

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES**

**PROCHILE**

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES**

**DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS**

**INTERNACIONALES**

PANELISTAS:

Arnaldo Chibbaro (COORDINADOR)

Jaime Campos

**ENERO - AGOSTO 2015**

# Tabla de contenido

<b>I. INFORMACION DEL PROGRAMA.....</b>	<b>2</b>
<b>I.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....</b>	<b>2</b>
<b>I.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROGRAMA .....</b>	<b>3</b>
<b>I.1.2 COMPONENTES, BIENES Y SERVICIOS DEL PROGRAMA Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>I.1.3 SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>I.1.4 MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y ESTRATEGIA DEL PROGRAMA EN EL PERIOD.....</b>	<b>15</b>
<b>I.1.5 ENFOQUE DE GÉNERO.....</b>	<b>16</b>
<b>I.1.6 REFORMULACIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>17</b>
<b>I.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y POBLACION .....</b>	<b>17</b>
<b>I.3 ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS.....</b>	<b>19</b>
<b>II. EVALUACION DEL PROGRAMA .....</b>	<b>21</b>
<b>II.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>21</b>
<b>II.2 EFICACIA Y CALIDAD.....</b>	<b>25</b>
<b>II.2.1 EFICACIA A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES (<i>EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PROPÓSITO Y FIN</i>) .....</b>	<b>25</b>
<b>II.2.2 EFICACIA A NIVEL DE COMPONENTES (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS) .....</b>	<b>37</b>
<b>II.2.3 CALIDAD (SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EFECTIVOS, OPORTUNIDAD, COMPARACIÓN RESPECTO A UN ESTÁNDAR) .....</b>	<b>40</b>
<b>II.3 ECONOMÍA.....</b>	<b>40</b>
<b>II.3.1 FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS .....</b>	<b>40</b>
<b>II.3.2 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA.....</b>	<b>44</b>
<b>II.3.3 APORTES DE TERCEROS .....</b>	<b>45</b>
<b>II.3.4 RECUPERACIÓN DE GASTOS .....</b>	<b>45</b>
<b>II.4 EFICIENCIA.....</b>	<b>45</b>
<b>II.4.1 A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES .....</b>	<b>45</b>
<b>II.4.2 A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. RELACIONA GASTOS CON PRODUCTOS .....</b>	<b>45</b>
<b>II.4.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>48</b>

II.5 CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....	49
III. RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE REFERENCIA .....	54
III.1 ANEXO 1 - ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACION DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA	
60	
III.2 ANEXO 2 ANALISIS DE DISEÑO .....	67
III.2.1 ANEXO 2 (A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PERÍODO 2011 -2014 .....	67
III.2.2 ANEXO 2 (B): MEDICIÓN DE INDICADORES – MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PERÍODO 2011 -2014	
75	
III.3 ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	82
III.3.1 ANEXO N° 3 A) .....	138
III.4 ANEXO 4: CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO .....	140
III.5 ANEXO 5 - FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS.....	143

# I. INFORMACION DEL PROGRAMA

## I.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

El Programa de Promoción de Exportaciones es un programa gubernamental que tiene como **fin** “contribuir a la internacionalización de las empresas chilenas<sup>1</sup>”, y como **propósito** “el aumento y diversificación de las exportaciones “no tradicionales”<sup>2</sup> de las empresas chilenas”. Es administrado y ejecutado por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) del Ministerio de Relaciones Exteriores a través de su Departamento de Promoción de Exportaciones (ProChile).<sup>3</sup>

El Programa está constituido principalmente por dos grandes fondos: El Fondo de Promoción de Exportaciones (FPE) y el Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA). A ellos se agregan aportes de DIRECON<sup>4</sup>, del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) que apoyan a beneficiarios de regiones, así como el cofinanciamiento que aportan las empresas privadas beneficiarias de proyectos de ProChile.

El FPE fue creado en 1987 con el objetivo de *“apoyar proyectos productivos no financieros con empresas privadas y que incidan directamente en la generación, aumento y/o diversificación de*

<sup>1</sup> Para los efectos de este documento, se entiende como “internacionalización” el proceso de inserción de las empresas nacionales en la economía global a través de actividades de exportación de bienes y servicios a mercados externos

<sup>2</sup> De acuerdo a la clasificación utilizada en ProChile durante el período 2011-2014, se entiende por “no tradicionales” todas las exportaciones de bienes diferentes a cobre. La categoría “no cobre” incluye, por tanto, todas partidas del arancel aduanero chileno excepto las glosas que se indican a continuación:

CÓDIGO	GLOSA
26030000	Minerales de cobre y sus concentrados
26203000	Escorias, cenizas y residuos (excepto los de la siderurgia), que contengan principalmente cobre
26209920	Escorias, cenizas y residuos (excepto los de la siderurgia), que contengan principalmente plata
71129900	Los demás desperdicios y desechos, de metal precioso o de chapado de metal precioso; demás desperdicios y desechos que contengan metal precioso o compuestos de metal precioso, de los tipos utilizados para recuperación del metal precioso
74010000	Matas de cobre; cobre de cementación (cobre precipitado)
74011000	Matas de cobre
74012000	Cobre de cementación (cobre precipitado)
74020010	Cobre para el afino
74020090	Los demás cobres sin refinar; ánodos de cobre para refinado electrolítico
74031100	Cátodos y secciones de cátodos, de cobre refinado
74031900	Los demás cobres refinados
74040000	Cobre desperdicios y desechos
74040011	Ánodos gastados; desperdicios y desechos con contenido de cobre inferior al 94% en peso
74040019	Los demás desperdicios y desechos de cobre refinado
74040090	Los demás desperdicios y desechos, de cobre

<sup>3</sup> El Decreto con Fuerza de Ley N°53, del Ministerio de Relaciones Exteriores, de 1979, que crea la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales y aprueba su Estatuto Orgánico, establece que ésta estará integrada por el Director General de Relaciones Económicas Internacionales, las Direcciones de Asuntos Económicos Bilaterales, de Asuntos Económicos Multilaterales y de Promoción de Exportaciones, los Departamentos Jurídicos y Administrativo y las Oficinas Comerciales que por Decreto Supremo se constituyan en el exterior.

<sup>4</sup> Estos recursos financian los gastos operativos de las Oficinas Comerciales, sueldos de la Dirección de ProChile y sueldos de los Agregados Comerciales que son financiados con presupuesto de DIRECON, pero están cargados a ProChile.

*las exportaciones, y en la solución de los impedimentos que actualmente dificultan su buen desarrollo.” (ORD. N° 1010/990-21 sept. 1987. Ministro de Hacienda a Director General de Relaciones Económicas Internacionales) y se financia con recursos del presupuesto nacional asignados directamente a la DIRECON.*

El Fondo de Promoción de Exportaciones Agropecuarias (FPEA) se crea en 1995, bajo la dependencia presupuestaria del Ministerio de Agricultura, con la misión de apoyar e incentivar las exportaciones y fomentar la internacionalización de las empresas del sector agropecuario. En el 2005 se agregan las empresas del sector forestal y en 2006 se modifica el nombre del FPEA que pasa a denominarse Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), creándose el Consejo<sup>5</sup> del FPESA como órgano consultivo del Ministro de Agricultura y del Director General de DIRECON. La administración del FPEA y posteriormente del FPESA está, desde su creación, a cargo de la DIRECON a través de PROCHILE, para lo cual el Ministerio de Agricultura transfiere recursos presupuestarios a la DIRECON.

### I.1.1 Estructura organizativa del Programa<sup>6</sup>

Para la ejecución de las acciones y entrega de los servicios descritos en los diferentes componentes del Programa, ProChile dispone de una estructura operativa, dirigida por el Director ProChile y dependiente del Director General de la DIRECON. Esa estructura, que sufrió diversas modificaciones en el período evaluado, consiste básicamente en:

- Una **instancia central**, integrada por el Director Nacional de ProChile, cuatro Subdirectores nacionales a cargo de los Departamentos/Subdirecciones: i) Internacional; ii) Nacional; iii) Desarrollo y; iv) Marketing, Comunicaciones y Marcas; además de un Departamento de Inteligencia Comercial. Adicionalmente, recibe apoyo de los Departamentos Jurídico, Administrativo, Compromisos Institucionales y Gestión Ciudadana, Auditoría Interna y Estudios, estos últimos todos dependientes de DIRECON.
- Una **red externa** de departamentos económicos, oficinas y representaciones comerciales, en 54 ciudades de cuatro continentes, dependientes del Departamento Subdirección Internacional.
- Una **red nacional** de Direcciones regionales en las 15 regiones del país, dependientes del Departamento Subdirección Nacional.<sup>7</sup>

Entre los **cambios realizados en la estructura organizativa durante el período de evaluación 2010 – 2014** están los siguientes:

- Se reorganizaron los 15 departamentos existentes en cinco Subdirecciones, a saber: Internacional, Nacional, Desarrollo, Información y Marketing, y Administración y Finanzas. Las funciones de esta última fueron posteriormente traspasadas a la Dirección Administrativa de DIRECON y a la Subdirección de Desarrollo. Luego, con la incorporación de Marcas Sectoriales se crea la Subdirección de Marcas que posteriormente se fusiona

---

<sup>5</sup> Decreto 80 del Ministerio de Agricultura, 2005 y sus modificaciones

<sup>6</sup> Para mayor detalle de la estructura organizativa de ProChile y sus modificaciones durante el período de evaluación, ver Anexo Nro. 3.

<sup>7</sup> Para mayor detalle ver organigrama institucional en Anexo 3 o en Ficha de Antecedentes del Programa/Información complementaria.

con Información y Marketing, cambiando así mismo el nombre por Comunicaciones, Marketing y Marcas. En el año 2013 ProChile se estructura en cuatro Subdirecciones: Internacional, Nacional, Desarrollo, y, Comunicaciones, Marketing, Marcas y CRM, con el propósito de mejorar eficiencia en la gestión y acercar los servicios a las empresas.

- Durante 2011 se crearon cinco Antenas regionales, para poder entregar una asesoría más personalizada a los empresarios de regiones. Dos de ellas fijas en San Fernando y Chillán (en las Gobernaciones) y tres antenas móviles, en las ciudades de Linares, Curicó y Vallenar (mediante un Convenio de Colaboración con las Gobernaciones de Linares y Curicó y PTI Cadenas Agroindustriales de la Provincia de Huasco).
- En 2013, se implementó un nuevo modelo de asistencia al exportador, basado en carteras de clientes para que los ejecutivos regionales los atiendan en forma personalizada. Desde ese momento, las Oficinas Regionales de ProChile pasaron a llamarse Centros Exportadores, buscando ser puntos de encuentro de los exportadores chilenos, siendo el más relevante el nuevo Centro Exportador de la Región Metropolitana inaugurado en agosto de 2013. Las oficinas que lideran cada macrozona en regiones son las de Atacama, Valparaíso, Biobío y Los Lagos.
- Se amplió el rol del otrora Departamento de Medio Ambiente, incorporando los temas de sustentabilidad y productos y servicios culturalmente apropiados, en el nuevo Departamento de Comercio Sustentable, dependiente de la Subdirección de Desarrollo.
- A nivel mundial se hizo una reestructuración que conllevó a la creación de oficinas coordinadoras macrozonales, instalándose en Francia para Europa, en Taipei para Asia, en Tailandia para el Sudeste Asiático, en Dubai para Medio Oriente, en Estados Unidos para América del Norte y en Costa Rica para Latinoamérica.
- Actualmente, la Red Externa de ProChile, cuenta con 54 oficinas comerciales en más de 40 países que acercan la oferta exportable de bienes y servicios en estos mercados, y a su vez otorgan información sobre las tendencias de consumo y comercio en cada uno de ellos con el fin de detectar las oportunidades para las empresas y emprendedores chilenos.
- Se revisó la gestión de la Red Externa de ProChile, determinándose la apertura de representaciones comerciales en países y regiones de interés como Guangzhou (China), Estambul (Turquía) y Múnich (Alemania), concentrando los esfuerzos en aquellas zonas que generan mayor interés para los exportadores, y el cierre de la oficina comercial en Atlanta y de las representaciones comerciales en Nueva Zelanda, Nicaragua, y Córdoba. A la vez se implementaron Concursos Públicos con el objeto de profesionalizar la red de representantes de Chile en las Oficinas Comerciales.
- Un aspecto novedoso de la promoción en el exterior durante el período evaluado, fue la apertura de oficinas de promoción conjuntas con otras naciones con las que Chile tiene acuerdos, para promocionar a los respectivos países. Este es el caso de la Representación Comercial en Estambul, oficina conjunta entre los cuatro países de la Alianza del Pacífico, operativa junto a Colombia desde 2011, y como parte de la Alianza a partir de 2012.

En el Anexo 3 se presenta una visión gráfica de los cambios que se produjeron en la estructura de ProChile desde comienzos de 2010, los cuales se reflejan en 5 organigramas del Programa en 5 años. El organigrama vigente a inicios de 2010 fue modificado en Junio y se mantuvo vigente hasta Noviembre de ese año, cuando se realizó un nuevo ajuste que se mantuvo hasta

Septiembre de 2012. En esa fecha se realizó un nuevo ajuste de la estructura, que se mantuvo hasta Enero de 2013, mes en que el organigrama institucional vuelve a ser modificado y se mantiene hasta Noviembre de 2014, cuando es nuevamente modificado para dar origen al organigrama institucional actualmente vigente.

Además de la labor que desarrolla ProChile de manera directa y con relativa autonomía y exclusividad, el Programa actúa en **colaboración con otras instituciones** del Estado particularmente con el Ministerio de Agricultura, por vía del FPESA, así como con los Gobiernos Regionales cuando hay aportes del FNDR y con el sector privado, bajo la forma de cofinanciamiento de proyectos y acciones. Hay también interacción y consultas con otras instituciones del Estado, como CORFO, SERCOTEC, e INDAP que proporcionan otros instrumentos de fomento que indirectamente contribuyen o pueden contribuir al desarrollo exportador.

### I.1.2 Componentes, Bienes y Servicios del Programa y Procesos de Producción

Para el logro de su propósito, el Programa de Promoción de Exportaciones contempla tres tipos de productos (componentes) que agrupan los diferentes tipos de bienes y servicios que el Programa entrega para apoyar la internacionalización de las empresas: 1) Información Comercial (Generación y Difusión); 2) Capacitación y Asesoría para el Desarrollo de Capacidades Exportadoras y; 3) Acciones de Promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados. El cuadro siguiente resume los bienes y servicios que se entregan en cada uno de los componentes del Programa.

**Cuadro 1: Bienes y Servicios del Programa de Promoción de Exportaciones (por componente)**

Componente	Nombre	Bienes y servicios
1	Información comercial (Generación y Difusión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Información Comercial</li> <li>• <i>Bases de Datos, TI y suscripciones</i></li> <li>• <i>Nuevos nichos, certificaciones y sustentabilidad</i></li> <li>• <i>Informes de Mercado (PMP, PMS, PMI )</i></li> </ul>
2	Capacitación asesorías para el desarrollo de capacidades exportadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación Exportadora</li> <li>• <i>Talleres transformándose en exportador</i></li> <li>• <i>Talleres Sector Mercado</i></li> <li>• <i>Coaching</i></li> <li>• <i>Misiones de Pre internacionalización</i></li> </ul>
3	Acciones promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo promoción de la oferta chilena en el exterior           <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ferias Internacionales</i></li> <li>• <i>Sabores de Chile</i></li> <li>• <i>Chilean Wine Tour</i></li> <li>• <i>Turismo</i></li> <li>• <i>Inversiones</i></li> <li>• <i>Giras Presidenciales</i></li> <li>• <i>Actividades de Alto Impacto</i></li> <li>• <i>Promoción en mercado a través de las OFICOM</i></li> </ul> </li> <li>➤ Apoyo y Desarrollo Exportador Nacional           <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Encuentro Exportador</i></li> <li>• <i>Evento Macrozonal</i></li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Viaje de Periodista</i></li> <li>• <i>Apoyo a la Gestión Regional</i></li> </ul>
	<p>➤ Apoyo comunicacional y difusión a la oferta exportable</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Apoyo Comunicacional</i></li> <li>• <i>Campaña de Marketing</i></li> </ul>
	<p>➤ Concursos Públicos de apoyo financiero al desarrollo de estrategias de exportaciones e internacionalización</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concurso Silvoagropecuario y Productos del Mar</i></li> <li>• <i>Concurso de Industrias y Servicios</i></li> <li>• <i>Concursos Marcas Sectoriales</i></li> </ul>
	<p>➤ Sistema de Gestión de Clientes</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Implementación de “Customer Relationship Management (CRM)”</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración ProChile

La participación de los diferentes componentes en el gasto de producción del Programa se modificó durante el periodo como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2: Participación en el Gasto de Producción por Componente**

Año/Componente	Componente 1	Componente 2	Componente 3
2011	9,3%	9,2%	81,5%
2014	12,9%	7,2%	79,9%
Variación 2014/2011	40,4%	-(20,9%)	-(0,8%)

Fuente: ProChile

A continuación se detallan los principales servicios que se entregan por componente y una síntesis de sus procesos de producción.<sup>8</sup>

➤ **Componente 1 - Información comercial (generación y difusión)<sup>9</sup>**

El objetivo de este componente es recabar, sistematizar, procesar, elaborar y difundir información comercial que permita a las empresas la toma de decisiones de exportación, a la luz de las oportunidades y desafíos del entorno internacional.

Los servicios entregados en este componente son elaborados por el Subdepartamento de Información Comercial (desde 2012 Subdepartamento de Inteligencia Comercial, como se explica más adelante) en conjunto con la Oficinas Regionales, Comerciales y Subdepartamentos Sectoriales. Para ello se consideran los requerimientos del sector privado, que se captan directamente cuando lo solicitan, o bien por medio de los formularios “Contáctenos” y “Exporta con ProChile” (disponibles en la página web de Prochile) y a través del monitoreo diario que realiza la institución de numerosas fuentes de información nacionales e internacionales, para detectar oportunidades, amenazas o cambios en las condiciones del entorno internacional que puedan afectar a los exportadores nacionales.

<sup>8</sup> Para mayor detalle de los diferentes servicios y sus procesos de producción ver Anexo No.3

<sup>9</sup> Para mayor detalle de los procesos de producción de los principales bienes y servicios (instrumentos) de este componente ver Anexo No. 3 que incluye los diagramas de flujo pertinentes.

La información y asistencia al exportador se entrega a las empresas que lo solicitan a través de atención telefónica y virtual (correos electrónicos), así como presencial en alguna de las 15 direcciones regionales a lo largo del país y en las Oficinas Comerciales en el exterior. En el año 2012 se incorporaron las redes sociales como mecanismo de difusión y en la página web se pone a disposición de cualquier empresa que desee acceder a ella, información sobre los servicios que ofrece ProChile, así como información estadística, guías para el exportador, información sobre los acuerdos comerciales vigentes y estudios de mercado, entre otros.

La información que se difunde por los medios antes señalados, se obtiene, en medida importante, de bases de datos externas pagadas, cuyo costo se cubre con fondos de la Institución. Entre las principales fuentes de información utilizadas están: *Global Trade Atlas* y *Mercosur On Line*, que ofrecen estadísticas de comercio exterior comprables de los distintos países; *Checkpoint*, que ofrece información estadística confiable del comercio exterior chileno con fuente en aduanas; *Arancel de importaciones de Chile y de otros países*, que entregan información sobre la codificación arancelaria y aranceles de importación aplicados; *Trade Wizard*, que provee información sobre aranceles y otros impuestos de diferentes países y permite conocer las condiciones de acceso a esos mercados; *Euromonitor*, que ofrece estudios, estadísticas e indicadores macroeconómicos para estudios de mercado. También se recaba información de *Guía Silver*; *Indualimentos*; *Equifax*; *Diario Oficial*; *Taric*, *Mintel*, entre otras.

A estas fuentes se agregan los informes y estudios que generan las Oficinas Comerciales, cuales son: i) Reportes para el Sector Privado, tales como Informes de mercado (*Perfil mercado-producto (PMP)*, *Ficha mercado-producto (FMP)*, *Perfil mercado- servicios (PMS)*, *Perfil mercado servicios innovación y emprendimiento (PMS i+e)*, *Canales, Tendencias y Street Days*), Fichas país (por mercado según Matriz de Gestión Continua), Guía de Como hacer negocios con los Mercados y Análisis Económico/Comercial del país; ii) Información para atracción de Turistas (*Perfil de Mercado Turismo, PMT*) y; iii) Información para atracción de Inversión a Chile (*Perfil de Mercado Innovación, PMI*).

La información generada de destina tanto a clientes internos como externos a la institución, tanto en el país y en el exterior, como se resume en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3: Productos de Información (generados por el Subdepartamento Inteligencia Comercial de ProChile, ex Departamento de Información Comercial)**

TIPO	NOMBRE	OBJETIVO	CLIENTE	PERIODIDAD
Reporte	Comex	Informar sobre el pulso del comercio exterior chileno.	Todo ProChile.	Mensual
Planilla	Cifras Internacionales	Disponer de estadísticas de exportaciones, con el detalle de mercados y productos, utilizando las agrupaciones estándares de ProChile.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en Chile y chilenas en el exterior y Subdepartamento Internacional.	Mensual
Ficha	Regionales	Mostrar el pulso del comercio de cada una de las regiones de Chile, relevando datos económicos y exportaciones sectoriales, así como los principales mercados y empresas.	Direcciones Regionales de ProChile y Subdepartamentos Sectoriales.	Trimestral

<b>Reporte</b>	Bilaterales	Mostrar el flujo del comercio de Chile con un país; destacando los principales sectores exportadores, evolución del número de empresas y productos, evidenciando la importancia del cobre, las importaciones del mercado en estudio y ranking de Chile en dichas importaciones, así como las principales empresas exportadoras.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en chile y chilenas en el exterior y Subdepartamento Internacional.	Trimestral
<b>Reporte</b>	Sectoriales (apoyo a ferias)	Caracterización de un sector en un mercado determinado, relevando oportunidades, cuyo objetivo es ser una herramienta facilitadora de la prospección de un mercado.	Direcciones Regionales de ProChile; Subdepartamentos Sectoriales y Desarrollo de Capacidades Exportadoras.	Según Plan
<b>Noticias</b>	Noticias en la web en español	Publicar en la web de ProChile, noticias que se generan en los mercados internacionales y que pueden ser de interés para el sector empresarial exportador chileno.	Principalmente exportadores o empresas con potencial de serlo.	Según existan
<b>Noticias</b>	Noticias en la web en inglés	Publicar en la web de ProChile, noticias sobre Chile, que puedan apoyar al posicionamiento de Chile en el exterior, o que sirvan para potenciar la oferta exportable chilena.	Principalmente extranjeros	Según existan
<b>Reporte</b>	Para prensa	Preparar reportes para prensa a partir de las oportunidades detectadas en las tendencias y del sector exportador, principalmente chileno, en los mercados internacionales.	Subdepartamento de Prensa	Según demanda
<b>Reporte</b>	Alertas			Según se requiera
<b>Reporte</b>	Tendencias	Monitorear y comunicar comportamientos relevantes y sensibles para las exportaciones chilenas, a través de la revisión permanente de fuentes de información, focalizándose en las áreas de innovación tecnológica; nuevos productos y servicios; sustentabilidad y comportamiento del consumidor. El objetivo es identificar focos de interés, nuevas oportunidades, así como también áreas de riesgos que necesiten ser comunicadas por el impacto potencial que estos temas tendrían o las posibles repercusiones para el sector exportador chileno. Además, es una instancia para difundir experiencias empresariales exitosas y los cambios que éstas han debido implementar para estar a la vanguardia y marcar tendencia en un mercado.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en Chile y chilenas en el exterior; Subdepartamento Internacional, Direcciones Regionales de ProChile; Subdepartamentos Sectoriales y Desarrollo de Capacidades Exportadoras	Mensual en enero y febrero y quincenal de marzo a diciembre
<b>Reporte</b>	Monitoreo	Hacer seguimiento a algún suceso o tema que pueda convertirse en una oportunidad o en una amenaza para el sector exportador chileno y reportarlo al sector y/o mercados involucrados.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en Chile y chilenas en el exterior; Subdepartamento Internacional; Direcciones Regionales de ProChile; Sectoriales y Desarrollo de Capacidades.	Según coyuntura
<b>Edición y Revisión</b>	PMP			Según Plan de Oficom

Fuente: Elaboración de ProChile

Los servicios de este componente incluyen un servicio de *Difusión selectiva*, que provee al sector exportador información ad-hoc, de carácter estratégico y/o coyuntural, sobre diversas materias de comercio exterior, como es el caso de los perfiles y alertas de mercado. Este servicio fue incorporado durante el periodo de evaluación a las funciones de las oficinas regionales, departamentos sectoriales y oficinas comerciales, entre otros.

