N° Explotaciones	Tamaño Medio (ha.)	
		Riego	Secano		Riego	Secano
- 2 HRB	211.433	0,2	5,9	197.029	0,2	5,9
2 – 12 HRB	79.048	3,1	35,5	67.795	2,9	35,4
12 – 60 HRB	20.844	17,3	155,8	19.351	17,9	153,0
+ 60 HRB	5.305	76,1	2.359,1	5.331	90,7	2.410,8
Suma	316.630	3,3	62,6	289.506	3,7	66,9

Fuente: Echeñique, con cifras del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal

DISTRIBUCION DE LOS INGRESOS DIRECTOS DE LA EXPLOTACION AGRICOLA (%)



Fuente: Echeñique, J. A partir de cifras del VII Censo Nacional Agropecuario (2009).

**INCORPORACION DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS EN LAS
EXPLORACIONES AGROPECUARIAS SEGÚN TAMAÑO**

Tipologías	Uso semilla certificada o Variedades	Control integrado de plagas	Agricultura Orgánica	RIEGO TECNIFICADO
-2 HRB	11	1	-	1
2 -12 HRB	26	4	1	4
12 – 60 HRB	37	11	1	13
+ 60 HRB	33	19	3	29
Suma	17	3	1	3

Fuente: Echeñique, J. a partir del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal

**DESTINO DE LA PRODUCCIÓN (%)
SEGÚN TAMAÑO DE EXPLOTACION**

Tipologías	Exportan	Venden a Agroindustrias	Agricultura de Contrato
-2 HRB	2,5	4,3	1,0
2 – 12 HRB	8,7	18,2	7,4
12 – 60 HRB	27,4	39,4	21,9
+60 HRB	44,8	45,6	29,5
Todos	6,4	10,7	4,4

Fuente: Echeñique, J. a partir del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal

**Nº DE EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL POR AÑO Y SEGÚN SUBSECTOR
PRODUCTIVO**

CIIU	SUBSECTOR	1999	2001	2003	2006
310	Ind. Alimenticia, bebidas, licores y tabaco	18.458	19.372	24.584	15.406
320	Ind. textil, Prendas de Vestir & Cuero	10.738	11.886	12.590	12.467

330	Forestales y muebles de madera	7.523	8.419	8.796	11.167
340	Celulosa, papel, cartón, editoriales e imprenta				
350	Productos químicos básicos y preparados, caucho y plásticos	4.100	4.245	4.524	5.091
360	Productos de barro, loza, porcelana y vidrio				
370	Industria básica del hierro, acero y materiales no ferrosos	6.820	7.904	9.075	13.000
380	Productos metálicos, maquinarias, y mat. eléctricos				
390	Industria manufacturera no expresada	8.941	9.868	10.562	11.906
300	Total Industria Manufacturera	56.580	61.694	70.131	69.037

Fuente: Elaboración propia a partir de Benavente, J. (2008).

**FACTORES INDICADORES
DEL POTENCIAL EXPORTADOR INDUSTRIAL**

CRITERIO	PYME ¹		PEQUEÑA		MEDIANA		PYME ²
	Encuesta	Nº	Encuesta	Nº	Encuesta	Nº	Nº
INVERSION EN INNOVACION	54,2%	9.173	43,3%	6.245	60,9%	1.524	7.768
NIVEL DE EDUCACION	51,0%	8.631	50,5%	7.283	69,5%	1.739	9.022
TICs	75,8%	12.828	70,4%	10.153	92,5%	2.314	12.467

(1) Considera a ambos tipos empresas industriales en forma agregada.

(2) Considera distribución por segmento de empresa, independiente del sector industrial.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bravo & Lima (2006).