Los principales **cambios institucionales** realizados en este componente durante el período de evaluación y principalmente en 2012, fueron:

- La reestructuración del área de Asistencia al Exportador, de la cual dependían los servicios de Fonoexport y Cyberexport. La atención de *consultas ciudadanas* (incluido OIRS) fue trasladada al área de transparencia de DIRECON y las funciones de *apoyo al exportador* fueron asignadas a las 15 Direcciones Regionales de ProChile, a las que se encomendó la *atención presencial, telefónica y virtual* al exportador, así como el apoyo para acceder a la página web institucional y a los estudios de mercado, información estadística, guías para el exportador y acuerdos comerciales allí disponibles.
- La suspensión del servicio “Estudio a Pedido” para empresas privadas, que fue reemplazado por publicaciones abiertas, de carácter más global por sectores productivos.
- La eliminación de la página web de la información sobre datos de contacto de importadores potenciales en los distintos mercados externos.
- La creación de un Subdepartamento de Inteligencia Comercial, a partir de la fusión del área de *Información Comercial* con la unidad de *Monitoreo de las exportaciones nacionales*, creada en ese mismo periodo. Este Subdepartamento es responsable actualmente de generar parte importante de los bienes y servicios de este componente, teniendo como función principal, recoger, organizar, procesar y generar información estadística, comercial y de tendencias de consumo para las exportaciones nacionales.
- La estandarización de reportes, informes y análisis de información comercial, en concordancia con los ajustes organizacionales antes mencionados. Se elaboró un *clásificador sectorial de bienes* que componen la canasta exportadora de Chile, con tres dimensiones de agregación, que, además de identificar el efecto del cobre, permitió ordenar las cifras para presentarlas de forma institucionalmente oficial. También se creó un *clásificador de países*, donde se identifican, entre otras variables, los mercados donde existe Oficina Comercial de ProChile, o con los que se tienen acuerdos comerciales vigentes. Ambos clasificadores se revisan anualmente con los coordinadores sectoriales de la Subdirección Nacional, quienes recogen la opinión de las oficinas regionales de ProChile.
- La colaboración con el proyecto SICEX<sup>10</sup> (*Sistema Integrado de Comercio Exterior*). Aunque no es una función directa del Programa, tiene alta relevancia para el desarrollo exportador y la facilitación de la exportación para las Pymes. Su objetivo es reducir tiempos y costos de trámites de exportación mediante el uso intensivo de tecnologías de

---

<sup>10</sup> El proyecto SICEX pretende proveer los mecanismos que permitan implantar en Chile un portal único que permita realizar los trámites necesarios para materializar electrónicamente las operaciones de comercio exterior. El Gobierno de Chile por Decreto Supremo N° 1049, D.O. 05/11/2010, del Ministerio de Hacienda, ha creado una Comisión Asesora del Presidente de la República, para el establecimiento del Sistema Integrado de Comercio Exterior. La Comisión cuenta con un Secretario Ejecutivo nombrado mediante la Resolución Exenta N° 936 del 10/11/2011, del Ministerio de Hacienda.

información, por vía de un portal único donde se realizan electrónicamente los trámites de exportación.

➤ **Componente 2 - Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras<sup>11</sup>**

El **objetivo** de este componente es desarrollar o fortalecer las capacidades de las empresas para exportar. Para ello se entrega asesoría y capacitación para la gestión empresarial internacional en aspectos tales como marketing estratégico y operativo, instrumentos financieros de apoyo a la exportación; conocimiento de mercados; coaching exportador y preparación para la exportación mediante el conocimiento directo de mercados externos.

Las **herramientas y servicios** de este componente son generados por el Subdepartamento de Desarrollo de Capacidad Exportadora (ex - Subdepartamento de Atención y Apoyo al Exportador), el cual fue rediseñado durante el periodo de evaluación con miras a lograr una mayor efectividad. En el 2011 el programa de capacitación, pasa a denominarse “Formación Exportadora”, enfocándose principalmente a empresas no exportadoras, las que representaron un 70% de las empresas cubiertas por este programa en el periodo de evaluación.

Los principales servicios o herramientas de “formación exportadora” ofrecidas en este componente son:

- **E-Learning**: Curso virtual online, que entrega los conceptos básicos del proceso de internacionalización de una empresa. Está orientado a empresas emprendedoras con orientación a la exportación, empresas exportadoras indirectas (que exportan a través de terceros) y empresas exportadoras incipientes. Considera módulos de aprendizaje con contenidos interrelacionados que abordan secuencialmente las variables de un plan de negocios internacionales.
- **Coaching**: Consiste en capacitación de nivel avanzado para el desarrollo de capacidades de gestión internacional. Está orientado a empresas exportadoras o con real potencial exportador. La metodología está diseñada para trabajar el desarrollo habilidades blandas, como las confianzas empresariales y el liderazgo, teniendo como foco central el diseño de un Plan Exportador. Incluye un entrenamiento de acción y una experiencia real de negocios en 8 reuniones de trabajo de día completo para grupos de 8 a 12 participantes.
- **Pre Internacionalización**: Consiste en Misiones técnicas guiadas, de observación y trabajo en terreno en el extranjero. Está orientada a empresas que han participado del programa coaching como complementación de conocimientos y experiencias directas en un mercado internacional, con una agenda de trabajo de 5 a 7 días donde se abordan temas como procedimientos y variables que inciden en el acceso al mercado. Esta agenda no considera reuniones de negocios, ya su objetivo es potenciar la capacidad de gestión internacional de la empresa a través de la experiencia en terreno.
- **Talleres, cursos y seminarios**: Consiste en la entrega de conocimientos sobre el proceso exportador e información de mercado para sectores exportadores específicos. Algunos talleres destacados son: i) el *Taller Transformándose en Exportador*: que permite conocer las variables que deben considerarse al momento de diseñar un plan de negocios

---

<sup>11</sup> Para mayor detalle de los procesos de producción de los principales bienes y servicios (instrumentos) de este componente ver Anexo No. 3 que incluye los diagramas de flujo pertinentes.

internacional; ii) el *Ciclo de Talleres “Fortalece tu Estrategia Exportadora”*, consistente en charlas temáticas sobre temas diversos del desarrollo exportador, como: i) motivación, proceso de una operación de exportación, Mix Comercial, Estrategias de Promoción, Gestión Financiera y Plan de Negocios; iii) los *Talleres de Sector/ Mercado*, donde se entrega información sobre mercados específicos y sus oportunidades para sectores exportadores determinados; iv) *Talleres Temáticos*, donde se entrega contenidos relacionados con la gestión comercial internacional, complementarios a los entregados en el Ciclo y en el Taller Transformándose en Exportador (los que están enfocados al diseño estratégico de un plan de negocios internacional); v) *Curso de formación “Chile Branding: Marca el camino de tu internacionalización”*, diseñado en 2011 y realizado solo los años 2012 y 2013 con el apoyo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y de la Universidad del Desarrollo, con el propósito de apoyar el proceso de internacionalización de las pymes nacionales.

La **producción de esos servicios** se realiza mediante un proceso de selección y diagnóstico de las empresas beneficiarias, prestación del servicio, evaluación y seguimiento de las capacidades exportadoras en las empresas, y contempla las siguientes acciones:

- Diseño de herramientas de capacitación que permitan a la empresa el desarrollo de sus capacidades de gestión internacional y exportación.
- Coordinación interna con las distintas unidades de ProChile y DIRECON, para el desarrollo y contenido técnico de las herramientas.
- Implementación de las herramientas (malla curricular o programa de capacitación) a nivel nacional, en coordinación con las distintas oficinas regionales.
- Invitación a las empresas interesadas en acceder a las herramientas y servicios de capacitación del Programa, mediante convocatorias en la página web de ProChile y difusión en todas las Oficinas Regionales a lo largo del país.
- Establecimiento de planes de capacitación con entidades públicas y privadas.
- Seguimiento, junto con las oficinas regionales, de las empresas que han participado de las distintas actividades de capacitación, para ir potenciando su avance en etapas de internacionalización con nuevas actividades y herramientas.
- Monitoreo frecuente de las tendencias y contenidos de capacitación.

➤ **Componente 3.- Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados<sup>12</sup>**

El **objetivo** de este componente es apoyar, a través del cofinanciamiento de proyectos, las estrategias y acciones de promoción comercial, diseñadas por las empresas o agrupaciones de estas. Para ello apoya y desarrolla actividades como misiones comerciales, participación en ferias, invitación a potenciales clientes, realización de showrooms, degustaciones de productos, organización y apoyo a la participación en seminarios, congresos y conferencias, etc. A través de este componente se apoya a las iniciativas presentadas por las oficinas internacionales de ProChile para fortalecer la relación con importadores de mercados externos.

Las **principales acciones y servicios directos** (no concursables) de este componente son: i) **Ferias internacionales**, en las cuales se participa con stands de ProChile y se apoya la

---

<sup>12</sup> Para mayor detalle de los procesos de producción de los principales bienes y servicios (instrumentos) de este componente ver Anexo No. 3 que incluye los diagramas de flujo pertinentes.

presencia de empresas chilenas para posicionar la oferta exportable del país en el exterior; ii) **Sabores de Chile**, consistente en visitas técnicas a mercados internacionales y reuniones bilaterales con compradores potenciales de alimentos y bebidas nacionales en el extranjero; iii) **Chilean Wine Tour**, consistente en giras de degustaciones y participación en seminarios especializados para la promoción del vino chileno en el extranjero.

*Ferias internacionales* es una de las herramientas más importante que el Programa pone a disposición de los exportadores chilenos, pues permite el contacto directo con importadores, distribuidores, mayoristas y líderes de opinión, y además conocer tendencias y potencialidad de sus productos en los mercados. Por ello se considera pertinente describir aquí un resumen de algunos elementos centrales de su proceso de producción, sin perjuicio del detalle que se entrega para sobre los procesos de producción de todas las herramientas antes descritas en el Anexo Nro. 3.

El proceso de Ferias incluye : i) Elaboración de un calendario de Ferias Internacionales (construido el año previo con las empresas y gremios); ii) Apoyo logístico y comercial (arriendo y habilitación del pabellón; convocatoria a participantes; coordinación de la participación de las empresas; apoyo logístico en la feria misma como traductor as, promotoras, fotógrafos, catering, seminarios y merchandising; y apoyo y orientación comercial a las empresas a través de las Oficinas Comerciales en el país); iii) Convocatorias (independientes para cada Feria y donde el 70% de las Ferias Internacionales de cada año son convocadas por ProChile y el 30% por Asociaciones Gremiales como Wines of Chile, ASOEX y Cinema Chile); iv) Difusión (publicación en el sitio web de ProChile; vía mailing a empresas chilenas, contacto telefónico); v) Costos de participación (variables para las empresas, según la industria, tipo de feria, país y ubicación en el pabellón); v) Coordinación y organización interna (participación y coordinación de varios Departamentos y Oficinas de ProChile y DIRECON, donde el Sub-departamento de Ferias Internacionales asume la coordinación general).

Un segundo grupo de instrumentos, corresponde a acciones directas más focalizadas y con menor alcance y cobertura de clientes, tales como: i) Misiones Comerciales (visita a mercado de interés por parte de una empresa); ii) Plan C (programa para pequeñas empresas con productos de alto valor agregado); iii) Enexpro (Encuentro Exportador de ProChile); iv) Eventos Macrozonales (instancias de encuentro en Chile entre empresas exportadoras y/o con potencial exportador con potenciales importadores de otros países); v) Programa Consulados y Embajadas Comerciales, diseñado el 2011 para extender el apoyo de ProChile, al sector exportador a través de las Embajadas y Consulados en mercados donde no existe una Oficina Comercial de ProChile); y; vi) Programa piloto Matching (establecido en 2012 a partir de un acuerdo suscrito entre ProChile y su homólogo de Estados Unidos, pero que finalizó el 2013).

Los **Concursos** son un tercer grupo herramientas de promoción de exportaciones que forman parte de este componente, y se agregan a los servicios antes reseñados. Los recursos del Programa que se asignan por esta vía tienen por objeto cofinanciar y apoyar proyectos de promoción de exportaciones mediante la asignación fondos por los cuales deben concursar las empresas interesadas, mediante la presentación de proyectos que son evaluados ex ante por ProChile. Estos **concursos** son:

- **Concurso Silvoagropecuario**, destinado a cofinanciar y apoyar la gestión de proyectos para la promoción de las exportaciones de alimentos frescos o procesados y productos forestales.
- **Concurso Industrias y Servicios (IS)**, creado para apoyar y fomentar las exportaciones de bienes manufacturados no alimenticios, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de acciones de promoción comercial en el exterior;

- **Concurso ContactChile**, diseñado para apoyar y fomentar las exportaciones de servicios, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de acciones de promoción comercial en el exterior. Esta última herramienta adquiere creciente relevancia ante el crecimiento y potencial desarrollo futuro del sector servicios en la inserción internacional de Chile.
- **Concurso Marcas Sectoriales**, incorporado a ProChile en 2011, para apoyar proyectos que busquen potenciar un determinado sector productivo nacional a través de la creación y promoción de una marca que sea representativa de dicho sector.

Un resumen de los instrumentos y herramientas que se desarrollan en el componente 3 pueden ser observados en el Cuadro 4.

**Cuadro 4: Resumen instrumentos y herramientas del Componente 3**

Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados	
Principales Acciones Directas (no concursables)	
Ferias internacionales	Se participa con stands de ProChile en diversas ferias internacionales y se apoya y cofinancia la presencia en ellas de empresas chilenas para posicionar la oferta exportable del país en el exterior.
Sabores de Chile	Visitas técnicas a mercados internacionales y reuniones bilaterales con compradores potenciales de alimentos y bebidas nacionales en el extranjero.
Chilean Wine Tour	Giras de degustaciones y participación en seminarios especializados para la promoción del vino chileno en el extranjero.
Otras Acciones Directas focalizadas (de menor alcance y cobertura de clientes)	
Misiones Comerciales	Visita a mercado de interés por parte de una empresa.
Plan C	Programa para pequeñas empresas con productos de alto valor agregado.
Enexpro	Encuentro Exportador de ProChile.
Eventos Macrozonales	Instancias de encuentro en Chile entre empresas exportadoras y/o con potencial exportador con potenciales importadores de otros países.
Programa Consulados y Embajadas Comerciales	Diseñado el 2011 para extender el apoyo de ProChile, al sector exportador a través de las Embajadas y Consulados en mercados donde no existe una Oficina Comercial de ProChile.
Concursos	
Concurso Silvoagropecuario	Destinado a cofinanciar y apoyar la gestión de proyectos para promover las exportaciones de alimentos frescos o procesados y productos forestales.
Concurso Industrias y Servicios (IS)	Creado para apoyar y fomentar las exportaciones de bienes manufacturados no alimenticios.
Concurso ContactChile,	Diseñado para apoyar y fomentar las exportaciones de servicios.
Concurso Marcas Sectoriales	Incorporado a ProChile en 2011, para apoyar proyectos que busquen potenciar un determinado sector productivo nacional a través de la creación y promoción de una marca representativa de dicho sector.

Fuente: ProChile

**La Secretaría Ejecutiva de Promoción de Exportaciones (SEPE)**, dependiente de la Subdirección de Desarrollo, es la unidad encargada de diseñar e implementar los procesos de asignación de fondos concursables y transferencia al sector privado en lo que respecta a los concursos Silvoagropecuario y Productos del Mar, Industrias y Servicio y CONTACTChile. Asimismo, es la contraparte y responsable de administrar el convenio con el Ministerio de Agricultura, para el traspaso de recursos destinados a la promoción de exportaciones de los productos silvoagropecuarios.

Desde esa óptica, la SEPE debería ser la contraparte técnica de todos los procesos de asignación de recursos de la institución, dada su inserción en la Subdirección de Desarrollo y la experiencia acumulada en la definición y aplicación de criterios y procedimientos para el manejo de los Concursos. Desde esa óptica parece ser la instancia natural para el establecimiento y monitoreo de sistemas y procedimientos para la asignación de recursos institucionales, no sólo de fondos concursables, colaborando en la planificación estratégica con el Director de ProChile, aplicando los lineamientos estratégicos a la gestión presupuestaria diaria, y aportando coherencia y lógica a la administración de los recursos del Programa.

El **proceso de producción** de los concursos mencionados pasa por los siguientes subprocessos<sup>13</sup>.

- **Planificación:** Revisión y actualización de documentación necesaria para preparar los concursos, preparación del sistema computacional, identificación de las actividades necesarias para el proceso de concursos, definición de responsables, plazos y productos a entregar por cada actividad. Elaboración de Plan de trabajo en Carta Gantt.
- **Activación:** Elaboración del plan de difusión, lanzamiento y capacitación a los diferentes actores del proceso.
- **Postulación:** Recepción de las postulaciones de los proyectos que se presentan a cada convocatoria.
- **Evaluación y Adjudicación:** correspondiente a la admisibilidad de los proyectos postulados, pre evaluación y posterior evaluaciones de cada proyecto postulado y admisible, concluyendo con la elaboración del ranking de notas y notificación de resultados. Comprende además la adjudicación de los proyectos, análisis de antecedentes financieros y legales correspondientes y elaboración de Convenio respectivo.
- **Ejecución y Supervisión:** Realización de las actividades del proyecto, emisión de informes técnicos, rendición de gastos, cierre del proyecto, debidamente supervisados.

Los *principales documentos* utilizados en los procesos de concursos son: i) **Bases:** Marco regulador para la presentación de proyectos, donde se definen los aspectos técnicos y administrativos a los cuales deben ajustarse los postulantes ii) **Convenio de Proyecto:** documento legal suscrito entre la adjudicataria y la DIRECON, que establece las obligaciones de las partes).

El **financiamiento de los proyectos** administrados por la Secretaría Ejecutiva de Promoción de Exportaciones se realiza bajo la modalidad de cofinanciamiento entre sector público y privado. El porcentaje de cofinanciamiento público se rige por la Tabla de Cofinanciamientos Máximos que ProChile publica oportunamente en su sitio Web. El cofinanciamiento debe guardar relación con los objetivos del proyecto, cantidad de beneficiarios, tamaño del mercado, bienes que abarque y resultados esperados. La **entrega de los recursos** puede ser bajo la modalidad de “anticipo” o de “reembolso”.

El **proceso de producción** del Concurso Marcas Sectoriales<sup>14</sup>, incorporado a ProChile en 2011, se realiza mediante la presentación de un proyecto por “ventanilla abierta”, que permite postular durante todo el año y pasa por las siguientes etapas: i) **Convocatoria Proyectos de Marcas**

---

<sup>13</sup> Para mayor detalle de los procesos de producción ver Anexo Nro. 3.

<sup>14</sup> Para mayor detalle del proceso de producción de este producto concursable, ver Anexo Nro. 3.

Sectoriales; ii) Postulación (de Proyectos para el “diseño e implementación de marca sectorial”, es decir para la creación de nuevas marcas sectoriales; o bien Proyectos para “implementación de nueva marca sectorial”, es decir proyectos que ya tienen una marca sectorial pero requieren implementar el plan de acción); iii) Evaluación (a realizarse por la instancia consultiva del Director General de la DIRECON quien recomienda a éste la aprobación o rechazo del proyecto y puede pedir antes mejoras o modificaciones de la propuesta; iv) Selección y Formalización (comunicación formal al postulante de la decisión adoptada); v) firma del Convenio de Ejecución (en caso de aprobación del Proyecto); vi) pago del cofinanciamiento (en cuotas o parcialidades, conforme al Convenio).

El plazo de ejecución de los proyectos de Marcas sectoriales no podrá exceder de 24 meses (con eventual prórroga de 6 meses) y ProChile financia hasta el 60% del total del proyecto, sin monto tope. Los postulantes deben realizar un aporte de 40% (30% como aporte pecuniario y hasta 10% como aporte en especie).

#### I.1.3 Seguimiento de indicadores de gestión

El **seguimiento de los indicadores de gestión** del Programa y de ProChile es realizada por el Subdepartamento de Gestión Institucional dependiente del Departamento Subdirección de Desarrollo de ProChile, con una periodicidad mensual o anual según el caso. Las bases de datos detalladas en el Anexo 1 alimentan el sistema de seguimiento y evaluación del programa. Cabe señalar que dichas bases no se encuentran totalmente integradas entre ellas, lo cual dificulta su uso combinado para un adecuado seguimiento.

El programa no cuenta con línea de base, pero obstante dispone de registros con información histórica y detallada de los clientes/beneficiarios atendidos por el programa desde el año 2006 a la fecha. La modalidad de trabajo institucional se gestiona vía un mecanismo de proyectos, donde se establecen las acciones a realizar con los clientes.

Estas deben ser registradas en el Sistema de Registro de Actividades (SRA). Se trata de un sistema desarrollado internamente que tiene por objeto centralizar el registro de las actividades de promoción de exportaciones que realizan las diferentes unidades de ProChile con los clientes exportadores y potenciales exportadores, beneficiarios, y usuarios. El sistema tiene una estructura de actividades, agrupadas en tipos y categorías, según el objetivo de promoción que buscan cubrir.

#### I.1.4 Marco estratégico institucional y estrategia del Programa en el periodo

El **Programa se enmarca en el contexto de los 6 Objetivos Estratégicos institucionales** definidos por el Ministerio de RREE y la DIRECON para el período 2011-2014, específicamente en lo referente a apoyar el desarrollo exportador nacional, incrementar la cobertura y calidad del apoyo a las empresas exportadoras y contribuir al posicionamiento económico-comercial de Chile en el exterior<sup>15</sup>. Responde también, a través del FPSA, al objetivo estratégico del Ministerio de Agricultura de promover un aumento y diversificación de las exportaciones silvoagropecuarias.

---

<sup>15</sup> Ver fichas de definiciones estratégicas para el año 2011 y para el periodo 2012-2014 (formularios A1 suministrados por ProChile como material de referencia).

La **estrategia definida para el Programa en el período 2011 a 2014**, se centró en tres ejes que fueron priorizados transversalmente en la entrega de los bienes y servicios de los tres componentes del Programa. Estos ejes fueron: i) diversificación de mercados; ii) ampliación de la cobertura a nuevas empresas exportadoras; iii) innovación y emprendimiento.

En Diversificación de mercados, se planteó apoyar al menos a 500 clientes exportadores de ProChile para que diversificaran y accedieran a un nuevo mercado, focalizándose en aquellas empresas que exportan solo a uno o dos mercados.

En materia de ampliación de la cobertura de empresas, el objetivo fue apoyar con los servicios de ProChile al 60% de los exportadores nacionales, excluyendo de esa población objetivo a aquellos que figuran como exportadores en los registros del Servicio Nacional de Aduanas, pero que solo han enviado muestras. Para ello se el Programa focalizó su accionar en empresas que tuvieran exportaciones *mayores a US\$60.000 por año* (esta definición se utilizó en todos los informes y reportes de metas e indicadores comprometidos).

En Innovación y Emprendimiento, la meta fue lograr que 500 empresas eligieran los servicios de ProChile para internacionalizar emprendimientos innovadores.

#### I.1.5 Enfoque de Género

De acuerdo a la información de la Institución, el Programa comenzó a incorporar desde 2009 el **enfoque de género** en sus acciones, aplicándolo en sus tres componentes, según indica la Institución en las Fichas de Definiciones estratégicas para el período de evaluación<sup>16</sup>, aun cuando esto no se detalla ni se refleja en los Indicadores de desempeño del periodo<sup>17</sup>, por la dificultad de medición que conlleva (dado que los RUT de empresas no consideran la posibilidad de desagregar información por género). La Institución señala que ya se realizó un diagnóstico para identificar las IBB (indicadores, brechas y barreras en materia de género) en sus programas y que realizan actividades para empresas que tienen mujeres en su personal o como directivas, así como talleres enfocados a mujeres.

Para el año 2015, DIRECON tiene contemplado un programa de trabajo con mujeres en conformidad con el Programa Marco de Equidad de Género del SERNAM. El Programa de DIRECON detalla cualitativamente la contribución de los servicios y acciones de los 3 componentes del Programa de Promoción de Exportaciones a la equidad de género, plantea la utilización de un lenguaje integrador de género e identifica los desafíos a abordar en el 2015 en relación a las IBB.

Al respecto señala que, en el marco de los productos estratégicos (componentes) 1 y 3 del Programa, se promoverá el rol de las mujeres empresarias como parte de las acciones de promoción de exportaciones a través de entrevistas a mujeres exitosas, entrega de premios a mujeres destacadas en comercio exterior, entre otras acciones. Asimismo, se continuará con el desarrollo de acciones de difusión de información amplia y abierta, con un lenguaje integrador e incluyente con el fin de acortar las brechas y abordar las inequidades.

Con respecto al producto estratégico (componente) 2, se realizarán, en el marco del programa de Formación Exportadora, talleres de capacitación y coaching, con especial énfasis en el

---

<sup>16</sup> Ver Fichas de Definiciones Estratégicas (formularios A1) para el año 2011 y para los períodos 2012-2014 y 2015-2018.

<sup>17</sup> Ver formularios H “Indicadores de desempeño” anuales de DIRECON.

desarrollo de mujeres empresarias y/o emprendedoras, esperando contar con la participación de “speakers” mujeres.

En el marco de los planes sectoriales, se realizará un relevamiento de empresas donde exista participación de mujeres en niveles gerenciales o que posean un rol protagónico o de liderazgo, con miras a estudiar lo recabado y generar los ajustes pertinentes para aumentar la participación femenina. Adicionalmente, se intercambiarán experiencias de Políticas de Género en instituciones homólogas a ProChile como por ejemplo: ICEX España, ProExpo Colombia, ProMéxico, entre otras, y se realizará un levantamiento de información de agrupaciones de mujeres empresarias en el exterior.

#### I.1.6 Reformulación del Programa

En 2014, el Programa de Promoción de Exportaciones fue reformulado a fin de incorporar, a partir de 2015, cuatro nuevos componentes enfocados a prestar servicios específicamente a las PYMES de los sectores de manufactura y servicios a través de la creación de los *Centros Pyme Exporta*, con los que se busca incorporar a las PYMES al proceso exportador, promoviendo para ello la asociatividad, el desarrollo regional y la inclusión y diversificación de mercados (nichos para pequeñas y medianas empresas).

Estos componentes nuevos, coincidentes con los tipos de herramientas que ya utiliza el programa pero con enfoque particular en las Pymes (*y cuyo detalle se puede ver en el Anexo 3*), son:

- *Componente 4* : Consultoría Especializada para las Pymes de los sectores de Industrias y Servicios – Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales);
- *Componente 5*: Información de mercados para Pymes de los sectores de Industrias y Servicios - Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales);
- *Componente 6*: Capacitación para Pymes de los sectores de Industrias y Servicios - Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales)
- *Componente 7*: Acciones de promoción para Pymes de los sectores de Industrias y Servicios - Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales),

La reformulación responde al Punto 3.20 de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento Económico impulsada por el Gobierno (Medida Nro. 25 de la Agenda) y considera una ampliación de la población objetivo, hacia empresas que no necesariamente son exportadoras, pero tienen potencial exportador.

### I.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y POBLACION

La *población potencial* del Programa está constituida, en principio y de acuerdo a lo declarado por el mismo Programa, por todas las empresas nacionales de los sectores industrial, de servicios y agroalimentario, que producen bienes y servicios transables y por ende con potencial exportador y excluyendo aquellas que no caen en esta categoría (ej. hospitales, notarías, colegios, servicios públicos, etc.). En 2013, según la estimación realizada en base a los códigos de actividad del SII, estos tres sectores estaban constituidos por 247.570 empresas.

La *población objetivo*, ha estado constituida, teóricamente, por las “empresas exportadoras o con potencial exportador y que deseen internacionalizar sus productos”. Dado que su cuantificación no ha sido posible ni estimable con la información disponible, en la práctica, la

población objetivo ha estado constituida por las empresas que solicitan los diversos servicios de ProChile. Esto ha llevado a que a menudo la institución haya considerado a la población objetivo como coincidente con su universo de clientes o beneficiarios o ajustando esa estimación a partir de algunos criterios operativos.

El siguiente diagrama permite una visión gráfica de la población potencial y objetivo. Como se observa allí, el año 2013 ProChile tuvo 5.110 clientes, entre exportadores y no exportadores. La población objetivo corresponde a todas las empresas exportadoras de los sectores antes mencionados (incluidas las que fueron clientes de ProChile), así como a todas las empresas no exportadoras que tengan *potencial* exportador. Pero la cuantificación de éstas últimas no es posible o viable, dada la dimensión de dicha población y las características del test de potencialidad exportadora<sup>18</sup>. A partir de 2015 el test, en versión simplificada, está accesible on line y es requisito para incorporarse a la atención de los Centros Pyme Exporta y a las empresas interesadas en participar de los Planes Sectoriales financiados con fondos ProChile.

**Esquema 1: Representación Población Potencial Programa  
Esquema. Universo Empresas Registro SII (2013)**



Un criterio operacional aplicado por ProChile para definir su población objetivo, es suponer que el 100% de los recursos del Programa se destinan a producción y 0% a administración. Si bien es un supuesto teórico, ya que las actividades de administración no son separables de las de producción, este criterio establece un “techo” para la población que el Programa puede atender utilizando todos los recursos de que dispone. Para el año 2014, la población objetivo se estimó en 9.662 empresas, considerando que ese año el Programa atendió a 4.916 empresas o clientes y que el 50,9% del tiempo y recursos de trabajo fue destinado a la producción de los tres componentes del programa.

Una estimación adicional de la población objetivo se puede derivar de los postulantes aprobados y rechazados en los diferentes concursos. En el 2014, los beneficiarios de los

---

<sup>19</sup> El aporte extrapresupuestario y de los FNDR corresponden a ingresos efectivos, ya que no existe un presupuesto inicial para estos recursos. Por la misma razón, para el año 2015 el aporte extrapresupuestario es cero.

distintos concursos del Programa representaron sólo un tercio del total de 1311 postulantes, cifra que representaría la población objetivo de esos concursos

**Cuadro 5: Beneficiarios de Concursos Aprobados y Rechazados**

Concurso	2014		2015	
	Aprobado	Rechazado	Aprobado	Rechazado
ContactChile	29	131	28	190
Industria	15	109	45	106
Productos del Mar	32	61		
Servicios	32	95		
Silvoagropecuario	373	434	352	331
<b>Total general</b>	<b>481</b>	<b>830</b>	<b>425</b>	<b>627</b>

Fuente: ProChile, Base de Datos CRM

### I.3 ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS

El programa tiene cuatro fuentes de financiamiento, siendo la principal los recursos asignados por Ley de Presupuesto que, en promedio, corresponde a 64 por ciento del presupuesto total en el período 2011-2014 y 67% si consideramos 2011-2015. En valores esta fuente proporcionó al programa MM\$ 21.700 anuales en promedio en el periodo 2011-2014, de los cuales poco más de 50% es proporcionado por transferencia de la Subsecretaría de Agricultura.

La segunda fuente de financiamiento más importante es la asignación de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), que es la institución responsable, la cual aporta 31% del presupuesto de ProChile en 2011-2014. Estos recursos financian los gastos operativos de las Oficinas Comerciales, sueldos de la Dirección de Pro Chile nacional y sueldos de los agregados comerciales que son financiados con presupuesto de DIRECON, pero están cargados a Pro Chile.

La tercera fuente presupuestaria son aportes de los Fondos Nacionales de Desarrollo Regional (FNDR) que proporcionan en promedio 1,2 por ciento del presupuesto. Por último, el programa también recibe ingresos extrapresupuestarios<sup>19</sup> que consisten en copagos de los beneficiarios de ProChile<sup>20</sup>, que en promedio proporcionan 3,2 por ciento de los recursos financieros del programa.

El cuadro siguiente presenta cifras presupuestarias de ProChile y DIRECON, además de la participación del presupuesto de ProChile que proviene de DIRECON en relación al presupuesto total de DIRECON.

**Cuadro 6: Presupuesto total del programa 2011-2015 (miles de \$ año 2015)<sup>21</sup>**

---

<sup>19</sup> El aporte extrapresupuestario y de los FNDR corresponden a ingresos efectivos, ya que no existe un presupuesto inicial para estos recursos. Por la misma razón, para el año 2015 el aporte extrapresupuestario es cero.

<sup>20</sup> Los aportes de los clientes provienen mayoritariamente de los participantes en ferias internacionales, aunque también incluye clientes/beneficiarios de Muestra y Cata, Sabores de Chile y otras acciones de promoción de exportaciones.

<sup>21</sup> Este presupuesto incluye todos los recursos obtenidos por el programa en pesos y dólares. Para llevar el presupuesto en dólares a pesos se utilizó el tipo de cambio establecido en la ley de presupuesto de cada año.

<i>Año</i>	<i>Presupuesto total del programa (incluye todas las fuentes de financiamiento)</i>	<i>Presupuesto del Programa proveniente de la Institución Responsable (a)</i>	<i>Presupuesto Total Institución Responsable (b)</i>	<i>Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable (%) (a/b)</i>
<b>2011</b>	33.957.207	32.710.059	43.568.860	75,1%
<b>2012</b>	32.822.329	31.335.344	42.611.207	73,5%
<b>2013</b>	33.941.405	32.318.678	43.262.227	74,7%
<b>2014</b>	34.051.409	32.529.230	47.373.637	68,7%
<b>2015</b>	34.616.336	34.616.336	56.945.647	60,8%
<b>% Var. 2011-2015</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>31%</b>	---

Fuente: Información proporcionada en Anexo 5.

El análisis de las cifras presentadas requiere considerar las siguientes precisiones:

- Se excluyó del presupuesto inicial de ProChile las transferencias que realiza la DIRECON vía ProChile a la Fundación Imagen Chile y a la Cámara Chilena de la Construcción por la Expo Milán 2015. La razón principal para ello es que estos recursos no son gestionados por ProChile, ya que se transfieren a otras instituciones responsables de estos proyectos. Adicionalmente, la Expo Milán 2015 generó gastos en el período evaluado pero se está ejecutando fuera de éste. Por último, las actividades de Fundación Imagen Chile no corresponden a actividades de promoción de exportaciones propiamente tal.
- Se excluyó también del presupuesto inicial de la DIRECON y de ProChile el Subtítulo 25 “Integros al Fisco” y el Subtítulo 34 “Servicio de la Deuda” que corresponde a pagos por un Préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Respecto a las cifras presentadas en el cuadro se puede observar:

- El presupuesto total del programa disminuye en 2012 y luego un aumento sostenido en cada uno de los años de la evaluación, incrementándose 2 por ciento en el período 2011-2015. Se debe precisar que 2015 no incluye aportes de los FNDR ni extrapresupuestarios, ya que no existe un presupuesto inicial para esos recursos. Por otro lado, el presupuesto del Programa proveniente de la institución responsable aumenta 6 por ciento, mientras el presupuesto total de la DIRECON aumenta 9 por ciento entre 2011-2014 y 31 por ciento entre 2011-2015.
- El presupuesto de Pro Chile como porcentaje del presupuesto de DIRECON es 70,6 por ciento en promedio en el período 2011-2015, disminuyendo de 75 por ciento en 2011 a 61 por ciento en 2015. Sin embargo, la disminución de 2014 y 2015 es transitoria ya que el presupuesto de DIRECON incluye la Expo Milán 2015. Si sacamos del presupuesto de DIRECON la Expo Milán, entonces el presupuesto de ProChile corresponde aproximadamente a 75 por ciento del presupuesto de DIRECON. Estas cifras muestran la alta importancia del programa evaluado dentro del presupuesto total de la DIRECON, lo cual no parece condecesarse con el hecho de que el Programa no tenga una estructura o soporte administrativo para un seguimiento financiero específico y ad-hoc, que permita un

---

Adicionalmente, las cifras de cada año fueron llevadas a pesos de 2015 utilizando los factores proporcionados en Anexo 5.

seguimiento del gasto por actividad específica, además del seguimiento por partida presupuestaria.

## II. EVALUACION DEL PROGRAMA

### II.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Todo país – y en particular las economías pequeñas como la chilena- depende del comercio exterior para su desarrollo económico, toda vez que necesita importar una serie de bienes que no tiene posibilidad de producir. Para ello requiere disponer de divisas que sólo puede obtener a través de captación de recursos desde el exterior, sea por vía de préstamos, captación de inversión extranjera (bajo condiciones que dejen saldos netos en el país) o venta de sus productos en el exterior (exportaciones).

En la medida que la producción nacional se expanda más allá de la capacidad de compra del mercado local y se venda a compradores externos, generará ingresos adicionales que pueden ser incorporados al crecimiento y desarrollo nacional, incrementando la actividad productiva y generando empleo, aumentando con ello la demanda interna y creándose así un círculo virtuoso.

En la literatura económica se justifica el apoyo gubernamental a la promoción de las exportaciones de un país, por las imperfecciones y distorsiones que presenta el funcionamiento de los mercados internacionales y las externalidades que éstas generan. En particular aquellas relacionadas con la insuficiencia y asimetría de la información que requieren las empresas para incorporarse al proceso y la dinámica exportadora (Copeland, 2008)<sup>22</sup>, sobre todo en las empresas de menor tamaño: Entre las principales externalidades se señala que:

- La información general relevante sobre mercados específicos, oportunidades de negocios y forma de operar de las redes de distribución, esencial para decidirse a exportar, tiene características de bien público<sup>23</sup> y el mercado la provee sólo parcialmente y en niveles inferiores al óptimo social que se requiere para asegurar la competencia en condiciones de transparencia e igualdad de oportunidades.
- El proceso exportador exige a las empresas incurrir, antes de exportar, en costos significativos para identificar nuevos mercados, conocer preferencias de los consumidores, desarrollar canales de distribución, identificar y respetar regulaciones locales, aprender e implementar una estrategia de marketing adecuada al nuevo mercado, etc. (Rauch, 2001). Estos son costos hundidos<sup>24</sup>, no recuperables si la empresa no es exitosa en su estrategia de vender en mercados externos y la evidencia empírica sugiere que son costos importantes que inhiben a una gran cantidad de empresas de extender sus ventas a los mercados internacionales.<sup>25</sup> Por ello requieren ser provistos como bien público, de forma que el apoyo del Estado reduzca el “costo hundido” como externalidad negativa para las

---

<sup>22</sup> Para mayor detalle ver literatura de referencia indicada en el anexo de Bibliografía y Fuentes de Información.

<sup>23</sup> Un bien público es, desde el punto de vista económico, “un bien que está disponible a todos y del cual el uso por una persona no substrae del uso por otros”. Jurídicamente se define habitualmente como “aquel bien que pertenece o es provisto por el Estado, generalmente a través de los organismos del sector público” (ver, entre otros, <https://es.wikipedia.org> y <http://www.ecofinanzas.com/diccionario>)

<sup>24</sup> Costo irrecuperable que ya se ha incurrido y que no es relevante para la toma de decisiones de producción. Ver “La gran enciclopedia de economía” (<http://www.economia48.com>).

<sup>25</sup> Portes and Rey, 2005, muestran evidencia para mercados de activos financieros y productos manufacturados).

empresas y genere externalidades positivas, proveyéndolas de información y conocimientos que las incentiven a realizar inversiones para ingresar a los mercados internacionales.

- El conocimiento y la reputación sobre la calidad de los productos domésticos en los mercados internacionales genera externalidades, positivas o negativas, que inciden en las oportunidades de acceso a los mercados y el desarrollo de las exportaciones del conjunto de las empresas de un sector y justifican el esfuerzo estatal para la promoción de marcas y productos de un país (ej. vinos)<sup>26</sup>.
- La información asimétrica genera problemas de selección adversa, como sucede cuando los potenciales clientes del exterior no pueden identificar los niveles de calidad o características de los productos de los potenciales proveedores del país exportador; o cuando las empresas con potencial de exportación no conocen las regulaciones y requerimientos de los potenciales mercados importadores.

La promoción de exportaciones se convirtió en política fundamental de la estrategia de desarrollo de los países no industrializados desde los años 90, teniendo como guía el éxito de economías exportadoras, como las del sudeste asiático, sobre las cuales se sustentó la tesis de que las exportaciones son capaces de sostener trayectorias más elevadas de crecimiento del producto que las estrategias de desarrollo “hacia adentro” o sustitutivo de importaciones. Conforme a ella, las exportaciones desempeñan el rol de motor de crecimiento al estimular la expansión de los sectores domésticos no exportadores, aun cuando su impacto como estímulo dependerá del tipo de exportaciones del país. En el caso chileno, se concluyó que las exportaciones no mineras, a diferencia de las mineras, generarían una externalidad positiva de estímulo al crecimiento de los sectores domésticos no exportadores, justificándose el uso de medidas de política no neutrales orientadas a apoyar su expansión.<sup>27</sup>

La creación del FPE en 1987 fue, por consiguiente, parte del modelo de desarrollo exportador adoptado por Chile y luego por un gran número de países en desarrollo. Con este instrumento de política se buscaba dinamizar el desarrollo incipiente de sectores exportadores no tradicionales, en un contexto de efecto demostración<sup>28</sup> del éxito de las economías exportadoras del Asia, además de enfrentar el problema de escasez de divisas derivada de la crisis de comienzo de los años 80. Ya en sus comienzos el programa había identificado como el problema que buscaba atender, que “la tasa de empresas que exportan bienes y servicios es baja en relación al número de empresas nacionales que se encuentran en condiciones o presentan potencialidad de participar del proceso de internacionalización de sus ofertas. La tasa de ingreso de empresas al proceso exportador no había presentado crecimiento, manteniéndose estable el número de empresas exportadoras en la base nacional. Para las pymes esta situación se acentúa”.

Las razones que justificaron la creación del FPE y posteriormente del FPESA en los años 80 y 90 (necesidad de divisas para abastecerse de productos que el país no produce y bajo desarrollo de sectores exportadores no tradicionales) seguían estando vigentes al inicio del periodo de evaluación y lo siguen estando hoy. Chile continúa y continuará requiriendo divisas

---

<sup>26</sup> Un buen ejemplo actual es el marketing que realiza Thailandia, a través de canales internacionales de TV por cable, para promover como país la calidad de sus productos.

<sup>27</sup> Ver García, Pablo; Meller, P y Repetto, A: “Las exportaciones como motor de crecimiento: la evidencia chilena”. En [http://www.politicaspumaticas.udp.cl/media/publicaciones/archivos/40/Capitulo\\_1.pdf](http://www.politicaspumaticas.udp.cl/media/publicaciones/archivos/40/Capitulo_1.pdf)

<sup>28</sup> Influencia que ejerce el comportamiento económico de un agente sobre la conducta de otro que esté en una posición subordinada respecto de él. Puede ocurrir a nivel de países, de empresas, de familias o de individuos.

Ver en <http://www.ecofinanzas.com/diccionario/> E/EFECTO\_DEMOSTRACION. htm

para importar lo que no produce, y sigue siendo un exportador de productos primarios y particularmente de materias primas no renovables, como el mineral de cobre<sup>29</sup>. A pesar del crecimiento exportador general logrado por Chile en las últimas décadas y el avance de las exportaciones silvo-agropecuarias, los productos del agro chileno siguen teniendo que enfrentar barreras proteccionistas en los principales mercados y la competencia de exportaciones que gozan de subsidios y apoyos gubernamentales otorgados por otros países<sup>30</sup>.

Las empresas “internacionalizadas” siguen constituyendo un porcentaje restringido del total de empresas del país, como lo avalan las cifras del SII correspondientes a 2012. Ese año el universo total de empresas nacionales alcanzó a 988.745, de las cuales el 64,4% eran Micro empresas, 19,9% eran Pymes, y el 1,3% correspondió a grandes empresas. Del total nacional de empresas solamente 7.462 registraban exportaciones (0,7% del total) y aunque de éstas el 49% correspondía a empresas Pymes (3.623), ellas representaban apenas el 2,1% de las exportaciones del país<sup>31</sup>.

Y aún cuando se ha logrado avanzar en materia de diversificación de mercados – en gran parte gracias al bien público que representan los Tratados de Libre Comercio suscritos- continúa existiendo un alto grado de concentración de las exportaciones en pocas empresas y la participación de la pequeña y mediana empresa continua en niveles muy bajos.<sup>32</sup>

Análisis realizados al comienzo del período de evaluación<sup>33</sup> señalan que “si bien las exportaciones chilenas han sido catalogadas como sumamente exitosas, existen claros signos de agotamiento del enfoque de las ventajas comparativas estáticas que los sucesivos gobiernos han adoptado desde 1975, siendo el más significativo la lenta incorporación de tecnologías más complejas y en última instancia de un mayor valor agregado a su oferta exportable”. Y postulan la necesidad de la intervención del Estado para impulsar una estrategia exportadora que permita superar fallas del mercado, como la asimetría de información, la existencia de bienes públicos y el comportamiento dinámico y cambiante de las ventajas comparativas, subrayando que la exportación es una actividad bastante más compleja que la reunión casi “mágica” entre la oferta y la demanda de productos transables a través del mecanismo del mercado y los precios.

En esa perspectiva, es relevante el papel que pueden desempeñar las exportaciones no tradicionales (o “no cobre”)<sup>34</sup> que actúan como contrapeso a la caída de las exportaciones del producto más tradicional (cobre), como se demostró en el período evaluado. Entre 2011 y 2014, cuando las exportaciones totales disminuyeron más de 6.500 millones de dólares, con tasas anuales de evolución negativas durante todo el período, las exportaciones “no cobre” aumentaron en casi 3.500 millones de dólares (ver Gráfico siguiente), con tasas de crecimiento positivas todos los años excepto el 2012. Esta evolución de las exportaciones de “cobre” y “no cobre” asume particular relevancia ante una perspectiva internacional incierta para el cobre, cuya demanda en importantes mercados internacionales, como el de China, muestra una tendencia a la baja.

<sup>29</sup> Las exportaciones de cobre y subproductos (glosas detalladas al inicio), representaron más del 50% de las exportaciones totales en el período evaluado, alcanzando casi el 56% en 2011, como se refleja en el Gráfico 1.

<sup>30</sup> Ver Informes sobre Política Agrícola de la OECD e informes de la OMC.

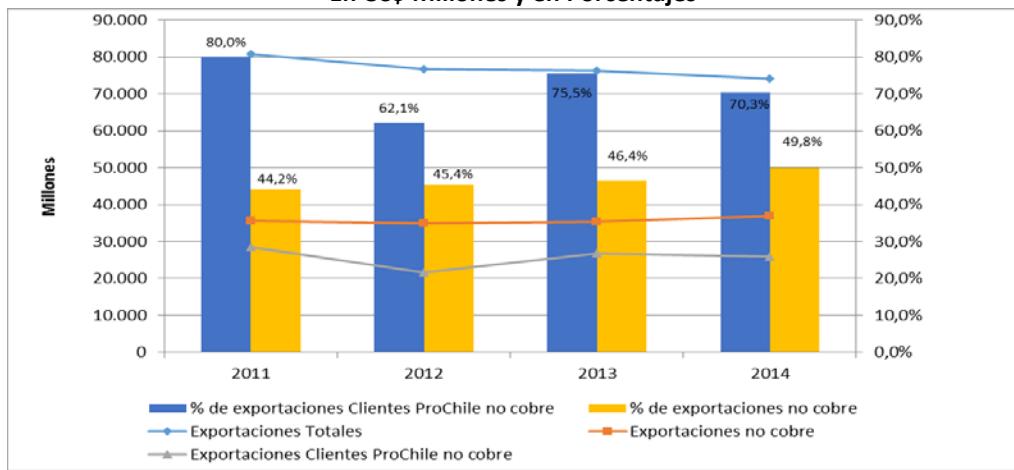
<sup>31</sup> Fuente: datos SII y Exportaciones Aduana, elaboración ProChile e información de Ficha 1

<sup>32</sup> Durante las dos últimas décadas, las diez principales empresas han concentrado casi la mitad de las exportaciones.

<sup>33</sup> Ver Alfonso Dingemans (2011): “La necesidad de una estrategia exportadora chilena - El caso de la exportación de vinos chilenos a Japón”. En [www.revistaakademica.cl](http://www.revistaakademica.cl)

<sup>34</sup> Ver en nota al pie No., 5, al comienzo, las glosas arancelarias que se excluyen para definir el conjunto “no cobre”.

**Gráfico 1: Exportaciones Totales, “No Cobre” y de Clientes ProChile – 2011 – 2014**  
**En US\$ Millones y en Porcentajes**



Fuente: ProChile

**Cuadro 7: Exportaciones totales y “no cobre” de Chile (US\$) y comportamiento de los clientes de ProChile: 2011-2014**

Tipo	2011	2012	2013	2014
Exportaciones Totales	\$80.765.445.832	\$76.791.198.205	\$76.290.861.909	\$74.209.699.874
Exportaciones total “no cobre”	\$35.684.149.192	\$34.891.097.852	\$35.407.013.513	\$36.974.754.017
Exportaciones Clientes ProChile (“no cobre”)	\$28.547.468.217	\$21.666.577.376	\$26.736.699.501	\$26.008.982.483
Exportaciones no cobre - % de exportaciones totales	44,2%	45,4%	46,4%	49,8%
Participación de las exportaciones de clientes de ProChile en el total de exportaciones “no cobre”	80,0%	62,1%	75,5%	70,3%

Fuente: ProChile

En resumen, tanto los argumentos de la teoría económica que dan sustento al modelo de desarrollo exportador adoptado por el país y al papel que debe asumir el Estado en su fomento, como las evidencias empíricas de la contribución de las exportaciones no tradicionales al crecimiento económico en situaciones de caída de las exportaciones de cobre, reafirman la pertinencia del Programa de Promoción de Exportaciones y la importancia del apoyo del Estado para la inserción internacional de las empresas nacionales, en particular de las Pymes que tienen mayores limitaciones de recursos y menor capacidad de adecuación a los requisitos y requerimientos de los mercados externos.

La incertidumbre que existe sobre el futuro de la economía global, dado el comportamiento variable de la economía de Estados Unidos, la crisis y desaceleración en las economías de Europa y Japón respectivamente y la desaceleración del crecimiento de China, hace aún más imperioso mantener el esfuerzo y el apoyo del Estado en la búsqueda de nuevos mercados para nuevos productos, incorporando a nuevas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, sin perjuicio de evaluar en mayor profundidad y detalle la pertinencia, eficacia y eficiencia relativa de los distintos instrumentos que conforman el Programa de Promoción de Exportaciones.

## II.2 EFICACIA Y CALIDAD

A partir de las cifras antes presentadas en la sección de Información del Programa (Sección I) y de los indicadores de resultados intermedios y finales que se presentan en la Matriz de Marco Lógico (Anexo 2 b) se pueden extraer algunas conclusiones sobre la Eficacia del Programa en el logro de sus propósitos en el periodo de evaluación.

Estas, sin embargo, deben ser analizadas teniendo en cuenta los siguientes factores del entorno: i) la recesión de la economía y el comercio mundial en el año 2012, que afectó a las exportaciones chilenas (ver gráfico 1); ii) los cambios de gobierno en 2010 y 2014 que se reflejaron también en la estrategia del Programa.<sup>35</sup>

En ese contexto, la eficacia del Programa está relacionada en primer término, con la implementación y cumplimiento de las metas de la estrategia definida para el Programa en el periodo por las autoridades en funciones. Según el Informe de Gestión 2011 -2014, elaborado por ProChile, la estrategia del Programa definida para ese periodo se centró en tres ejes de apoyo a las empresas nacionales: i) *diversificación de mercados*, donde la meta era apoyar al menos a 500 clientes exportadores de ProChile para que diversificaran exportaciones y mercados, focalizándose en empresas que exportan solo a uno o dos mercados; ii) *ampliación de la cobertura de empresas*, donde la meta fue apoyar al 60% de los exportadores nacionales, excluyendo a los que exportaban menos de US\$ 60 mil por año, y; iii) *innovación y emprendimiento*, con la meta de lograr que 500 empresas eligieran los servicios de ProChile para internacionalizar emprendimientos innovadores.

Conforme al Informe de Gestión, en el periodo 2010 -2013, la meta en *Diversificación* fue sobrecumplida y abarcó a 817 empresas, y la *cobertura* alcanzó al 50% de las empresas exportadoras que superaban los US\$ 60.000 anuales. Y sólo entre 2012 y 2013 se apoyó la internacionalización de 725 empresas *innovadoras*, es decir 225 más que la meta prevista para el periodo.<sup>36</sup>

### II.2.1 Eficacia a Nivel de Resultados Intermedios y Finales (*evaluación del cumplimiento de objetivos de propósito y fin*)

#### II.2.1.1 Cobertura y Beneficiarios del Programa

---

<sup>35</sup> Como se menciona en la descripción del programa, los ejes estratégicos definidos, con metas, muy acotadas para el periodo 2011-2014 fueron : i) *diversificación de mercados* (*meta*: apoyar al menos a 500 clientes exportadores de ProChile para que diversificaran exportaciones y mercados, focalizándose en empresas que exportan solo a uno o dos mercados); ii) *ampliación de la cobertura* a nuevas empresas exportadoras (*meta*: apoyar al 60% de los exportadores nacionales, excluyendo a los que exportaban menos de US\$ 60 mil por año); iii) *innovación y emprendimiento* (*meta*: lograr que 500 empresas eligieran los servicios de ProChile para internacionalizar emprendimientos innovadores). Según el Informe de Gestión, entre 2010 -2013 todas estas metas fueron cumplidas, lográndose la *Diversificación* de mercados de 817 empresas, una *cobertura* del 50% de las empresas cuyas exportaciones superaban los US\$ 60.000 anuales como clientes de los servicios de ProChile y la *internacionalización* de 725 empresas *innovadoras*. En todo caso, el logro de estas metas debe evaluarse a la luz de las cifras efectivas de aumento y diversificación de exportaciones y la evolución de la cobertura de los servicios de ProChile, como se detalla en el texto principal Durante 2014 se reenfoca el énfasis del programa hacia las PYMES, incorporándose nuevos componentes de apoyo orientados específicamente a ese tipo de empresas a ser puestos en práctica a partir de 2015.

<sup>36</sup> Ver Informe de Gestión de ProChile 2010 -2014, Resumen Ejecutivo. El Informe entrega cifras de cumplimiento sólo para los periodos señalados.

Entre 2010 y 2014, el Programa atendió un promedio de 5.200 clientes<sup>37</sup> por año, totalizando 26.369 en los 5 años, de los cuales 11.042 fueron exportadores y 15.327 fueron empresas no exportadoras. Esta cantidad de clientes correspondió a 14.391 empresas alguna de las cuales participaron en más de una actividad o en más de un año como clientes. En promedio, alrededor del 42% de los clientes fueron empresas que ya exportaban al momento de ingresar al Programa.

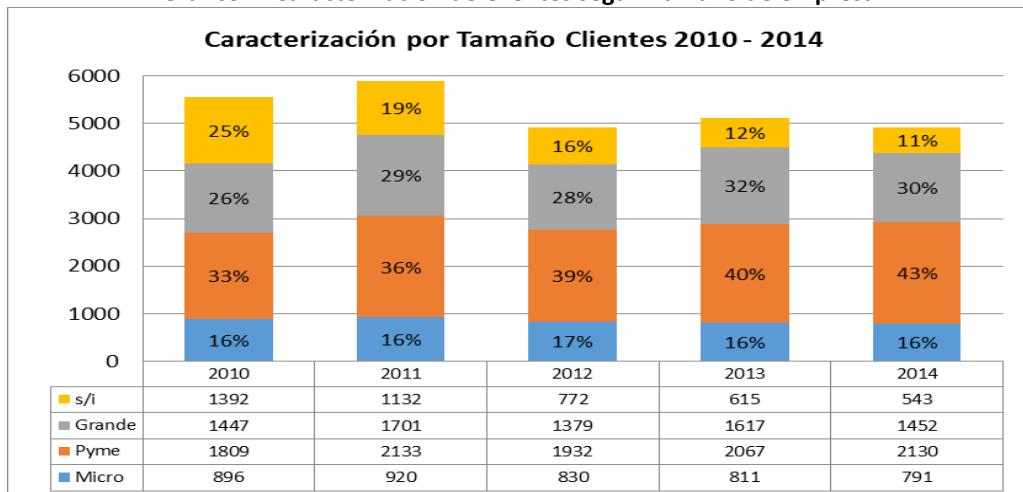
**Cuadro 8: Desglose clientes ProChile Exportadores v/s No Exportadores (2010-2014)**

	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>Clientes</b>	5.544	5.886	4.913	5.110	4.916	26.369
<b>Exportadores</b>	2.187	2.408	1.863	2.343	2.241	11.042
<b>No Exportadores</b>	3.357	3.478	3.050	2.767	2.675	15.327
<b>% Exportadores</b>	<b>39,4%</b>	<b>40,9%</b>	<b>37,9%</b>	<b>45,9%</b>	<b>45,6%</b>	<b>41,9%</b>

Fuente: ProChile

El 60% de los clientes participó durante un solo año en actividades del Programa, mientras el 13% lo hizo por 4 años o más. De estos últimos, el 55% correspondió a grandes empresas. Un promedio anual del 42% de los clientes fueron exportadores y el 38% del total de clientes correspondió a Pymes mientras el 29% correspondió a grandes empresas. En general la composición de la cartera de clientes se mantuvo estable en el periodo.

**Gráfico 2: Caracterización de Clientes según Tamaño de empresa**



Fuente: Elaboración en base a datos ProChile

Entre el 2011 y 2014, el número de total clientes se redujo en un 16,5%, contracción que fue notoria en los clientes del componente 1 (-20,7%), la que fue contrarrestada por un incremento porcentual de 33% en el componente 2, aunque de menor magnitud absoluta, mientras los clientes del componente 3 se mantuvieron bastante estables. Una causa probable de estas variaciones puede ser la estrategia adoptada por el Programa a partir de 2011, focalizada en empresas con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil por año, lo que redujo el universo de clientes, especialmente en el caso del componente 3, así como la reducción de los servicios de información, que determinó una fuerte baja en el número de beneficiarios del Componente 1. Al

<sup>37</sup>

mismo tiempo, en el periodo hubo un incremento de las actividades de capacitación (seminarios, talleres, asesorías) que derivó en un incremento del componente 2.

**Cuadro 9: Resumen de Beneficiarios<sup>38</sup> de ProChile (totales por año y por componentes)<sup>39</sup>**

Clientes	2011	2012	2013	2014	% Variación 2011-2014	Total 2011 - 2014
<b>Componente 1</b>	4.087	3.014	2.632	3.240	-20,7%	12.973
<b>Componente 2</b>	779	564	930	1.037	33,1%	3.310
<b>Componente 3</b>	3.235	2.939	3.511	3.187	-1,5%	12.872
<b>Total Beneficiarios</b>	8.101	6.517	7.073	7.464	-7,9%	29.155
<b>Total Clientes únicos (sin repetir)</b>	5.886	4.913	5.110	4.916	-16,5%	20.825
<b>Atenciones promedio en componentes por Cliente</b>	1,4	1,3	1,4	1,5	---	---

Fuente: ProChile

También el número de Beneficiarios del Programa<sup>40</sup> tendió a disminuir después del 2011, pero logró recuperarse en el último año del periodo evaluado.

**Cuadro 10: Número de Beneficiarios por Componente**

	Componente 1*	Componente 2	Componente 3	Total
<b>2011</b>	12.547	1.430	3.261	17.238
<b>2012</b>	6.213	1.095	3.748	11.056
<b>2013</b>	6.082	1.434	4.194	11.710
<b>2014</b>	11.038	2.412	4.043	17.493
<b>2014 - 2011</b>	<b>-12%</b>	<b>69%</b>	<b>24%</b>	<b>1%</b>

Fuente: ProChile

(\*) Se refiere a los que recibieron servicios de información personalizada o selectiva.

Como se desprende del cuadro siguiente, el 49 por ciento de los beneficiarios/clientes del Programa en el período fueron grandes y medianas empresas, participación que alcanza al 52 por ciento de los beneficiarios de las acciones de información comercial (componente 1), al 55 por ciento de los beneficiarios de acciones para el desarrollo de capacidades exportadoras (componente 2) y al 46 por ciento de las acciones y proyectos de promoción de exportaciones (componente 3). Solo el 39 por ciento de los beneficiarios del Programa en el período

<sup>38</sup> Un beneficiario corresponde a una empresa que recibe bienes o servicios en algún componente. En el cuadro se muestran los niveles de producción por componente, considerando que una misma empresa puede ser beneficiaria en distintos componentes.

<sup>39</sup> Se entiende como clientes “únicos” por año a las empresas que han participado en alguna de las acciones de ProChile en cualquiera o varios de sus componentes. Se entiende como cliente “único de un componente” a las empresas que han participado en acciones de ese componente, pero que pueden ser además clientes en los otros componentes. En consecuencia, el número de clientes “únicos” por componente será mayor que el número total de clientes “únicos” (o sin repetir) de ProChile en el año, ya que una empresa considerada cliente “único” en el componente 1, puede además ser también cliente “único” en los otros dos componentes.

<sup>40</sup> La cuantificación de “beneficiarios” corresponde al Nr. de empresas que aparecen en los registros de ProChile como participantes de alguna acción del Programa durante el año, por lo que una misma empresa puede aparecer registrada varias veces como “beneficiaria” de distintas acciones en distintos componentes.

correspondieron a pequeñas y micro empresas, mientras un 12 por ciento de las empresas beneficiarias no fue caracterizado por tamaño. La participación de los distintos tamaños de empresa como beneficiarios del Programa muestra una evolución variable en cada año y componente.

**Cuadro 11: Clientes del Programa por componente y tamaño de empresa\***

Componente / Año	2011	2012	2013	2014
<b>Información comercial</b>	<b>4.585</b>	<b>3.064</b>	<b>2.697</b>	<b>3.242</b>
Grande	1.537	992	963	1.060
Mediana	804	561	503	685
Pequeña	1.002	698	585	743
Micro	710	566	358	390
s/i	532	247	288	364
<b>Generación de capacidades exportadoras</b>	<b>800</b>	<b>578</b>	<b>950</b>	<b>1.037</b>
Grande	159	138	266	273
Mediana	107	99	190	181
Pequeña	227	146	231	235
Micro	242	157	176	167
s/i	65	38	87	181
<b>Acciones de promoción</b>	<b>3.321</b>	<b>3.018</b>	<b>3.595</b>	<b>3.192</b>
Grande	1.022	886	1.074	910
Mediana	552	501	607	547
Pequeña	701	672	823	649
Micro	621	663	647	457
s/i	425	296	444	629
<b>Total</b>	<b>8.706</b>	<b>6.660</b>	<b>7.242</b>	<b>7.471</b>

Fuente: ProChile – Ficha 2 – Antecedentes del Programa -Información complementaria

(\*) Las cifras de clientes totales y por componente de este cuadro presentan leves diferencias con las presentadas de forma agregada en otros cuadros de este informe, pues fueron suministradas por ProChile antes de que fueran ajustadas. Se ha optado por incluirlas sin modificación para no perder la información de detalle y considerando que las diferencias no afectan mayormente a las conclusiones del análisis que se hace de la información de este cuadro.

Geográficamente, los clientes del Programa se concentraron en la Región Metropolitana (45 % del total de beneficiarios del período, de las cuales 24% correspondió a beneficiarios del componente 1,3% al componente 2 y 18% al componente 3), lo cual es concordante con la concentración de empresas en la capital. Las regiones IV a X concentraron otra parte importante de los beneficiarios del componente 1 y 3 del Programa, mientras las acciones del componente 2 (asesoría y capacitación) muestran una distribución bastante más pareja a lo largo del país, lo que parece acorde con la necesidad de desarrollo de capacidades exportadoras en empresas que buscan transformarse en tales.<sup>41</sup> De todas formas, el Programa muestra una buena cobertura regional a través de sus Oficinas Regionales, lo que se refleja en el porcentaje relativamente alto de clientes exportadores de ProChile localizados en regiones en relación al total de los exportadores de regiones, relación que muestra una tendencia al alza y

<sup>41</sup> El detalle de la distribución de beneficiarios por regiones, componentes, tipos de beneficiario y años se encuentra en el Anexo 3 y/o en la Ficha 2 de Antecedentes del Programa, Información Complementaria, suministrada por ProChile.

alcanza en 2013 al 49%. De hecho, el programa cubre a casi la mitad de los exportadores regionales, lo que representa un importante avance desde el año 2010. Es significativo que mientras los exportadores clientes de ProChile representan menos de un 30% del total de exportadores nacionales cada año, los clientes exportadores de ProChile en regiones superan el 40% del total de los exportadores de regiones, lo cual indica una buena presencia del Programa a nivel regional.

Cuadro 12: Beneficiarios por componente y Región\*

Componente / Región	2011	2012	2013	2014
<b>Componente 1</b>	<b>4.585</b>	<b>3.064</b>	<b>2.697</b>	<b>3.242</b>
1	49	44	37	21
2	81	35	20	52
3	39	59	81	60
4	134	54	119	133
5	322	318	188	303
6	211	147	115	260
7	260	133	105	163
8	251	160	135	144
9	119	89	64	131
10	217	122	114	92
11	27	20	26	27
12	53	58	36	30
13	2.642	1.682	1.496	1.469
14	87	87	49	67
15	72	36	51	46
s/i	21	20	61	244
<b>Componente 2</b>	<b>800</b>	<b>578</b>	<b>950</b>	<b>1.037</b>
1	18	4	10	12
2	20	7	11	11
3	41	21	27	8
4	26	18	95	76
5	77	81	70	70
6	35	41	52	30
7	80	66	105	68
8	48	27	51	70
9	59	21	43	63
10	65	9	110	106
11	16	12	19	31
12	52	13	6	28
13	193	164	289	306
14	47	47	28	18
15	20	43	15	8
s/i	3	4	19	132
<b>Componente 3</b>	<b>3.321</b>	<b>3.018</b>	<b>3.595</b>	<b>3.192</b>
1	51	118	83	51
2	82	101	56	55
3	51	34	53	46
4	143	152	184	166
5	335	317	405	432
6	168	167	188	122
7	179	191	226	198
8	203	178	263	201
9	119	75	94	54
10	192	130	181	140
11	15	42	51	35
12	77	48	95	73
13	1.541	1.340	1.501	1.061
14	67	57	84	71
15	69	29	51	7
s/i	29	39	80	480
<b>Total</b>	<b>8.706</b>	<b>6.660</b>	<b>7.242</b>	<b>7.471</b>

Fuente: ProChile – Ficha 2 – Antecedentes del Programa – Información Complementaria

(\*)Las cifras de clientes totales y por componente de este cuadro presentan leves diferencias con las presentadas de forma agregada en otros cuadros de este informe, pues fueron suministradas por ProChile antes de que fueran ajustadas. Se ha optado por incluirlas sin modificación para no perder la información de detalle y considerando que las diferencias no afectan mayormente a las conclusiones del análisis que se hace de la información de este cuadro.

## **Eficacia en el logro del fin -“Internacionalización” de las empresas**

Los *clientes exportadores*, aunque disminuyeron en 6,9% entre 2011 y 2014, representaron entre el 40 y el 46% del total de clientes del periodo este periodo, cayendo sólo en el crítico año 2012 a menos del 38%. Este porcentaje llega al 51% en el caso de los beneficiarios del componente 1, al 55% en el caso del componente 2 y al 42% en el caso de los beneficiarios del componente 3. Los montos exportados por estos clientes se mantienen relativamente estables en el periodo, salvo en 2012, al igual que la estructura por tamaño de empresa de las exportaciones.

**Cuadro 13: Beneficiarios por componente y condición de exportador\***

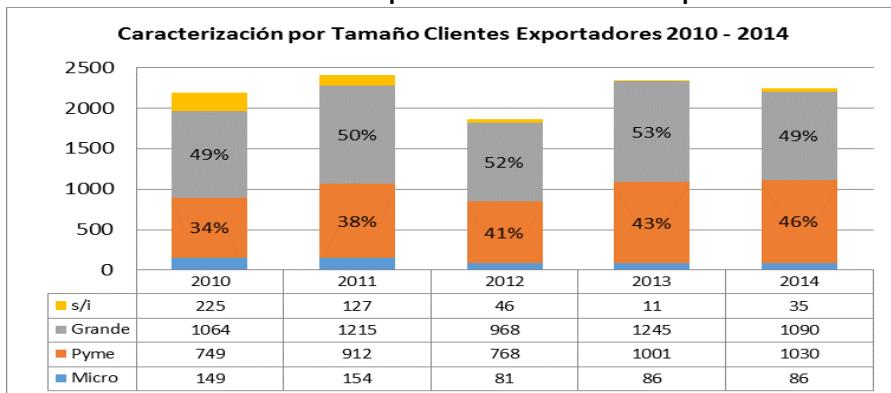
Componente /Año	2011	2012	2013	2014	Total
<b>1. Información Comercial</b>	<b>4.585</b>	<b>3.064</b>	<b>2.697</b>	<b>3.242</b>	<b>13.588</b>
Exportador	2.309	1.367	1.485	1.838	6.999
No exportador	2.276	1.697	1.212	1.404	6.589
<b>2. Generación de capacidades exportadoras</b>	<b>800</b>	<b>578</b>	<b>950</b>	<b>1.037</b>	<b>3.365</b>
Exportador	251	228	479	457	1.415
No exportador	549	350	471	580	1.950
<b>3. Acciones de Promoción</b>	<b>3.321</b>	<b>3.018</b>	<b>3.595</b>	<b>3.192</b>	<b>13.126</b>
Exportador	1.401	1.213	1.516	1.355	5.485
No Exportador	1.920	1.805	2.079	1.837	7.641
<b>TOTAL</b>	<b>8.706</b>	<b>6.660</b>	<b>7.242</b>	<b>7.471</b>	<b>30.079</b>
Exportador	3.961	2.808	3.480	3.650	13.899
No Exportador	4.745	3.852	3.762	3.821	16.180

Fuente: ProChile – Ficha 2 – Antecedentes del Programa -Información complementaria

(\*)Las cifras de clientes totales y por componente de este cuadro presentan leves diferencias con las presentadas de forma agregada en otros cuadros de este informe, pues fueron suministradas por ProChile antes de que fueran ajustadas. Se ha optado por incluirlas sin modificación para no perder la información de detalle y considerando que las diferencias no afectan mayormente a las conclusiones del análisis que se hace de la información de este cuadro.

El 51% de las empresas exportadoras clientes del Programa son grandes empresas y en conjunto representan el 97,4% de las exportaciones de los clientes de ProChile, mientras el 40% de los clientes exportadores son Pymes, pero representan menos del 2% de las exportaciones totales de los clientes del Programa.

**Gráfico 3: Caracterización por Tamaño de Clientes Exportadores**



Fuente: Elaboración en base a datos ProChile

Los *clientes nuevos* representan, en promedio, el 41% de los clientes atendidos anualmente, pero este porcentaje cae de un 57% en 2011 a un 32% en 2014. Esta es una evolución preocupante, pues refleja una tendencia a la concentración de la acción de ProChile en un número cada vez más reducido de las mismas empresas, en lugar de lograr la “internacionalización” de nuevas empresas, que es el “fin” del programa.

**Cuadro 14: Resumen de Clientes “nuevos” de ProChile (totales por año y por componente)<sup>42</sup>**

Clientes Nuevos por Componente	2011	2012	2013	2014	% Variación 2011-2014	Total 2011 - 2014
Componente 1 <sup>43</sup>	2.106	1.246	798	737	-65,0%	4.887
Componente 2	409	196	228	303	-25,9%	1.136
Componente 3	1.621	1.029	1.096	997	-38,5%	4.743
Total Clientes nuevos por componente	4.136	2.471	2.122	2.037	-50,7%	10.766
Total Clientes Nuevos ProChile (Sin Repetir)	3.375	2.147	1.751	1.574	-53,4%	8.847
% sobre total clientes únicos ProChile	57,3%	43,7%	34,3%	32,0%	n/a	42,5%

Fuente: ProChile, Base SRA

Del total de clientes nuevos, el 22% en promedio es exportador en el año de ingreso al programa y sobre el 80% de ellas se mantiene en tal condición por más de un año. De las empresas que ingresan al programa sin ser exportadoras, el análisis de seguimiento realizado para las empresas que ingresan al programa entre 2010 y 2013 indica que, para el año 2010 hay un 10,8% de clientes nuevos que logran exportar dentro de los 4 años siguientes y que el coeficiente de correlación entre la cantidad de años que participa una empresa en el programa y el número de años en que exporta, está en torno a 0,4.

<sup>42</sup>. Los clientes nuevos corresponden a aquellos clientes únicos de algún componente que no participaron anteriormente de los servicios que ofrece ProChile dentro del período de evaluación (2011-2014), considerando como base el año 2010.

<sup>43</sup> Se refiere sólo a aquellos que recibieron servicios de “Difusión selectiva”

Cuadro 15: Análisis sobre Clientes nuevos que ingresan al Programa

ANÁLISIS CLIENTES NUEVOS	2010	2011	2012	2013	2014
Clientes nuevos	---	<b>3.375</b>	<b>2.147</b>	<b>1.751</b>	<b>1.574</b>
Exportadores	---	1.006	404	411	294
No exportadores	3357**	2.369	1.743	1.340	1.280
<b>Zoom No-Exportad</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cientes nuevos No-Exportad	<b>3.357**</b>	<b>2.369</b>	<b>1.743</b>	<b>1.340</b>	<b>1.280</b>
Logra exportar	364	211	103	59	---
Porcentaje éxito	10,80%	8,90%	5,90%	4,40%	---
<b>Zoom Exportadores</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Cientes nuevos Exportadores	<b>2187**</b>	<b>1.006</b>	<b>404</b>	<b>411</b>	<b>294</b>
Se mantiene exportando (*)	1.950	868	336	331	---
Porcentaje éxito	<b>89,20%</b>	<b>86,30%</b>	<b>83,20%</b>	<b>80,50%</b>	---
Durante el año	237	138	68	80	---
Año siguiente	200	155	77	331	---
2 años siguientes	182	130	259	---	---
3 años siguientes	222	583	---	---	---
4 años siguientes	1.346	---	---	---	---
Coef. Corr	---	<b>0,397</b>	<b>0,454</b>	---	---

Fuente: Elaboración en base a datos ProChile

(\*) Se contabilizan las empresas que se mantienen exportando por al menos un año adicional al año en que ingresaron al programa.

(\*\*) Para el año 2010 el análisis no corresponde a Clientes “nuevos”, dado que no se tiene información sobre la participación de clientes en 2009. Los datos son referenciales en base al total de clientes de dicho año.

El porcentaje de empresas que logran *transformarse en exportadores* cae para los años siguientes a 2010 (la explicación radica en que cuentan un tiempo menor de seguimiento respecto a las empresas que ingresan en 2010), adicionalmente estas empresas que logran modificar su comportamiento exportador son relativamente pocas en relación al total de clientes que se atiende anualmente y representaron sólo el 3,4% del total entre 2010 y 2013. De dicho grupo de empresas el 54% de fueron Pymes, representando en promedio más del 50% del valor de las exportaciones en el periodo, aun cuando su participación relativa en el valor total de las exportaciones de estos “nuevos exportadores” se redujo del 73% al 47% entre 2011 y 2013.

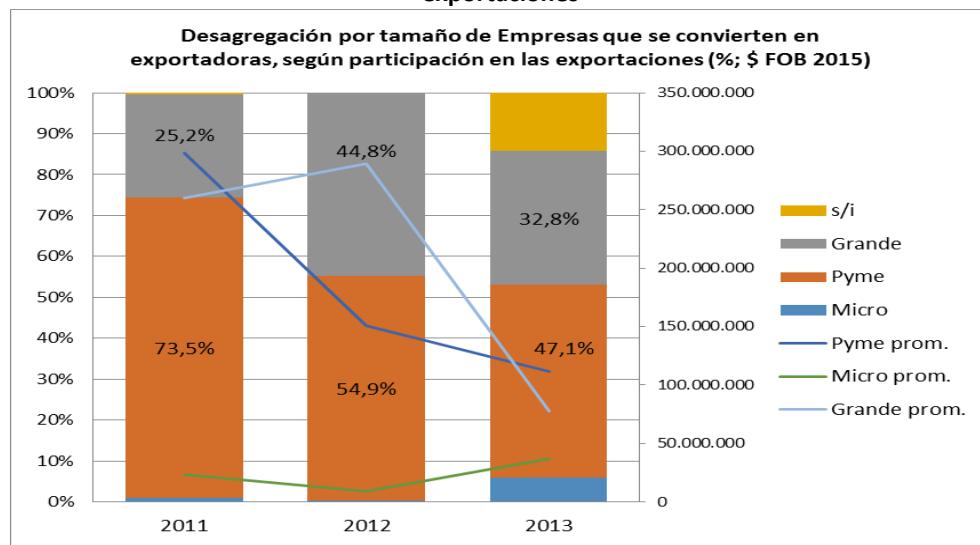
El 29% de los “nuevos exportadores” del periodo son grandes empresas, cuya participación en el valor total exportado por el grupo de “nuevos exportadores” aumentó del 25% en 2011 a 45% en 2012, para bajar a 33% en 2013. Un aspecto significativo que requiere mayor análisis es que el valor total de las exportaciones de estos nuevos exportadores cae de \$ 53 mil millones en 2011 a \$ 5 mil millones en 2013 y el monto promedio exportado por empresa disminuye tanto en las grandes empresas como en las Pymes, pero aumenta en las microempresas en 2013.

Cuadro 16: Caracterización por Tamaño de Clientes que se transforman en exportadores

Tipo	2010	2011	2012	2013	TOTAL	Part. (%)
Logra exportar	364	211	103	59	737	---
Micro	50	21	8	9	88	11,9%
Pyme	175	132	66	24	397	53,9%
Grande	112	52	28	24	216	29,3%
s/i	27	6	1	2	36	4,9%
% logra exportar total clientes	6,6%	3,6%	2,1%	1,2%	3,4%	---

Fuente: Elaboración en base a datos ProChile

Gráfico 4: Caracterización por Tamaño de Clientes que se transforman en exportadores según participación en las exportaciones



Fuente: Elaboración en base a datos ProChile

#### II.2.1.2 Eficacia en el logro del Propósito - Aumento de las exportaciones “no tradicionales”

Las exportaciones “no cobre” del país aumentaron entre 2011 y 2014, a pesar de la caída del año 2012 y de las tasas negativas de las exportaciones totales.

Cuadro 17: Exportaciones de Chile 2010 -2014  
Tasas de crecimiento anual en % sobre el año anterior y en el período

	2011	2012	2013	2014	2014/2010
Exportaciones Totales	20	-(5)	-(0,1)	-(2,7)	-(8,9)
Exportaciones “no cobre”	24	-(2,3)	1,5	4,4	3,6

Fuente: Elaboración propia con información de ProChile (cuadro 11) para los años 2012, 2013 y 2014, en base a la información reportada por el Servicio Nacional de Aduanas de Chile y del Global Trade Atlas (GTA) para el año 2011

Pero esta positiva evolución de las exportaciones “no tradicionales”, no puede ser atribuida totalmente a los efectos del Programa, ya que dependió en medida importante del comportamiento de los mercados. Por eso es más relevante observar el comportamiento de las exportaciones de los clientes de ProChile con respecto al total de las exportaciones “no

tradicionales". Las exportaciones de los clientes ProChile, que representaban el 80% del total de exportaciones "no cobre" en el año 2011, bajaron su participación al 62% en el 2012, pero recuperaron su importancia relativa en el total en 2013 (75,5%) para volver a disminuir al 70,% en el 2014 .

Por otra parte, el conjunto de clientes de ProChile mantuvo su peso relativo en el total de empresas exportadoras nacionales en torno al 29% y los clientes con exportaciones superiores a US\$ 60 mil/año aumentaron su representación en este segmento de exportadores, desde un 40 a un 45% en los cuatro años, llegando incluso a un 48% en 2013. Con esto, el Programa superó la meta que se había fijado para el periodo 2010 -2013, en cuanto a focalizar su acción y lograr una mayor cobertura acotada a las empresas con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil/año<sup>44</sup>; si bien eso no es un indicador de que se haya logrado el objetivo de aumento y diversificación de exportaciones ni el fin de "internacionalización" de nuevas empresas.

**Cuadro 18: Participación de los clientes de ProChile en el total de exportadores del país y en el total de exportadores con ventas superiores a los US\$ 60 mil/año (% según número de empresas)**

Indicador de eficacia	2010	2011	2012	2013	2014
Participación de los clientes exportadores de ProChile año en el total de exportadores nacionales (segmento de empresas con ventas superiores a US\$ 60 mil/ año)	39 %	40 %	41 %	48%	45%
Participación del total de clientes exportadores de ProChile en el total de exportadores nacionales.	29 %	31 %	25 %	31%	28%

Fuente: ProChile. Datos de la Matriz de Marco Lógico Anexo 2b

#### *II.2.1.3 Eficacia en el logro del Propósito -Diversificación de las exportaciones*

La participación de nuevos productos en el total de productos exportados por los clientes de ProChile a los distintos mercados se mantuvo estable durante todo el periodo, creciendo ligeramente del 29% al 30%. Esto significa que alrededor de un tercio de los productos exportados cada año por los clientes de ProChile a los distintos mercados habrían sido productos (o mercados) nuevos, lo cual es un buen indicador de diversificación, aunque no muestre un incremento significativo en términos porcentuales durante el periodo.

En todo caso, por tratarse de cifras relativas, habría que hacer un análisis más profundo del número de productos/mercados nuevos cada año, porque una disminución del conjunto de mercados y productos exportados puede llevar aparejado un incremento del peso relativo de los nuevos productos en el total, sin que necesariamente se incremente la cantidad absoluta de nuevos productos/mercados.

---

<sup>44</sup> En el período de evaluación el Programa focalizó su acción en las empresas con ventas superiores a los US\$ 60.- mil por año, como estrategia institucional.

**Cuadro 19: Grado de diversificación de las exportaciones**

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014
<u>Participación de los nuevos productos exportados a cada país por clientes de ProChile del año anterior sobre el total de productos exportados a cada país por clientes del año anterior</u>	29 %	29 %	29 %	30 %	30%

Fuente: Matriz de Marco Lógico Anexo 2b

En resumen, podría concluirse que durante el periodo evaluado el Programa cumplió modestamente con su propósito de contribuir al aumento y diversificación de las exportaciones “no tradicionales” (entendidas como las “no cobre”), aunque con resultados variables y en general decrecientes durante los cuatro años. Esto probablemente en parte a causa de la situación negativa de los mercados internacionales en 2012 y la caída del valor del dólar, además de los efectos del terremoto de 2010. Y quizá también a consecuencia de los cambios introducidos en el periodo, que conllevaron una serie de cambios institucionales y una concentración en medianas y grandes empresas. En síntesis:

- Las exportaciones no tradicionales del país aumentaron entre 2011 y 2014, a pesar de la caída del año 2012 y de las tasas negativas de las exportaciones totales. Pero las exportaciones de los clientes de ProChile disminuyeron a partir de 2012 sin lograr alcanzar el nivel de inicios del periodo y de la recuperación lograda en 2013 y 2014 (cuadros 11 y 12).
- El valor de las exportaciones de los clientes de ProChile disminuyeron su participación en el total de exportaciones “no cobre” del país durante el periodo, a pesar que el número de clientes de ProChile aumentó su participación relativa en el total de exportadores nacionales con ventas superiores a US\$ 60 mil por año, llegando casi al 50%.
- Al mismo tiempo, la participación del total de clientes de ProChile en el total de exportadores nacionales se mantuvo en torno al 29%, cayendo hasta el 25% durante el periodo.
- La participación de los clientes de ProChile en el total de exportadores de productos “no cobre” disminuyó durante el periodo, aunque manteniéndose en un alto nivel superior al 70% en 2014.
- La participación de nuevos productos en el total de productos exportados por clientes de ProChile a los distintos mercados se mantuvo en alrededor del 30% anual.
- La principal debilidad detectada en el comportamiento del Programa durante el periodo evaluado es que no muestra una mejoría relevante en los indicadores de eficacia. Salvo en lo que se refiere al peso relativo de los clientes de ProChile en el universo de empresas exportadoras6.
- Es significativo, sin embargo, que el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios y productos de ProChile es muy alto y las encuestas realizadas muestran un nivel de satisfacción del 78% en 2012, que aumentó a 84% en 2013 y 82% en 2014.

## II.2.2 Eficacia a Nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)

Durante el periodo evaluado hubo una reducción de casi 21% de los clientes de ProChile, produciéndose un desplazamiento de clientes entre componentes. Aumentaron significativamente los clientes del componente 2 (33,1%) y disminuyeron significativamente los clientes del componente 1 (-20,7%), mientras el número de clientes del Componente 3 (promoción de exportaciones) se mantuvo relativamente estable.<sup>45</sup>

### II.2.2.1 Análisis Componente 1 - Información Comercial generada y difundida

Como ya se señaló, este componente sufrió una serie de cambios organizacionales durante el periodo de evaluación, que derivaron en una reducción de los productos y servicios entregados a los exportadores, lo que se expresó en una disminución del número de clientes y beneficiarios. Entre otros, se decidió eliminar de la página web la información sobre datos de contacto de importadores potenciales en el exterior y se eliminaron los estudios específicos que antes se realizaban a solicitud de los exportadores. Los informes de mercado, si bien aumentaron en 2011, disminuyeron sistemáticamente en 2012, 2013 y 2014, aunque este último año se observa un freno al desmontaje del servicio, como se puede apreciar en el cuadro siguiente<sup>46</sup>. Asimismo, en el año 2012 se interrumpió el registro de acceso a la información de este componente, de manera que no es posible reconstruir la serie completa de utilización de esos servicios.

La incidencia de las modificaciones mencionadas en la eficacia del Programa en este componente queda de manifiesto, si se tiene en cuenta que el primer acercamiento de un exportador potencial al Programa es a través de la búsqueda de información comercial y de potenciales compradores en el exterior.

Cuadro 20: Generación de Informes de Mercado 2011 - 2014

	2011	2012	2013	2014	2014/2011
Nro. de Informes	2107	1459	614	589	-(1518)
Variación anual	157%	-(31%)	-(58%)	-(4%)	-(70%)

Fuente: ProChile

Cabe señalar que las cifras de clientes y beneficiarios de los servicios del componente 1 se refieren sólo a aquellos que recibieron servicios de “Difusión selectiva”, algunos de los cuales, como los estudios a pedido, fueron suprimidos durante el periodo y reemplazados por servicios de información más abiertos, pero menos personalizados a las necesidades de los usuarios, lo cual puede haber incidido en la reducción de los usuarios.

La poca información que ProChile ha podido suministrar respecto a este componente señala, por ejemplo que los accesos a la página web disminuyeron notoriamente en el periodo de evaluación, como se desprende del cuadro siguiente (incompleto por la falta de registros en el año 2012), aun cuando el uso de los sitios web del programa muestran una gran cobertura que sobrepasa los 233 mil usuarios, aunque no se trate necesariamente de clientes de ProChile.

Cuadro 21: Utilización de página web de ProChile 2011 -2014

<sup>45</sup> Ver cuadros agregados de Clientes y Beneficiarios en el punto anterior Cobertura

<sup>46</sup> Ver Anexo 2b, Matriz de Marco Lógico

Año	Usuarios	Visitas a Información Estadística	Visitas a Documentos
2011	n/d	394.629	281.778
2012	n/d	n/d	n/d
2013*	194.239	24.322	93.066
2014	233.305	23.742	51.789

Fuente: ProChile

\* Año contabilizado desde mes de abril a diciembre

#### *II.2.2.2 Análisis Componente 2 - Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas*

Este componente es el de menor presupuesto anual dentro del programa durante el período de evaluación pero de mejor comportamiento en cuanto a crecimiento de cobertura (33,1% en el período)<sup>47</sup>, así como de empresas capacitadas (53% en el periodo, luego de una baja el 2012) y con resultados positivos sostenidos.

Cuadro 22: Indicadores de eficacia del componente 2

	2011	2012	2013	2014	2014/2011
Nro. Empresas capacitadas	675	509	887	1031	356
Variación anual de empresas capacitadas	44%	-(25%)	74%	16%	53%

Fuente: ProChile

#### *II.2.2.3 Análisis Componente 3 - Acciones de Promoción de Exportación*

Este componente concentra más del 80% de los recursos del Programa, incidiendo de forma importante en el logro del objetivo de diversificación y aumento de las exportaciones. En este componente, el resultado del periodo es positivo y estable, ya que del total de productos exportados por los beneficiarios de este componente al año siguiente de recibir el apoyo de ProChile, alrededor de un 28%<sup>48</sup> corresponde a productos o mercados nuevos, aunque disminuye a 26% en 2014. Sin embargo, las agendas de negocios<sup>49</sup> generadas por el Programa, instrumento relevante para la concreción de nuevas exportaciones, disminuyen durante el periodo, con la excepción del año 2011.

En cuanto al uso de los principales servicios e instrumentos de este Componente 3, hubo concentración y crecimiento de beneficiarios en el Concurso Silvoagropecuario Empresarial y el Programa de Ferias Internacionales, que concentran una parte mayoritaria de los recursos, y, en menor medida y con variabilidad, en el número de beneficiarios de los programas Sabores de Chile y Chilean Wine Tour. El servicio de coaching presenta un descenso sostenido de beneficiarios, mientras el concurso marcas sectoriales, puesto en marcha durante el periodo evaluado, tuvo un numero estable de clientes durante el periodo y, aunque abarca un bajo número de clientes, éstos son grupos empresariales y no empresas aisladas.

<sup>47</sup> Ver cuadros agregados de Clientes y Beneficiarios en el punto anterior Cobertura

<sup>48</sup> En 2012 Aduanas efectuó una apertura de los códigos de clasificación arancelaria de los productos exportados aumentando la lista de productos registrados y por ende aumenta el indicador de nuevos pares producto-mercado, el cual se estabiliza los años siguientes a su valor estable para el periodo.

<sup>49</sup> Se entiende por agenda de negocios a una actividad que tiene como fin contactar a un potencial exportador o exportador chileno, con un importador extranjero. La actividad que contribuye en forma importante a este objetivo, es la "Generación de Agendas de Negocio", la cual contempla un conjunto de reuniones para una empresa chilena con uno o varios potenciales compradores extranjeros.

**Cuadro 23: Beneficiarios por instrumentos principales de promoción**

Instrumento	2011	2012	2013	2014
Coaching	146	110	47	61
CWT	131	259	169	178
Sabores de Chile	96	187	119	144
Ferias	196	334	333	521
Concurso Silvo-Agropecuario	552	773	684	879
Marcas Sectoriales	16	16	15	14

Fuente: ProChile. Datos de la matriz de marco lógico

Este componente es el que tiene relación más directa con la actividad exportadora, pues materializa la actividad en el desarrollo de agendas de negocio concretadas a través de ferias y otros eventos que se detallan en la Sección I y en el Anexo 3 de este informe. Cuatro son los indicadores que reflejan el resultado logrado en este componente, como detalla el cuadro siguiente de la Matriz de Marzo Lógico.

**Cuadro 24: Indicadores Eficacia Componente 3**

Indicador	Efectivo año 2010	Efectivo año 2011	Efectivo año 2012	Efectivo Año 2013	Efectivo Año 2014
<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> <b>Participación de los nuevos productos exportados en el año t por beneficiarios de acciones del componente 3 en el año t-1</b>	n/d	28,7%	63,45% <sup>50</sup>	27,89%	26,32%
<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> <b>Tasa de variación en el número agendas de negocio institucionales realizadas</b>	-10%	18%	-5%	-2%	14%
<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> <b>Participación de Clientes regionales en actividades del componente 3, sobre total de clientes nacionales del componente 3</b>	49%	53%	54%	52%	61%
<b>Eficiencia/Producto</b> <b>Gasto por beneficiario de las acciones y proyectos del componente 3</b>	N.M.	M\$9.783	M\$9.799	M\$7.385	M\$11.300

Fuente: ProChile. Datos de la matriz de marco lógico

El porcentaje de nuevos productos/mercados exportados por los beneficiarios de este componente dentro del total de los productos que exportan al año siguiente de haber sido beneficiarios del apoyo de ProChile se mantiene estable en el periodo, en torno al 27%,

<sup>50</sup> Para los clientes año 2011 los indicadores presentan un incremento sustancial debido a que el año 2012 se hace apertura de los códigos de aduana para los productos, lo que provoca un aumento en los pares producto-mercado nuevos que se presentan en las exportaciones año 2012

mostrando un comportamiento similar al de este indicador para el conjunto del Programa (como indicador de logro del propósito). La única diferencia es el año en el año 2012, para los clientes del año 2011 pues ese se hizo una apertura de los códigos de aduana para los productos, lo que provoca un aumento en los pares producto-mercado nuevos para las exportaciones del año 2012.

La Tasa de variación en el número agendas de negocio institucionales realizadas presenta una tendencia al alza durante el periodo, el cual solo se ve alterado con pequeñas disminuciones los años 2012 y 2013, -5% y -2% respectivamente e importantes alzas en los años 2011 (18%) y 2014 (14%). Nominalmente hubo también un incremento en el aumento de número de agendas de negocio institucionales. A pesar que hubo una disminución de beneficiarios en este componente, se aprecia un aumento en este indicador, lo que representa una mayor efectividad del programa en lograr concretar agendas de negocio.

El indicador de Participación de Clientes regionales en actividades del componente 3 muestra un importante aumento durante el periodo 2011-2014 y con respecto al año base 2010. Esto denota un importante logro en la gestión regional del programa y una importante participación de las regiones en las exportaciones país, similar a la tendencia que este mismo indicador muestra en el logro del propósito del Programa. Pero, al igual que se explica con respecto al indicador global, el resultado puede ser producto a que los clientes regionales son empresas con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil por año (en caso que este calculado sobre esa base). Se desprende, en todo caso, que la actividad regional tiene un gran potencial exportador, considerando la alta participación que tienen en las actividades del componente 3, el más directo en cuanto a acciones de promoción y gestión de apoyo a las exportaciones.

El Gasto por beneficiario de las acciones y proyectos del componente 3 presenta una leve tendencia al alza en el periodo 2011-2014, interrumpida sólo por una importante disminución durante el año 2013, año en que disminuye el presupuesto de este componente a la vez que se produce un aumento en el número de beneficiarios, lo que hace disminuir el presupuesto per cápita en US \$2419. A pesar de esto el indicador de concreción de agendas de negocios muestra una disminución muy pequeña en contraste a la disminución presupuestaria, y la cobertura regional presenta un importante aumento, lográndose ese año una mayor eficiencia de uso de recursos para el cumplimiento de los objetivos del componente 3.

#### **II.2.3 Calidad (satisfacción de los beneficiarios efectivos, oportunidad, comparación respecto a un estándar)**

El nivel de satisfacción de los clientes del periodo con los servicios y productos de ProChile alcanzó un 78% en 2012 y aumentó a 84% en 2013 y a 82% en 2014, según las encuestas realizadas. Esto refleja un alto grado de aceptación y satisfacción de los clientes y beneficiarios con los productos, servicios y herramientas que ProChile pone a su disposición y con la forma como los provee.

### **II.3 ECONOMÍA**

#### **II.3.1 Fuentes y uso de recursos financieros**

Tal como se muestra en la sección 1.3 las fuentes principales de financiamiento del programa son, por lejos, la asignación específica al programa más la asignación de la institución responsable. Este financiamiento corresponde, en promedio, a 95 por ciento del presupuesto total de la DIRECON: 64 por ciento de asignación específica y 31 por ciento por asignación de DIRECON<sup>51</sup>. Anualmente se observan variaciones marginales de estos porcentajes, excepto en el año 2015 en que la asignación específica al programa aumenta 23 por ciento mientras que la asignación de DIRECON disminuye 23 por ciento. La razón para ello es que el presupuesto para el financiamiento de los gastos operativos de la Oficinas Comerciales fue traspasado al presupuesto inicial de ProChile. Independiente de las fluctuaciones de esta variable año a año se puede observar que ProChile tiene, tal como se muestra en la sección 1.3, una participación muy relevante en el presupuesto de DIRECON<sup>52</sup>, recibiendo alrededor de 75 por ciento de su presupuesto total. Estas cifras indican que Pro Chile es valorado y muy relevante dentro de la DIRECON. A continuación se presentan todas las fuentes de financiamiento del programa. Es importante notar que dentro de la asignación específica al programa se incluye una transferencia de la Subsecretaría de Agricultura.

**Cuadro 25: Fuentes de Financiamiento del Programa Promoción de Exportaciones (M\$ 2015) (2011-2015)**

Fuentes de Financiamiento	2011		2012		2013		2014		2015		Variación 2011-2015
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Presupuestarias	\$ 32.995.577	97%	\$ 31.743.993	97%	\$ 32.642.050	96%	\$ 33.187.502	97%	\$ 34.616.336	100%	5%
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 21.450.092	63%	\$ 21.644.820	66%	\$ 21.965.198	65%	\$ 21.617.452	63%	\$ 26.178.760	76%	22%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 11.259.967	33%	\$ 9.690.524	30%	\$ 10.353.480	31%	\$ 10.911.778	32%	\$ 8.437.576	24%	-25%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 245.518	1%	\$ 408.649	1%	\$ 323.372	1%	\$ 658.272	2%	-	-	168% (2011-2014)
2. Extrapresupuestarias	\$ 1.001.630	3%	\$ 1.078.336	3%	\$ 1.299.355	4%	\$ 863.907	3%	-	-	-13,8% (2011-2014)
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 1.001.630	3%	\$ 1.078.336	3%	\$ 1.299.355	4%	\$ 863.907	3%	-	-	-13,8% (2011-2014)
Ferias	\$ 890.154	3%	\$ 939.908	3%	\$ 1.164.647	3%	\$ 724.605	2%	-	-	-
Muestra y Cata	\$ 87.756	0%	\$ 97.211	0%	\$ 71.674	0%	\$ 61.744	0,2%	-	-	-
Otros	-\$ 1.044	0%	-\$ 5.755	0%	\$ 26.255	0%	\$ 12.360	0%	-	-	-
Sabores de Chile	\$ 24.764	0%	\$ 46.972	0%	\$ 36.779	0%	\$ 65.198	0,2%	-	-	-
Total	\$ 33.957.207		\$ 32.822.329		\$ 33.941.405		\$ 34.051.409		\$ 34.616.336		2%

Fuente: Anexo 5, Ley de presupuesto de cada año

El aporte de la Subsecretaría contribuye a financiar la promoción de exportaciones del sector silvo-agropecuario y corresponde en promedio a 37 por ciento del presupuesto del programa evaluado y a 54 por ciento de la Asignación específica al Programa. Su participación relativa disminuye desde 48 por ciento en 2011 a 33 por ciento en 2015, mientras que los recursos aportados disminuyen en 18 por ciento en el mismo período.

<sup>51</sup> Estos recursos financieran los gastos operativos de las Oficinas Comerciales, sueldos de la Dirección de Pro Chile nacional y sueldos de los agregados comerciales que son financiados con presupuesto de DIRECON, pero están cargados a Pro Chile.

<sup>52</sup> La asignación presupuestaria de DIRECON está separada en 2 programas: Programa 01, correspondiente a la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales y Programa 02, correspondiente a Promoción de exportaciones que es el programa evaluado.

La tercera fuente de financiamiento presupuestario corresponde a los aportes de los FNDR<sup>53</sup>, que aporta en promedio uno por ciento del presupuesto de ProChile y muestra un aumento de 168 por ciento en el periodo 2011-2014. En cuanto a los aportes extrapresupuestarios, estos corresponden en promedio a tres por ciento de los recursos gestionados por el programa y corresponden a los copagos de los beneficiarios/clientes que participan en acciones de promoción de exportaciones (mayoritariamente componente 3). Al desagregar estas contribuciones se observa que los clientes de ferias contribuyen con 87% de los recursos extrapresupuestarios obtenidos por el programa. Este financiamiento es relativamente estable durante el período analizado, disminuyendo 14% entre 2011 y 2014.

En resumen, se puede concluir que el programa es sólido financieramente. Por otro lado, el aporte de las instituciones con las que se relaciona (DIRECON, Subsecretaría de Agricultura y FNDR) más el aporte de los beneficiarios indica que el programa es valorado. Estas condiciones favorecen una buena planificación estratégica del programa y en consecuencia su desarrollo de largo plazo.

El cuadro siguiente muestra el gasto devengado total del programa en el período 2011-2014.

**Cuadro 26: Gasto Total del programa 2011-2014 (Miles de \$ 2015)**

AÑO	Gasto Devengado del presupuesto del programa	Otros Gastos	Total Gasto del programa
<b>2011</b>	32.667.963	909.578	<b>33.577.541</b>
<b>2012</b>	29.520.290	1.440.140	<b>30.960.430</b>
<b>2013</b>	29.751.960	2.341.221	<b>32.093.181</b>
<b>2014</b>	30.830.419	1.101.543	<b>31.931.962</b>
<b>Variación 2011-2014</b>	-1.837.544 (-6%)	191.965 (21,1%)	-1.645.579 (-5%)

Fuente: Anexo 5 entregado por Programa

El gasto total y el gasto devengado del presupuesto del programa disminuyen 5 y 6 por ciento durante el período analizado, respectivamente. Otros Gastos (gasto devengado de los ingresos recibidos como copago de los beneficiarios del programa) aumentan 21,1 por ciento en el mismo período, mostrando además fluctuaciones anuales significativas<sup>54</sup>.

Estas cifras son bastante consistentes con el presupuesto total en cada uno de los años, lo cual indica una adecuada gestión de los recursos que obtiene el programa a través de sus diferentes fuentes. Esta conclusión es ratificada más adelante cuando se analiza la ejecución presupuestaria del programa.

<sup>53</sup> Estos recursos han sido transferidos en cada uno de los años del período 2011-2014 y tienen por objetivo financiar actividades de promoción de exportaciones con foco en la Descentralización. Cada convenio establece los tipos de actividades y gastos a financiar y los requisitos de cumplimiento, lo cual varía dependiendo de cada Gobierno Regional.

<sup>54</sup> Es importante señalar que las cifras presentan una cierta distorsión en los años 2011 y 2012, ya que en el año 2011 se consideró como gasto devengado o ejecutado todos los anticipos entregados para gasto operacional de las oficinas en el exterior, incluyendo anticipos a fines de 2011 que financiaban gasto del primer trimestre de 2012. Esto, que contraviene la normativa existente para registrar gastos devengados, fue corregido a partir de 2012, pero el efecto práctico es que las cifras que se presentan a continuación sobre-estiman el gasto devengado en 2011 y subestiman el gasto devengado de 2012. El sesgo de un poco más de 800 millones, en pesos de 2015.

El próximo cuadro muestra un desglose del gasto devengado del programa en los subtítulos presupuestarios Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Transferencias, Inversión y Otros.

**Cuadro 27: Desglose del Gasto Devengado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros 2011-2014 (Miles de \$ 2015)**

	2011		2012		2013		2014		Variación 2011-2014
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
<b>1. Personal</b>	16.814.366	50,1%	16.330.427	52,7%	17.244.229	53,7%	17.329.759	54,3%	515.393
<b>2. Bienes y Servicios de Consumo</b>	9.676.163	28,8%	7.039.284	22,7%	6.451.626	20,1%	7.738.683	24,2%	-1.937.480
<b>3. Transferencias</b>	6.011.751	17,9%	5.974.774	19,3%	5.852.798	18,2%	5.621.667	17,6%	-390.084
<b>4. Inversión</b>									
<b>5. Otros (identificar)</b>	1.075.260	3,2%	1.615.944	5,2%	2.544.528	7,9%	1.241.854	3,9%	166.594
<b>Total Gasto Devengado</b>	33.577.541	100%	30.960.430	100%	32.093.181	100%	31.931.963	100%	-1.645.578

Fuente: Anexo 5 entregado por Programa

El gasto en Personal fue, en promedio, 52,7 por ciento del gasto devengado total del programa, siendo el principal componente de gasto en términos cuantitativos. El aumento del gasto en este subtítulo durante el período analizado fue 3 por ciento, mientras que el gasto total del programa disminuye 5 por ciento en igual período. También se puede observar que el gasto en personal disminuye ligeramente en 2012 y aumenta muy gradualmente en los dos años siguientes.

Los otros dos componentes de gasto más relevantes son Bienes y Servicios de Consumo y Transferencias con participación relativa promedio en el gasto total de 24 y 18,3 por ciento, respectivamente. Ambos componentes disminuyen su participación en el gasto total del programa durante el período analizado: Bienes y Servicios de Consumo de 29 a 24 por ciento y Transferencias ligeramente de 17,9 a 17,6 por ciento. Se puede concluir, sin embargo, que la estructura de gasto del programa es relativamente estable en el período evaluado.

A continuación se presenta y analiza el gasto devengado por componente y el gasto total en componentes que corresponde a la suma del gasto en los componentes Información Comercial generada y difundida (componente 1), Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas (componente 2) y Acciones de promoción de exportaciones (componente 3).

**Cuadro 28: Gasto Total por Componente 2011-2014 (Miles de \$ 2015)**

	2011		2012		2013		2014		Variación 2011-2014
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Información Comercial generada y difundida	3.776.370	14,5%	2.866.347	11,9%	3.491.093	14,2%	3.583.718	14,9%	-192.652 (-5%)
Capacitación y Asesoría para el desarrollo de	1.397.902	5,4%	1.198.335	5,0%	1.179.621	4,8%	1.263.478	5,2%	-134.424 (-10%)

capacidades exportadoras ejecutadas									
Acciones de Promoción de Exportación Ejecutadas	20.939.395	80,2%	19.982.268	83,1%	19.931.319	81,0%	19.268.848	79,9%	-1.670.547 (-8%)
Total	26.113.667	100%	24.046.950	100%	24.602.033	100%	24.116.044	100%	-1.997.623 (-8%)

Fuente: Anexo 5 entregado por Programa y cálculos propios.

El aspecto más destacado es que, en promedio, 81 por ciento del gasto total en componentes es asignado al componente 3, esto es Acciones de Promoción de Exportaciones. Su participación en el gasto es relativamente estable, disminuyendo su participación relativa de 80,2 a 79,9 por ciento en el período analizado.

Por otro lado, el gasto en el componente 1 disminuye MM\$ 192 en el período, cifra que corresponde a 5 por ciento respecto del gasto en el mismo componente en 2011. También se observa que el gasto en el componente 1 representa en promedio 11,4 por ciento del gasto total en componentes.

Por otro lado, el gasto en el componente 2 disminuye MM\$ 134 entre 2011 y 2014, lo que corresponde a 10 por ciento del gasto en el mismo componente en 2011. Su participación en el gasto de producción de los componentes es 5 por ciento y se mantiene muy estable.

Note que el gasto en componentes lo hace en 8 por ciento, mientras que el gasto devengado total del programa lo hace en 5 por ciento, lo cual implica que la proporción del gasto en producción de componentes disminuye en relación al gasto total del programa durante el período analizado.

### II.3.2 Ejecución presupuestaria del Programa

A continuación se evaluará la capacidad de ejecución presupuestaria que el Programa logra durante el periodo analizado, para lo cual se revisa la ejecución en relación a su presupuesto inicial.

Cuadro 29: Presupuesto del programa y Gasto Devengado 2011-2014 (Miles de \$ 2015)

Año	Presupuesto Inicial del programa (a)	Gasto Devengado (b)	% (b/a)*100
2011	32.710.059	32.667.963	99,9%
2012	31.335.344	29.520.290	94,2%
2013	32.318.678	29.751.960	92,1%
2014	32.529.230	30.830.419	94,8%

Fuente: Anexo 5 entregado por Programa.

Se puede observar que la ejecución presupuestaria es 95 por ciento en promedio entre 2011 y 2014, con ejecuciones que fluctúan entre 92,1 y 99,9 por ciento. Estas cifras muestran, en general, una buena coordinación entre la gestión financiera y la gestión de los productos estratégicos del programa. También es importante considerar que el ciclo natural de algunos de los productos estratégicos puede ser mayor a un año y, por lo mismo, tener una ejecución presupuestaria más cercana al cien por ciento es poco factible. Al mirar la ejecución por Subtítulo presupuestario se puede notar, que la ejecución en Personal, que corresponde a más del 50% del gasto del programa, es muy cercana al 100%, mientras el gasto en Bienes y Servicios de Consumo presenta una ejecución superior al presupuesto inicial en 2011 y 2012.

Por otro lado, las Transferencias que recibe el programa son sub-ejecutadas en cada uno de los años de la evaluación. En general, el panel evalúa positivamente la capacidad del programa de gestionar sus recursos financieros aunque existe espacio para mejorar la gestión del gasto en Bienes y Servicios de Consumo y, especialmente, en el de Transferencias.

### II.3.3 Aportes de Terceros

El programa recibe 3,2 por ciento de su presupuesto del aporte de sus clientes/beneficiarios. Estos fondos son recibidos por copago de los clientes/beneficiarios de las acciones de promoción: Ferias, Chilean Wine Tour, Sabores de Chile y otros. De estos recursos ochenta y siete por ciento es obtenido del copago de los clientes de Ferias.

**Cuadro 30: Aportes de Terceros (M\$ 2015)**

<b>Otras fuentes, de Financiamiento: aportes de terceros</b>	<b>\$ 1.001.630</b>	<b>\$ 1.078.336</b>	<b>\$ 1.299.355</b>	<b>\$ 863.907</b>
<b>Ferias</b>	<b>\$ 890.154</b>	<b>\$ 939.908</b>	<b>\$ 1.164.647</b>	<b>\$ 724.605</b>
<b>Chilean Wine Tour</b>	<b>\$ 87.756</b>	<b>\$ 97.211</b>	<b>\$ 71.674</b>	<b>\$ 61.744</b>
<b>Otros</b>	<b>-\$ 1.044</b>	<b>-\$ 5.755</b>	<b>\$ 26.255</b>	<b>\$ 12.360</b>
<b>Sabores de Chile</b>	<b>\$ 24.764</b>	<b>\$ 46.972</b>	<b>\$ 36.779</b>	<b>\$ 65.198</b>

Fuente: Anexo 5 entregado por Programa y cálculos propios.

En opinión del panel no es objetivo del programa obtener recursos de terceros para financiar la producción de sus componentes. Sin embargo, el cofinanciamiento de algunas de las acciones de promoción es evaluado positivamente ya que es un indicador de que los clientes las valoran positivamente.

### II.3.4 Recuperación de Gastos

No es posible evaluar este aspecto ya que el programa no gestiona la recuperación de gastos.

## II.4 EFICIENCIA

### II.4.1 A nivel de resultados intermedios y finales

El Programa evaluado no dispone de indicadores que permitan evaluar la eficiencia en el logro de resultados intermedios y finales del mismo. A continuación se evalúa la eficiencia en la producción de los componentes.

### II.4.2 A nivel de actividades y/o componentes. Relaciona gastos con productos

El cuadro siguiente muestra los primeros indicadores de eficiencia del programa. Corresponde a gasto promedio de cada uno de los componentes por beneficiario, esto es el gasto devengado total en cada uno de los componentes dividido por el número de beneficiarios. Se puede observar una cierta heterogeneidad en el comportamiento de este indicador: el gasto promedio del componente 1 aumenta en 24 por ciento, mientras que el gasto promedio de los componentes 2 y 3 disminuyen 46 y 26 por ciento, respectivamente.

**Cuadro 31: Gasto Promedio Componente por Beneficiario 2011-2014 (Miles de \$ 2015)**

Componente	2011	2012	2013	2014	Variación 2011-2014
Información Comercial generada y difundida	301	461	574	325	24 (8%)
Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras	978	1.094	823	524	-454 (-46%)
Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados	6.421	5.331	4.752	4.766	-1.655 (-26%)

Fuente: Anexo 5 más cálculos propios a partir de la base de datos de clientes 2010-2014.

Mirado horizontalmente, el componente Información comercial generada y difundida tiene la mayor variabilidad, la cual es consecuencia, principalmente, de un cambio en la estrategia de difusión de información.

El componente Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras muestra la mayor disminución en su gasto promedio, consecuencia tanto de una disminución de 10 por ciento en el gasto en el componente como en un aumento de 69% en el número de beneficiarios.

Por último, el componente Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados es el componente con un comportamiento relativo más estable en este indicador, aunque disminuye 26 por ciento en el período evaluado. Recordemos que el gasto en este componente es por lejos el más relevante ya que representa, en promedio, el 81,4 por ciento del gasto en la producción de los componentes.

El cuadro siguiente presenta el gasto promedio por beneficiario para un conjunto de instrumentos que forman parte de Acciones de promoción de exportaciones (componente 3) más un instrumento del componente 2 (Coaching). Esto permite un análisis más fino que el realizado en la sección anterior sobre el gasto promedio de cada componente por beneficiario. Se observa, sin embargo, un comportamiento heterogéneo. En particular, para los instrumentos Coaching, Chilean Wine Tour, Ferias y Concurso Silvo-agropecuario sectorial el gasto promedio por beneficiario disminuye significativamente: 46, 51, 64 y 60 por ciento, respectivamente. Por otro lado, para Marcas Sectoriales, Sabores de Chile y Concurso Silvo-agropecuario el gasto promedio por beneficiario aumenta 6, 14 y 153 por ciento.

**Cuadro 32: Gasto Promedio por Beneficiario para un Conjunto de Instrumentos de Promoción 2011-2014 (miles de \$ 2015)**

	2011	2012	2013	2014
--	------	------	------	------

Coaching <sup>55</sup>	1.261	1.578	658	679
Chilean Wine Tour	1.724	566	653	844
Sabores de Chile	2.651	2.762	2.744	2.798
Ferias	8.225	5.339	4.521	2.945
Concurso Silvo - Empresarial	1.012	1.103	2.053	2.566
Concurso Silvo - Sectorial	23.770	27.059	37.544	9.610
Marcas <sup>56</sup>	112.841	86.290	87.001	128.850
<b>Gasto Total por Beneficiario</b>	<b>126.701</b>	<b>96.534</b>	<b>95.577</b>	<b>136.116</b>

Fuente: ProChile

El gasto total en los instrumentos presentados en el cuadro anterior corresponde a poco más de 30 por ciento del gasto de producción total de ProChile. No fue posible con la información disponible obtener el gasto promedio por beneficiario para los otros instrumentos que conforman los componentes 1, 2 y 3, esto es casi 70 por ciento del gasto de producción del programa. En consecuencia, este análisis pone en evidencia las dificultades existentes para construir indicadores tales como los presentados en este cuadro. La razón principal para ello es que las diferentes bases de datos del programa no permiten cruzar información en forma simple, en este caso específico del Sistema de Control de Gestión Presupuestaria con la base de datos de clientes. En particular, el diseño y la lógica de la primera base no permiten obtener el gasto total en cada uno de los instrumentos y la segunda no proporciona con precisión el número de beneficiarios de cada uno de los instrumentos. Esto pone de manifiesto un problema importante para la adecuada gestión del programa, ya que evidencia limitaciones en la capacidad que tiene para generar indicadores que permitan evaluar periódicamente la eficiencia de las diferentes acciones de promoción que desarrollan.

El próximo cuadro entrega información del gasto total componentes por beneficiario, gasto de administración por beneficiario y total programa por beneficiario<sup>57</sup>.

Por otro lado, se puede observar (cuadro siguiente) que el gasto de producción total por beneficiario y el gasto total del programa por beneficiario disminuyen 9 y 6 por ciento, respectivamente. En cambio, el gasto de administración por beneficiario aumenta 3 por ciento. Es decir, este indicador se mantiene relativamente estable durante el período evaluado aunque se observa una alta variabilidad que es explicada básicamente por la disminución del número de beneficiarios del componente 1 en los años 2012 y 2013 y su recuperación en 2013, tal como se explica al analizar el gasto promedio de cada uno de los componentes por beneficiario.

**Cuadro 33: Gasto Total de Producción por Beneficiario y Total programa por Beneficiario  
2011-2014 (miles de \$ 2015)**

Año	Gasto Total de Producción por Beneficiario del Programa	Gasto Total de Administración por Beneficiario	Gasto Total programa por Beneficiario
2011	1.515	433	1.948

<sup>55</sup> A partir del año 2013 el gasto en Coaching bajó porque se dejó de trabajar bajo la modalidad en que una empresa/institución realizara la capacitación y se pasó a la modalidad en que un mentor es quién guía el trabajo con las empresas beneficiarias. Esto permitió disminuir los costos. Adicionalmente, el programa se focalizó y se fortalecieron otras herramientas como pre internacionalización y talleres.

<sup>56</sup> Durante los años 2011 y 2014 se financió la campaña "Posicionamiento de la imagen de marca sectorial de productos salmónidos" por MM\$ 400 aprox. c/u, lo que elevó el gasto por beneficiario en esos años. Estos recursos se entregan cada 2 o 3 años.

<sup>57</sup> Gasto total en la producción de componentes dividido por el número de beneficiarios y gasto total del programa dividido por el número de beneficiarios, respectivamente.

<b>2012</b>	<b>2.175</b>	<b>625</b>	<b>2.800</b>
<b>2013</b>	<b>2.101</b>	<b>640</b>	<b>2.741</b>
<b>2014</b>	<b>1.379</b>	<b>447</b>	<b>1.825</b>
<b>Variación 2011-2014</b>	<b>-9%</b>	<b>3%</b>	<b>-6%</b>

Fuente: Anexo 5 más cálculos propios a partir de la base de datos de clientes 2010-2014

### II.4.3 Gastos de Administración

En esta sección se presenta y analizan los gastos de administración, así como su importancia relativa en el gasto total del programa. El cuadro siguiente muestra el porcentaje de gasto total del programa que se asigna a gastos de administración.

**Cuadro 34: Gastos de Administración del programa 2011-2014 (Miles de \$ 2015)**

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del programa)*100
<b>2011</b>	<b>7.463.874</b>	<b>33.577.541</b>	<b>22,2%</b>
<b>2012</b>	<b>6.913.480</b>	<b>30.960.431</b>	<b>22,3%</b>
<b>2013</b>	<b>7.491.148</b>	<b>32.093.182</b>	<b>23,3%</b>
<b>2014</b>	<b>7.815.909</b>	<b>31.931.963</b>	<b>24,5%</b>

Fuente: Anexo 5 entregado por Programa.

Los gastos de producción y de administración de ProChile fueron calculados utilizando la información disponible en el Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP), donde todos los gastos de DIRECON en los programas 01 y 02 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 a una serie de criterios que incluyen Programa Presupuestario (01 o 02), Subtítulo presupuestario, unidad supervisora, línea estratégica, producto estratégico, entre otros.

Cada una de las líneas estratégicas fue clasificada para esta evaluación por funcionarios de ProChile en gasto de administración o gasto de producción de los componentes I, II o III.

- Del SCGP es posible identificar los gastos directos en la producción de cada uno de los componentes y acciones, tales como gasto en ferias, acción de promoción que forma parte del componente 3.
- No se cuenta con una desagregación a nivel presupuestario de la ejecución por región, pero se ha efectuado una desagregación por componente y por territorio nacional o extranjero.
- Algunos de los proyectos que son 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. Para obtener la parte del gasto que corresponde a producción y administración se utilizaron los siguientes criterios, que están basados en una estimación del tiempo relativo dedicado a las diferentes actividades. Esta estimación fue proporcionada por personal de cada una de las unidades involucradas, basándose en el porcentaje de tiempo dedicado a labores administrativas o a la producción de cada uno de los componentes.
- La distribución por componente considera los siguientes criterios relacionados al Subtítulo 21 “Gastos en personal”:

- ✓ Red Interna (Oficinas regionales de ProChile), se determinó que un 25% del tiempo se destina a administración, un 10% a la producción del componente I, 20% a la producción del componente II, y 45% para producción componente III.
- ✓ Agregadurías Agrícolas, se determinó que un 60% se destinaba a administración, un 20% para producción del componente I y 20% para producción componente III.
- ✓ Red Externa (Oficinas Comerciales), se determinó que un 25% se destinaba a administración, un 25% a producción componente I y 50% producción de componente III.
- ✓ Finalmente, el Costo de Remuneraciones en Territorio Nacional posee la siguientes distribución:

**Cuadro 35: Distribución del gasto en Administración por componente**

Administración	Componente 1	Componente 2	Componente 3
42%	12%	9%	37%

Fuente: Elaboración propia en base a datos DIRECON

- ✓ Por último, respecto al gasto operacional de la Red Externa se determinó que, tal como el personal de dicha red, un 25% se destinaba a administración, un 25% a la producción del componente I y un 50% a la producción del componente III.

Los criterios establecidos en el punto anterior permiten también estimar el gasto de Administración para cada uno de los años del período evaluado.

Los resultados indican que el gasto de administración de ProChile es relativamente estable y alcanza en promedio a 23 por ciento del gasto total del programa. Es decir, uno de cada 4,3 pesos del programa es gastado en administración. Dada la naturaleza del programa, con oficinas en 52 ciudades en el extranjero y en cada una de las regiones de Chile, es esperable que el gasto de administración sea relativamente alto. Sin embargo, el panel evaluador no está en condiciones de decir si el porcentaje es adecuado, ya que no contamos con una referencia adecuada para comparar.

Es importante también señalar que llegar a una estimación razonable de los gastos de administración y producción de cada uno de los componentes ha significado una gran cantidad de esfuerzo y trabajo de varias funcionarias tanto de ProChile como de DIRECON. Por lo mismo, refuerza la conclusión de que el programa no cuenta con un sistema de información que permita generar periódicamente una estimación precisa de los gastos de administración del programa, ni tampoco para los costos de producción de cada uno de los componentes o de las diferentes acciones de promoción de exportaciones. Esto también implica que el programa no está en condiciones de efectuar, sistemáticamente, actividades de seguimiento y evaluación de la eficiencia en la producción de los diferentes componentes y acciones de promoción de exportaciones. Adicionalmente, dificulta comparar la eficiencia y eficacia relativa de los diferentes instrumentos utilizados por el programa para lograr el propósito del mismo.

A juicio del panel urge el desarrollo de un sistema de información integral que permita realizar actividades de monitoreo y seguimiento de las diferentes actividades ejecutadas por el programa, que permitan evaluar la eficacia y eficiencia de los diferentes instrumentos de forma tal de aplicar medidas correctivas en caso que sea necesario.

## II.5 CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

El Programa de Promoción de Exportaciones es un programa complejo, de dimensiones económicas, diplomáticas, políticas y empresariales y con acciones de ámbito internacional,

nacional y regional dentro del país, para las cuales utiliza recursos provenientes de aportes fiscales directos, así como de otras instituciones del Estado y del sector privado y realiza gastos en moneda nacional y extranjera. El desempeño del Programa debe ser evaluado teniendo en cuenta esa complejidad, así como la recesión de la economía y el comercio mundial en el año 2012 (que afectó a las exportaciones chilenas) y los cambios de gobierno en 2010 y 2014, que incidieron en las definiciones de políticas públicas y en la estrategia del Programa<sup>58</sup>.

En ese contexto, el desempeño del Programa en el periodo evaluado tuvo algunos resultados positivos, como el logro de las tres metas que la Institución responsable le fijó al Programa en 2010 para el periodo 2011-2014<sup>59</sup>, y la alta satisfacción con los servicios de ProChile manifestada por los clientes del Programa en las encuestas realizadas en el periodo (sobre 80% de clientes satisfechos), lo cual se refleja en la fidelidad de esos clientes para con el Programa, que mantiene un porcentaje estable de “clientes exportadores” (entre 40 y 50% del total de clientes, salvo en 2012) durante el periodo, aun cuando su número total disminuyó. Esta fidelidad puede, sin embargo, ser reflejo de una insuficiente apertura del Programa hacia nuevos clientes.

Los clientes de ProChile tienen una participación promedio del 72% en las exportaciones “no cobre” del periodo y representan un tercio del número de empresas exportadoras de productos “no cobre” del país. Sin embargo, esa participación bajó entre 2011 y 2014 y el número de clientes y beneficiarios del Programa, así como el valor de sus exportaciones, disminuyeron, tanto en términos absolutos como en relación a las exportaciones totales de productos “no cobre” del país. También los clientes “nuevos” de ProChile redujeron su número total y por componente a menos de la mitad, lo que da cuenta de una tendencia a la concentración de la acción del Programa en las mismas empresas.

Sin perjuicio de lo anterior, cerca del 14% de las empresas atendidas anualmente aumentaron sus exportaciones y alrededor de un 30% de las exportaciones de los clientes del Programa correspondió a nuevos pares de producto-destino, con un comportamiento estable durante el periodo. Por otra parte, la reducción o supresión de algunos servicios, particularmente en el componente 1 (ej. “difusión selectiva” e información sobre compradores potenciales en la página web), afectó también la eficacia del Programa, al igual que la falta de registro y seguimiento sistemático de usuarios de los diversos servicios. Se evidencia una sub-utilización de las fuentes de información disponibles para la gestión del programa, a lo que contribuye la falta de integración entre ellas, lo permitiría un mejor entendimiento del comportamiento de las empresas clientes del programa.

En cuanto a diseño, el programa ofrece, a través de sus componentes, un conjunto de instrumentos que dan respuesta a sectores y productos específicos, pero no se identifica una estrategia clara de articulación entre estos instrumentos, ni una hoja de ruta para el mejor aprovechamiento de ellos por parte de las empresas, en función de sus necesidades específicas.

---

<sup>58</sup> Como se explica antes, el 2010 se definió la Estrategia del Programa para el periodo 2011-2014 enfatizando el apoyo en empresas ya exportadoras con ventas de más de US\$ 60 mil anuales. En 2014 se reformula el Programa para focalizarlo a partir de 2015 en acciones de apoyo al desarrollo exportador de las PYMES.

<sup>59</sup> Según el Informe de Gestión de ProChile, entre 2010 -2013 las metas de la estrategia fijada en 2010 fueron cumplidas, habiéndose dado apoyo a 817 empresas exportadoras para que diversificaran mercados (meta 500), lográndose una cobertura como clientes de los servicios de ProChile del 50% de las empresas cuyas exportaciones superaban los US\$ 60.000 anuales (meta 60%) y captando como clientes de ProChile a 725 empresas innovadoras (meta 500).

En cuanto a economía, el programa cuenta con fuentes de financiamiento estables, siendo la asignación específica al programa la más relevante cuantitativamente. Esta condición favorece su planificación estratégica y desarrollo de largo plazo. El programa gestiona adecuadamente los recursos que le son asignados, teniendo una ejecución presupuestaria promedio de 98 por ciento en el período evaluado, aunque con espacio para mejorar la ejecución en el gasto en bienes y servicios. .

Respecto a la eficiencia en la producción de los componentes, ha sido difícil obtener conclusiones sólidas ya que los sistemas de información existentes no permiten medir en forma precisa el gasto en cada uno de los instrumentos de promoción de exportaciones y la información sobre clientes tampoco permite cuantificar con precisión el número de beneficiarios de cada uno de los instrumentos de promoción. La información financiera se maneja en conjunto con la del resto de la Institución (DIRECON), con criterios presupuestarios y no de centro de costos, dificultando el registro sistemático del costo efectivo de cada acción o instrumento del Programa. Esto, unido a la falta de integración entre las distintas bases de datos, dificulta la obtención de información oportuna para la gestión y asignación de los recursos del Programa, y hace difícil la comparación de eficacia y eficiencia relativa entre instrumentos.

En general, el Programa dio cumplimiento a su propósito como herramienta de política pública para impulsar las exportaciones no tradicionales y apoyar al desarrollo competitivo de las empresas nacionales en el escenario mundial, pero con resultados menores que los que podrían haberse alcanzado en condiciones de mayor crecimiento de la economía mundial y con una estrategia más proactiva y de mayor inclusión de Pymes con potencial exportador.

En resumen, entre los aspectos más débiles del Programa que pueden mejorarse y algunos de los cuales ya han sido abordados en la Reformulación del Programa para ser implementados en 2015, cabe mencionar:

- La aún insuficiente proactividad para difundir los servicios del Programa e identificar empresas que tienen potencial exportador, más allá de aquellas que acuden por iniciativa propia a ProChile (gestión relativamente pasiva para abordar la población potencial).
- La relativa marginación de las empresas pequeñas del foco de atención del Programa en el período evaluado (focalización en empresas con más de US \$60 mil de ventas anuales y priorización de empresas que ya han sido clientes en años previos).
- La interacción relativamente limitada con otras instancias y programas gubernamentales de fomento que pueden coadyuvar al desarrollo exportador, sobre todo de la pequeña empresa, facilitando la labor del Programa.
- Las dificultades del Programa para estimar en forma precisa y oportuna los gastos de administración y de producción de cada uno de los componentes e instrumentos o acciones de promoción.
- La ausencia de un sistema integrado de seguimiento de proyectos y acciones del Programa, que evite el trabajoso camino de interrelacionar manualmente bases de datos independiente y facilite la gestión institucional.
- La poca sistematización de las encuestas de satisfacción como herramientas para la gestión y la falta de un sistema permanente o periódico de evaluación de los diversos instrumentos.
- La dispersión en la programación y gestión de los diversos instrumentos de promoción de exportaciones y la aparente poca interrelación entre ellos, bajo una concepción institucional de Planificación Estratégica.
- La inexistencia de centros de costos y sistemas de seguimiento financiero por instrumento de fomento, que permita hacer análisis sistemáticos de eficiencia de éstos más allá del seguimiento presupuestario corriente.

### III. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones antes señaladas y las identificadas a lo largo de este Informe, se sugiere:

- Revisar las estrategias de intervención e implementación de los distintos instrumentos del programa, generando una mayor articulación entre ellas, de modo que ofrezcan una hoja de ruta adecuada a las reales necesidades de los clientes y su evolución. Esto implica: i) identificar las barreras a la exportación que deben enfrentar las empresas y sectores; ii) entregar a las empresas los instrumentos para superar esas barreras adecuados a las realidades específicas de las empresas; iii) acompañar y monitorear la evolución de la empresa en su comportamiento exportador, mejorando y articulando los sistemas de información de que dispone el Programa.
- Perfeccionar el proceso de identificación de la población objetivo, mejorando los instrumentos que permitan caracterizar empresas con potencial exportador y seleccionarlas dentro del programa, a modo de facilitar su internacionalización. Esto conlleva, entre otros: i) desarrollar acciones de identificación de empresas con potencial exportador, trabajando integrada o coordinadamente con otros programas del Estado enfocados al fomento productivo, en especial los enfocados a las Pymes y a la innovación; ii) mejorar los mecanismos de difusión de la información comercial y de los servicios de ProChile; iii) desarrollar instrumentos de fomento exportador, específicos para las Pymes (como los establecidos a partir de 2015).
- Perfeccionar los sistemas de información del programa, de manera que permitan acceder de manera oportuna a la información que se requiere para monitorear y evaluar la eficacia y eficiencia de cada uno de las acciones de promoción de exportaciones y estimar adecuadamente los gastos de administración y producción de cada uno de esos instrumentos en tiempo real. Para ello es importante integrar los sistemas de información para que posibiliten la combinación de variables presupuestarias y de gestión por centros de costo (o instrumento de promoción)
- Evaluar periódicamente la eficacia y eficiencia relativa de los diferentes instrumentos que forman parte de cada uno de los componentes del programa, especialmente de los instrumentos de promoción de exportaciones. Para esto se sugiere manejar por separado o con personas de dedicación exclusiva, la gestión presupuestaria de ProChile, para poder monitorear oportunamente su ejecución y efectuar las mediciones y medidas correctivas del caso con “flexibilidad oportuna e informada”.
- Establecer un sistema de registro oportuno y completo de las acciones de difusión de información por canales materiales (impresos) y virtuales, que permita medir efectivamente su cobertura y eficacia
- Fortalecer la interacción y complementación de acciones con la institucionalidad gubernamental encargada del fomento productivo, a nivel nacional y regional. Esto no solo significa suscribir convenios formales, como los que ya existen con MINAGRI y recientemente con CORFO y SERCOTEC y otros a considerar en el futuro (ej. INDAP), sino incorporar a la planificación estratégica y la gestión cotidiana del Programa la interacción con otros programas de fomento, integrando los programas de ProChile como parte del esquema de políticas públicas de fomento productivo, de manera que las empresas que

reciben asesoría y apoyo gubernamental de otras fuentes, puedan ser además apoyadas por ProChile para llegar a los mercados internacionales .

- Establecer una contraparte técnica central para la planificación, gestión y seguimiento de los procesos de asignación de recursos de ProChile de manera estratégica, vinculando con ello cada una de las actividades con los objetivos del programa. Esta instancia podría ser la Secretaría de Promoción de Exportaciones (SEPE) que ya tiene la responsabilidad de administrar y gestionar los concursos y tiene experiencia en el diseño e implementación de criterios, sistemas y procedimientos que pueden aprovecharse para aportar más lógica y coherencia a la gestión presupuestaria diaria de los recursos que se destinan a otros instrumentos de fomento, permitiendo tener una mirada en varias dimensiones sobre la asignación de recursos, su utilización, como estos impactan en las herramientas, componentes, objetivos definidos para ProChile y su resultado a nivel de clientes.

El Panel observa que muchas de estas acciones ya han sido incorporadas en la reformulación del Programa, por lo que habría que darles seguimiento de ellas y realizar evaluaciones periódicas de su funcionamiento y eficacia.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE REFERENCIA

<b>Edición /Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>
<b>Documentos de orientación para la Evaluación</b>		
DIPRES	2015	Pauta para la elaboración del Informe Final de Evaluación
DIPRES	2015	Formato y pauta Informe de Evaluación -Resumen Ejecutivo 2015
DIPRES	2015	Evaluación de Programas Gubernamentales 2015 y Guía práctica de trabajo de evaluadores) (3 presentaciones en powerpoint en el Taller introductorio para panelistas)
DIPRES	2014	Ley de presupuestos del sector público Año 2015 ( <i>Ley N° 20.789 publicada en el Diario Oficial del 6 de diciembre de 2014</i> )
DIPRES	2013	Ley de presupuestos del sector público año 2014 ( <i>Ley N° 20.713 publicada en el Diario Oficial del 18 de diciembre de 2013</i> )
DIPRES	2012	Ley de presupuestos del sector público Año 2013 ( <i>Ley N° 20.641 publicada en el Diario Oficial del 22 de diciembre de 2012</i> )
DIPRES	2011	Ley de presupuestos del sector público año 2012 ( <i>Ley N° 20.557 publicada en el Diario Oficial del 15 de diciembre de 2011</i> )
DIPRES	2010	Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2011 ( <i>Ley N° 20.481, publicada en el Diario Oficial del 18 de diciembre de 2010</i> )
<b>Documentos del Programa</b>		
ProChile	2015	Tabla Exportadores Clientes de ProChile (Tabla Excel a partir de Bases de Datos DIRECON)
DIRECON	2015	Marco Presupuestario 2011 -2014 (Tabla Excel a partir de bases de datos DIRECON)
DIPRES - Universidad Alberto Hurtado / Depto. de Economía y Administración	2003	Informe Final de Evaluación del Programa de Promoción de Exportaciones (ProChile) /Estudio Evaluación de Impacto del Fondo de Promoción de Exportaciones – Informe Final
ProChile	2015	Tabla Exportaciones de Chile 2010 – 2014
ProChile	2015	DL 740 del 4 de Noviembre 1974 - Creación de

		ProChile
ProChile	2015	Cuadro clientes ProChile 2010 – 2014 (procesado a partir de Bases de datos DIRECON)
ProChile (Ma. Claudia Ibañez)	2001	Presentación sobre ProChile en Seminario-Taller "Responsables de la Promoción de Exportaciones de los países miembros de la ALADI" (Montevideo Octubre 2001) (powerpoint)
ProChile	2015	Actividades 2011 -2014 ( Tabla Excel a partir de bases de datos DIRECON)
ProChile	2015	Cuadro de Glosas arancelarias excluidas de la categoría “no tradicionales” o “no cobre”.
ProChile / Pontificia Universidad Católica de Chile – Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal – Depto. de Economía Agraria	2013	Estudio de Evaluación de Impacto del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)
ProChile	2015	Informe de Gestión de ProChile 2010 -2014
ProChile /Secretaría Ejecutiva de Concursos	2015	Informe de Gestión 2010 -2014 - Concursos
ProChile / Sismarket	2013	Estudio de Satisfacción de Clientes de ProChile 2013 (Presentación en power point)
ProChile - Pontificia Universidad Católica de Chile – Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal – Depto. de Economía Agraria	2010	“Estudio de Satisfacción de Clientes de ProChile” (presentación en power point)
ProChile -DIPRES	2015	“Bases de datos disponibles para el Programa”
ProChile - DIPRES	2015	Ficha 2 - Antecedentes del Programa / Información Complementaria
ProChile - DIPRES	2015	Matriz de Marzo Lógico para EPG ProChile 2011- 2014 ( inicial)
ProChile - DIPRES	2015	Anexo 5 – Presupuesto y Gastos 2915
ProChile - DIPRES	2014	Formulario E – Ampliación – Ficha de presentación de programa / Marcas Sectoriales
ProChile - DIPRES	2014	Formulario E – Reformulación Programa ProChile
ProChile - DIPRES	2014	Formulario E – Ampliación – Fondo Silvoagropecuario / Transferencia
DIRECON	2015	Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015 – 2018

		(Formulario A1)
DIRECON	2012	Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2012 - 2014 (Formulario A1)
DIRECON	2011	Ficha A1 de Identificación Año 2011- Definiciones Estratégicas
DIRECON	2010	Ficha A1 de Identificación Año 2010 - Definiciones Estratégicas
DIRECON	2014	Balance de Gestión Integral Año 2013
DIRECON	2013	Balance de Gestión Integral Año 2012
DIRECON	2012	Balance de Gestión Integral Año 2011
DIRECON	2011	Balance de Gestión Integral Año 2010
DIRECON	2015	Formulario Indicadores de Desempeño Año 2015 (Formulario H)
DIRECON	2014	Formulario Indicadores de Desempeño Año 2014 (Formulario H)
DIRECON	2013	Formulario Indicadores de Desempeño Año 2013 (Formulario H)
DIRECON	2012	Formulario Indicadores de Desempeño Año 2012 (Formulario H)
DIRECON	2011	Formulario Indicadores de Desempeño Año 2011 (Formulario H)
DIRECON	2010	Formulario Indicadores de Desempeño Año 2010 (Formulario H)
ProChile - DIPRES	s/d	Riesgos Programa ProChile (cuadro excel)
ProChile - DIPRES	2009	Ficha de antecedentes del programa para preparación de EPG de ProChile 2009 - Preparación marco lógico
DIPRES – Panel de Evaluación	2009	Informe Final de Evaluación del Programa de Promoción de Exportaciones: Fondo de Promoción de Exportaciones (FT), Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)
DIPRES - Mansilla, Luis Alejandro	2009	“Estudio complementario para la Determinación de la Población Potencial del Programa denominado Fondo de Promoción de Exportaciones de ProChile”
<b>Información complementaria de otras fuentes</b>		

Ayala Noceda, Leticia Elizabeth - Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial	2006	Diagnóstico Institucional de la Dirección de Promoción de las Exportaciones ("Prochile") - Tesis Para optar al grado de: magister en gestión y políticas públicas
Copeland, Brian R.	2008	"Is There a Case for Trade and Investment Promotion Policy?" in Dan Ciuriak (ed.), <i>Trade Policy Research</i> 2007. Ottawa: Foreign Affairs and International Trade Canada: 1-64.
Volpe Martincus, Christian and Jerónimo Carballo	2008	"Is Export Promotion Effective in Developing Countries? Firm-Level Evidence on the Intensive and the Extensive Margins of Exports," <i>Journal of International Economics</i> 76(1), September: 89-106
Greenaway, David, and Richard Kneller	2005	"Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment: a survey", <i>Research Paper Series Globalization, Productivity and Technology</i> , Nottingham University.
Portes, Richard and Hélène Rey	2005	"The Determinants of Cross-Border Equity Flows." <i>Journal of International Economics</i> , 65(2) 269-296
Rauch, James E.	2001	"Business and Social Networks in International Trade," <i>Journal of Economic Literature</i> 39(4), December: 1177-1203.
Villareal Samaniego, Jesús en <a href="http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/418/#indice">http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/418/#indice</a>	2015	Administración Financiera II
<a href="http://www.economia48.com">http://www.economia48.com</a>	2015	"La Gran Enciclopedia de Economía"
Garcia, Pablo; Meller, Patricio y Repetto; Andrea	1996	"Las exportaciones como motor de crecimiento: La evidencia chilena". En "El Modelo Exportador Chileno", CIEPLAN.
Dingemans, Alfonso	2011	La necesidad de una estrategia exportadora chilena. El caso de la exportación de vinos chilenos a Japón". En <a href="http://www.revistaakademica.cl">www.revistaakademica.cl</a>

## ENTREVISTAS Y REUNIONES REALIZADAS Y EQUIPO DE TRABAJO

<b>Fecha y Lugar</b>	<b>Participantes</b>	<b>Objetivo</b>
15/1/2015 DIPRES	Panel: A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez DIPRES: Funcionarios expositores y analistas (D.Vásquez /M.Parentelli) DIRECON/Prochile: M.Arévalo, R.Bosnic, C.Carrasco	Taller Introductorio de DIPRES para equipos de evaluación
15/01/2015	Panel: A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez	Reunión inicial de organización de tareas del panel
20/01/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez DIPRES: D. Vásquez /M.Parentelli DIRECON/Prochile: Roberto Paiva/ M.Arévalo, R.Bosnic, C.Carrasco	Presentación Panel a contrapartes ProChile y discusión general de elementos para la Evaluación.
05/03/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro/J.Campos DIPRES: D.Vásquez DIRECON/Prochile: C.Latin / C.Carrasco	Conocer datos de información financiera presupuestaria
27/02/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez DIRECON/Prochile: R.Bosnic, / C.Carrasco	Revisar bases de datos e información
24/03/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez ProChile: R.Bosnic	Profundizar en prioridades de Prochile
26/03/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro ProChile: R.Bosnic/C.Carrasco	Revisar bases de datos y analizar detalles de prioridades periodo evaluación y actuales
31/03/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro /J.Campos ProChile: C.Carrasco /P.Espinoza	Revisar información presupuestaria y niveles de desagregación. Aclarar dudas de información.
01/04/2015 DIPRES	Panel: A.Chibbaro/J.Campos DIPRES: M:Parentelli DIRECON/Prochile: R.Bosnic, / C.Carrasco /P.Espinoza	Ánalisis avance informe preliminar y aclaración de dudas e información pendiente
02/04/2015	Panel: Jaime Campos DIRECON: Carolaine Latin y dos miembros de su equipo.	Discusión y precisión de aspectos metodológicos y definiciones para elaboración del Anexo 5.
02/04/2015	Panel: Jaime Campos Pro Chile y DIRECON: R. Bosnic, C. Carrasco, P. Espinoza y C. Latin.	Discusión sobre factibilidad de calcular gasto promedio por acciones de promoción de exportaciones.
28/04/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro/J.Campos DIRECON/Prochile: R.Bosnic, / C.Carrasco /P.Espinoza	Aclaraciones de datos con ProChile e información complementaria
05/05/2015 ProChile	Panel: A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez DIRECON/Prochile: R.Bosnic, / C.Carrasco /P.Espinoza	Aclaraciones sobre Informe preliminar de Panel y necesidades de información complementaria
05/05/2015 DIPRES	Panel: AChibbaro/J.Campos/C.Rodriguez DIPRES: D. Vásquez /M.Parentelli DIRECON/Prochile: M.Arévalo, R.Bosnic,	Análisis de avance informe Final y correcciones a Informe Preliminar

	<i>C.Carrasco/P.Espinoza</i>	
06/05/2015 ProChile	Panel: <i>A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez</i>	Reunión coordinación tareas panel
06/05/2015 ProChile	Panel: <i>A.Chibbaro/J.Campos/C.Rodriguez</i> DIPRES: <i>D.Vásquez</i> DIRECON/Prochile: <i>R.Bosnic/C.Latin/</i> <i>C.Carrasco/P.Espinoza</i>	Aclaración de cifras pendientes y ajustes para Anexo 5 y otros datos población objetivo y distribución gastos
13/05/2015	Panel: <i>Jaime Campos</i> DIRECON: <i>Carolaine Latin</i>	Revisión y acuerdos sobre cómo corregir cuadros iniciales del Anexo 5.
08/06/2015	Panel: <i>J. Campos</i> DIRECON: <i>Carolain Latin</i>	Aclaraciones para ajustes Anexo 5
/07	Panel: <i>A. Chibbaro y J. Campos</i> DIRECON: <i>Ma. José Basauri</i>	Aclaraciones Anexo 5
/07	Panel: <i>A. Chibbaro y J. Campos</i> DIPRES: <i>Mónica Parentelli y Diego Vásquez</i>	Analisis Evaluación en pptde presentación

### Equipo de trabajo

Institución	Nombre	Cargo/Profesión
Panel de evaluación	<i>Arnaldo Chibbaro Schwartz (Coordinador Panel)</i>	Economista
	<i>Jaime Campos Gutiérrez</i>	Ing. Comercial
	<i>Cristhian Rodríguez Schneider</i>	Ing. Comercial
DIPRES	<i>Mónica Parentelli Taccari</i>	Analista – Depto. de Evaluación
	<i>Diego Vásquez Contreras</i>	Analista – Depto. de Evaluación
DIRECON / ProChile	<i>Miguel Ángel Arévalo (Contraparte Ministerial)</i>	Jefe Subdepto. Implementación y Seguimiento Compromisos Institucionales - DIRECON
	<i>Carolain Latin</i>	Jefa Subdepto. de Finanzas - DIRECON
	<i>Ricardo Bosnic Kuscevic (Contraparte ProChile)</i>	Subdirector de Desarrollo - ProChile
	<i>Cynthia Carrasco</i>	Jefa Subdepto. de Gestión Institucional – Subdirección de Desarrollo - ProChile
	<i>Paulina Espinoza</i>	Analista – Subdirección de Desarrollo - ProChile

## ANEXOS DE TRABAJO

### III.1 ANEXO 1 - ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACION DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA

#### **Anexo 1 a): Bases de datos con información relevante para la evaluación**

<b>Nombre</b>	<b>Exportaciones e Importaciones chilenas</b>
Descripción	<i>Base de datos con las exportaciones e importaciones por producto, destino/origen, monto y empresa.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Exportaciones e Importaciones chilenas</i>
Frecuencia de medición	<i>Mensual</i>
Campos / Variables	<i>Año, mes, rut empresa, cod país, cod producto, monto FOB, cantidad</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos importante para la gestión de la Institución y contiene información útil y relevante para la evaluación, en particular para el desarrollo de las secciones 1,2 ,y 5 y para la elaboración de indicadores de eficacia.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Directorio de Clientes ProChile (CRM)</b>
Descripción	<i>Base de Datos de Clientes de ProChile</i>
Período de vigencia	<i>Permanente</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Registro de los clientes de ProChile</i>
Frecuencia de medición	<i>Permanente</i>
Campos / Variables	<i>Rut, Nombre, Razón Social, fono de contacto, e mail de contacto</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos fundamental para la gestión de la Institución. Contiene información útil para la evaluación, en especial para la sección 2. Permite conocer permanencia de clientes en el programa e identificar beneficiarios por componente y herramienta de apoyo de ProChile. Presenta poca utilidad para realizar análisis de género, pues no discrimina la información por esa categoría. Requiere de trabajo para realizar el análisis por tamaño de empresa ya que requiere cruces con la información del SII, pero el apoyo de la Institución ha sido útil en su manejo y ajustes para el análisis.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Sistema de Registro de Actividades (SRA)</b>
Descripción	<i>En este sistema se registran las actividades que han realizado o que realizarán durante el año calendario las distintas unidades de ProChile, las cuales se encuentran estructuradas de acuerdo</i>

	<i>a los productos estratégicos de la institución.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Actividades de Promoción de Exportaciones, Generación de Capacidades Exportadoras e Información Comercial.</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaria</i>
Campos / Variables	<i>Categoría de Actividades, Tipo de Actividad, Nombre de la Actividad, Rut Beneficiario, Nombre Beneficiario, Fecha de Ejecución, Fecha Digitación, Usuario Registrador, Unidad Registradora, Mercado objetivo de la actividad, Mercado Ejecución de la actividad, entre otros.</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos fundamental para el seguimiento de la acción de la Institución y para la evaluación. Proporciona información sobre la producción de los componentes, el número de beneficiarios y otras variables esenciales para la evaluación en su conjunto. El Panel tuvo acceso a su detalle y la Institución entregó información procesada a solicitud del Panel, facilitando el acceso a los elementos más importantes para la evaluación.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Sistema Gestión Proyectos (SGP)</b>
Descripción	<i>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.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Registro de los proyectos de asignación a terceros e institucionales.</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaria</i>
Campos / Variables	<i>Postulantes (Razón social / Nombre completo), Rut, Información del proyecto (Región, Sector, Actividades, Mercados y Financiamiento)</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>De acuerdo a la descripción, es una base de datos relevante para la elaboración de indicadores y el análisis de eficacia del programa, sin embargo su verdadera utilidad para la evaluación dependerá de las variables que incorpore y su universo de medición, las que no fueron detalladas por la Institución en este formulario. No es posible emitir juicio sobre la calidad de la información que contiene, ya que el Panel no tuvo acceso a la base de datos, la que según la Institución habría tenido problemas en su establecimiento, desarrollo y actualización. No obstante, la Institución facilitó información procesada que procedería, entre otras, también de esta fuente, la que ha sido de utilidad para la evaluación.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP)</b>
Descripción	<i>Herramienta para el manejo financiero de los recursos de la institución. A través de la asignación de un centro de costos para cada proyecto se realiza el monitoreo de los movimientos presupuestarios de cada proyecto y de la Institución en su conjunto.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Distribución presupuestaria y centros de costo</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaría</i>
Campos / Variables	<i>Presupuesto – Movimientos presupuestarios de gasto</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos fundamental para el seguimiento de la gestión presupuestaria y contiene información indispensable para el desarrollo de los puntos 3 y 4 sobre economía y eficiencia en la evaluación. El Panel tuvo acceso, con cierta tardanza, a información sustentada en esta base a través del Anexo 5, al informe de Marco Presupuestario y a una Base de datos entregable proporcionadas por la Institución. Entre las dificultades que presenta, está el hecho de ser una base de datos administrada para el conjunto de la Institución (DIRECON), con limitantes de desagregación para el Programa y sus componentes. Es útil para control presupuestario, pero no facilita el seguimiento y evaluación de la eficacia y eficiencia del programa.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Sistema de Gestión Financiera del Estado (Sigfe)</b>
Descripción	<i>Sistema contable proporcionado por DIPRES, el cual permite efectuar el registro de los movimientos presupuestarios, financieros y económicos de la Institución, permitiendo observar la situación presupuestaria y financiera de la Institución. Este Sistema, adicionalmente entrega reportes a nivel de Programas Presupuestarios, Unidades Demandantes y Áreas Transaccionales.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Distribución presupuestaria y cuentas contables</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaría</i>
Campos / Variables	<i>Presupuesto – Movimientos presupuestarios – Financieros y Económicos</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>No se recibió información sobre la utilización específica de esta base de datos por la Institución, aunque la información de gestión presupuestaria está directamente relacionada con ella por lo que constituye una fuente fundamental de información para la Institución.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Sistema de Contabilidad (CEGE)</b>
Descripción	<i>Sistema contable Interno para el registro de las transacciones en moneda extranjera, el cual permite efectuar el registro de los movimientos presupuestarios, financieros y económicos de la Institución, permitiendo observar la situación presupuestaria y financiera de la Institución.</i> <i>Este Sistema, adicionalmente entrega reportes a nivel de Fondos.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Distribución presupuestaria y cuentas contables</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaría</i>
Campos / Variables	<i>Presupuesto – Movimientos presupuestarios – Financieros y Económicos</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos que potencialmente podría haber sido útil para el análisis de la sección Economía. Se supo de su existencia al final de la evaluación.</i>

<b>Nombre</b>	<b>BASES ANÁLISIS DE CUENTAS</b>
Descripción	<i>Bases de datos en Excel, que permiten llevar el análisis contable de todos los registros que son ingresados en los Sistemas Contables, incorporando información adicional, que permite realizar un análisis más de tallado de la información que se maneja en los Sistemas, permitiendo clasificar a través de distintas miradas la información y con ello poder entregar información Interna, así como también a nuestros entres rectores.</i>
Período de vigencia	<i>Indefinido</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Cuentas presupuestarias y complementarias</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaría</i>
Campos / Variables	<i>Movimientos presupuestarios – Financieros y Económicos</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos que potencialmente podría haber sido útil para el análisis de la sección Economía. Se supo de su existencia al final de la evaluación.</i>

<b>Nombre</b>	<b>Checkpoint</b>
Descripción	<i>Estadísticas chilenas de comercio exterior con fuente Aduana</i>
Período de vigencia	<i>Sept-14 / sept. 15</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Exportaciones chilenas</i>
Frecuencia de medición	<i>Mensual</i>
Campos / Variables	<i>Destinos, productos, valor FOB, código arancelario y cantidades</i>

Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos útil y con información confiable y relevante por su nivel de exactitud y actualidad, aun cuando pueda superponerse con otras bases de datos con estadísticas de comercio exterior. Es de utilidad marginal para la evaluación en cuanto suministra información complementaria a la que puede extraerse de la base de datos sobre exportaciones indicada al inicio de este anexo.</i>
---	--

<b>Nombre</b>	<b>Diario Oficial</b>
Descripción	<i>Suscripción on line al Diario Oficial - Legislación</i>
Período de vigencia	<i>Feb-14/feb-15</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Legislación Oficial de Chile</i>
Frecuencia de medición	<i>Diaria</i>
Campos / Variables	<i>Normas y publicaciones de acuerdos internacionales</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>Es una base de datos que provee información sólida, actualizada y confiable sobre la normativa legal de comercio exterior y exportaciones de Chile, de utilidad para los exportadores. Es útil para la evaluación en cuanto provee también información sobre el sustento legal del programa y sus instrumentos, aunque esta información ha sido entregada de forma procesada por la Institución, lo que facilita su utilización en la evaluación..</i>

<b>Nombre</b>	<b>Global Trade Atlas</b>
Descripción	<i>Estadísticas Internacionales de comercio exterior</i>
Período de vigencia	<i>Oct14/Oct15</i>
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	<i>Estadísticas Mundiales de comercio Exterior (84 mercados suscritos)</i>
Frecuencia de medición	<i>Mensual</i>
Campos / Variables	<i>Código arancelario, importación CIF, exportación FOB, por producto, cantidad, países importadores y exportadores.</i>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<i>El global trade atlas provee información comparable que permite dimensionar el avance exportador de Chile en el contexto mundial y ajustar estrategias comerciales futuras. Es útil para evaluar el contexto global y regional y los factores que exógenos que pueden incidir en los indicadores de desempeño de las exportaciones nacionales.</i>

<b>Nombre</b>	<b>TradeWizard</b>
Descripción	<i>Aranceles internacionales de importación</i>
Período de vigencia	<i>Jul-14/Jul-15</i>

Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Más de 100 países
Frecuencia de medición	Diaría
Campos / Variables	Aranceles de importación, impuestos internos y preferencias según acuerdos comerciales. Alcance mundial.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Es una base de datos que provee información valiosa para los exportadores chilenos sobre las condiciones de acceso para sus productos en los distintos mercados internacionales. No tiene relevancia directa para la evaluación aunque puede entregar información útil para identificar factores exógenos que pueden haber incidido en el comportamiento de las exportaciones chilenas no tradicionales y la eficacia del programa.

Nombre	<b>MERCOSUR On Line</b>
Descripción	Estadísticas de comercio exterior
Período de vigencia	En-14/En-15
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Estadísticas Latinoamericanas de importación: Argentina, Brasil, Uruguay, Chile, Perú, Colombia, Paraguay, Ecuador y España.
Frecuencia de medición	Semanal
Campos / Variables	Código arancelario, importación CIF, exportación FOB, por producto, cantidad, países importadores y exportadores.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Información de mayor nivel de desagregación por ítems arancelarios que es útil para el análisis comparativo del comportamiento de las exportaciones chilenas frente a otros competidores en los mercados del MERCOSUR. No es de gran utilidad para la evaluación del Programa.

Nombre	<b>EUROMONITOR</b>
Descripción	Estudios de mercados internacionales
Período de vigencia	Mar-14/mar-15
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Información comercial y de inteligencia de mercados ASI; India, China, Japón, Corea del Sur, Malasia, Tailandia y Vietnam.
Frecuencia de medición	Diaría
Campos / Variables	Estudios, Estadísticas, Indicadores Macroeconómicos
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	Base de datos importante para el logro de los objetivos del Programa, en tanto suministra información valiosa para orientar las exportaciones no tradicionales hacia nuevos mercados. No tiene utilidad directa para la evaluación.

### **Comentarios sobre información no disponible, relevante para la evaluación**

Aparentemente ninguna de las bases de datos disponibles sistematiza la información de las distintas encuestas de satisfacción (*sólo hay algunas indicaciones poco específicas en los datos del SGP*). Pero los indicadores anuales de desempeño sí incluyen un indicador de satisfacción, en base a encuestas externas para casi todos los años del periodo.

### **Anexo 1 b): Fuentes de información cualitativa y cuantitativa útiles para la identificación del Problema que dio origen al Programa y que permitan proyectar la situación sin programa**

- Encuestas de satisfacción. Constituyen una fuente de información de alto valor para identificar la pertinencia y necesidad del programa y su proyección futura, particularmente si están referidas a cada uno de los componentes, actividades y herramientas del programa. Aun cuando están disponibles en algunos años del período evaluado, sería adecuado dejarlas establecidas formalmente como parte de un proceso de evaluación anual.
- Desagregación de la información presupuestaria: Se requiere una mayor desagregación del presupuesto asignado y ejecutado por la Institución que permita identificar más claramente y en mayor nivel de detalle los recursos asignados a ProChile, como instancia institucional directamente responsable del Programa, y a los distintos componentes de éste.
- Información cualitativa de niveles institucionales descentralizados: Sería útil considerar información cualitativa desde la óptica de las instancias descentralizadas de PROCHILE, a saber sus oficinas regionales y en el exterior.

### **Anexo 1 c): Necesidad de estudios complementarios**

A la luz de la información recibida más recientemente, no pareciera necesario realizar estudios complementarios, sin perjuicio de que en la revisión del Informe Preliminar surja alguna necesidad de profundización de algún aspecto, que amerite un estudio complementario.

## III.2 ANEXO 2 ANALISIS DE DISEÑO

### III.2.1 ANEXO 2 (a): Matriz de Evaluación del programa período 2011 -2014

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS		
	Enunciado	Fórmula de Cálculo				
	(Dimensión/Ámbito de Control)					
<b>FIN</b>  Contribuir a la internacionalización <sup>60</sup> de las empresas chilenas	n/a	n/a				
<b>PROPOSITO</b>	<b>Calidad/Resultado Final</b>  Porcentaje clientes <sup>62</sup> que encuentran satisfactorios <sup>63</sup> los servicios/productos entregados por ProChile año t	(Nº clientes que encuentran satisfactorios los servicios o productos entregados año t / Nº total de clientes encuestados año t)*100	Informes de Estudios de satisfacción	.		

<sup>60</sup> Para los efectos de este documento, se entiende como “internacionalización” el proceso de inserción de las empresas nacionales en la economía global a través de actividades de exportación de bienes y servicios a mercados externos.

Aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales <sup>61</sup> de las empresas chilenas.	<p><b>Eficacia/Resultado Final</b></p> <p>Participación de las exportaciones “no cobre” exportado por clientes Prochile en el total de exportaciones no cobre” del año t</p>	(Valor de las exportaciones “no cobre” del año t exportado por clientes del año t-1 / valor total de las exportaciones “no cobre” del país en año t)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON (Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)	Los factores externos que inciden en las exportaciones “no cobre” del país son similares a los que inciden en las exportaciones de los clientes de ProChile (ej. comportamiento de precios internacionales y mercados de destino, condiciones macroeconómicas, condiciones de acceso a los mercados externos)
	<p><b>Eficacia/Resultado final</b></p> <p>Porcentaje de participación de clientes exportadores de ProChile año t sobre el total de exportadores nacionales del año t<sup>64</sup></p>	[(Nº de clientes ProChile que exportan en el año t / Nº de exportadores nacionales en el año t)*100]	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador (ej. condiciones de acceso y macroeconómicas en mercados de destino, precios internacionales,

<sup>62</sup> ProChile entiende por Cliente a: toda persona jurídica y natural (con iniciación de actividades y afecta a impuesto de primera categoría), que estén exportando productos y/o servicios, o tengan la intención de exportar productos y/o servicios innovadores, y que hayan utilizado un servicio o instrumento de promoción de exportaciones, prestado por cualquier unidad de ProChile. .

<sup>63</sup> El % de satisfacción es el único indicador más cercano de calidad del resultado. Existe información disponible en los BGI del período y en las dos encuesta de satisfacción externas del período que se suponen aplicaron metodología muestral apropiada. El informe de Indicadores de desempeño de DIRECON 2014 explica en detalle la metodología a utilizar en encuestas futuras

<sup>61</sup> Se entiende por “no tradicionales” todas las exportaciones “no cobre” de acuerdo a nueva clasificación utilizada en Prochile.

<sup>64</sup> ProChile entiende por cliente exportador aquel que ha exportado en el año y aparece en el registro de exportadores.

	<b>CON FILTRO MAYOR MUS\$ 60<sup>65</sup></b>			tipo de cambio
	<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de participación de clientes exportadores de ProChile año t sobre el total de exportadores nacionales del año t SIN FILTRO EXPORT <sup>66</sup>	[(Nº de clientes ProChile que exportan en el año t / Nº de exportadores nacionales en el año t)*100]	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador (ej. condiciones de acceso y macroeconómicas en mercados de destino, precios internacionales, tipo de cambio
	<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de participación de Clientes exportadores de regiones <sup>67</sup> , sobre total de exportadores de regiones. .	(Nº de clientes exportadores de regiones año t/Nº total de exportadores de regiones año t )*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de	Hay igualdad en las condiciones de acceso a los servicios de ProChile para todas las empresas del país

<sup>65</sup> Este indicador es relevante porque durante el período de evaluación ProChile decidió focalizar sus acciones en aquellos clientes con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil/año

<sup>66</sup> Este indicador elimina la distorsión del enfoque centrado en clientes con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil/año y es más representativo de logro más allá del enfoque coyuntural del programa

<sup>67</sup> El indicador permite medir la cobertura de los clientes exportadores domiciliado en regiones (excluyendo la región metropolitana) sobre el total de exportadores domiciliado en regiones. Lo anterior nos muestra la distribución de los clientes según región de domicilio.

			Aduana)	independientemente de su localización.
	<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de nuevos <sup>68</sup> pares productos-país de destino, exportados por los clientes, sobre el total de pares productos-país exportados por los clientes en el periodo t	(número de nuevos pares producto - país exportados año t por clientes año t-1/número total de pares producto - país exportados año t por clientes año t-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador (ej. condiciones de acceso y macroeconómicas en mercados de destino, precios internacionales, tipo de cambio
<b>COMPONENTE 1</b>  Información Comercial generada y difundida	<b>Eficacia/Producto</b>  Tasa de variación informes de mercado ejecutados.	$[(N^{\circ} \text{ de informes de mercado ejecutados año t}/N^{\circ} \text{ de informes de mercado ejecutados año t-1})-1] *100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base de datos SRA	.
	<b>Eficiencia/Producto</b>  Gasto por beneficiario del componente 1	(gasto total del componente 1/Nºtotal de beneficiarios del componente 1)*100	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Bases SCGP y SRA	

<sup>68</sup> Muestra la apertura de un nuevo mercado, como la exportación de un nuevo producto. Lo anterior a través de la medición de las nuevas combinaciones, "producto exportado-país de destino", que se generan al año siguiente de haber trabajado con dichos clientes, y que no existían anteriormente. Se considera un tiempo mínimo de un año, para que se materialice, en términos de exportaciones, el apoyo de promoción que recibe un cliente. La base de cálculo para el indicador se encuentra en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías del Arancel Aduanero Nacional (Códigos SACH).

<b>COMPONENTE 2</b>  Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras ejecutadas	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Tasa variación anual del número de empresas capacitadas	$((N^{\circ} \text{de empresas capacitadas en el año } t / N^{\circ} \text{ de empresas capacitadas } t-1) - 1) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base SRA	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Porcentaje de beneficiarios capacitados que se transforman en exportadores	$(N^{\circ} \text{ de beneficiarios capacitados en año } t-1 \text{ que son nuevos exportadores en año } t / N^{\circ} \text{ total de empresarios capacitados en año } t-1) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON BASE SRA y Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador (ej. condiciones de acceso y macroeconómicas en mercados de destino, precios internacionales, tipo de cambio)
	<b>Eficiencia/Producto</b>  Gasto por beneficiario del componente 2.	$(\text{gasto total del componente 2 en el año } t / N^{\circ} \text{ de beneficiarios del componente 2 en el año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Bases SCGP y SRA	
<b>COMPONENTE 3</b>  Acciones de Promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados.	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Participación de los nuevos productos y mercados exportados en el año t por beneficiarios de acciones del componente 3 en el año t-1	$(N^{\circ} \text{ de nuevos productos - país exportados año } t \text{ por beneficiarios de acciones del componente 3 en año } t-1 / N^{\circ} \text{ total de productos - país exportados año } t \text{ por beneficiarios de acciones del componente 3 en el año } t-1) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base SRA	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador (ej. condiciones de acceso y macroeconómicas en mercados de destino, precios internacionales, tipo de cambio)

	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Tasa de variación en el número agendas de negocio <sup>69</sup> institucionales realizadas	$[(N^o \text{ agendas de negocio institucionales realizadas año } t - N^o \text{ agendas de negocio institucionales realizadas año } t-1) / N^o \text{ agendas de negocio institucionales realizadas año } t-1] * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base SRA	Hay estabilidad en los factores externos que inciden en el proceso exportador (ej. condiciones de acceso y macroeconómicas en mercados de destino, precios internacionales, tipo de cambio)
	Participación de Clientes regionales en actividades del componente 3, sobre total de clientes nacionales del componente 3	$(N^o \text{ de clientes regionales atendidos en el componente 3 en el año } t / N^o \text{ total de clientes atendidos en el componente 3 en el año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base SRA	Hay igualdad en las condiciones de acceso a los servicios de ProChile para todas las empresas del país independientemente de su localización.
	<b>Eficiencia/Producto</b>  Gasto por beneficiario de las acciones y proyectos del componente 3	$(\text{gasto total componente 3 en año } t / N^o \text{ de beneficiarios de componente 3 en año } t) * 100$	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Bases SCGP y SRA	

<sup>69</sup> Se entiende por agenda de negocios a una actividad que tiene como fin contactar a un potencial exportador o exportador chileno, con un importador extranjero. La actividad que contribuye en forma importante a este objetivo, es la “Generación de Agendas de Negocio”, la cual contempla un conjunto de reuniones para una empresa chilena con uno o varios potenciales compradores extranjeros.

## ACTIVIDADES

### COMPONENTE 1

**Información Comercial generada y difundida**, en el componente se entrega los siguientes servicios/herramientas:

- Elaboración de Estudio a Pedido, referidos a: Contactos comerciales, Estudio Arancelario, Estudio de detección de mercado, Estudios Estadísticos, Normativas Internacionales, Otra información de acceso de mercado, Precios. Estos actualmente no se encuentran disponibles. Para el programa solo se observan para 2010 y 2011.
- Estudio Identificación de nuevos productos de exportación
- Elaboración de Información de mercado realizada por cada una de las Oficinas Comerciales, los que pueden especificar en:
  - o Análisis económico/comercial
  - o Canales de comercialización y distribución.
  - o Catastro de potenciales clientes
  - o Cómo establecerse en el país
  - o Cómo hacer negocios
  - o Estudio de mercado
  - o Ficha país
  - o Perfil mercado inversiones (PMI)
  - o Perfil mercado producto (PMP)
  - o Perfil mercado servicio (PMS)
  - o Perfil mercado turismo (PMT)
  - o Streets day retail
  - o Tendencias de mercado y consumo
- Elaboración de Perfil oferta exportable por región (POEX), realizada por cada oficina regional.
- Elaboración Perfil oferta exportable nacional (POEX Nacional), realizada a nivel central.

Toda la información de este componente se difunde por medio de la página web o por correo electrónico a las bases de clientes que administra ProChile. Además se brinda orientación al exportador de forma telefónica, presencial y virtual a beneficiarios y clientes.

### COMPONENTE 2:

**Capacitación y Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras**, en este componente las empresas exportadoras y con potencial exportador reciben los siguientes servicios:

- Participación en cursos virtual E- Learning que entrega los conceptos básicos del proceso de internacionalización de las empresas.
- Participación en programa de capacitación Coaching previa inscripción según las bases.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalizado el Coaching, las empresas podrán participar en una Misión de Pre Internacionalización, que les permite complementar conocimientos y adquirir experiencia en el mercado internacional.</li> <li>- Participación en Talleres, cursos y seminarios, previa inscripción según se informe mediante la página web de ProChile o bien en Oficinas Regionales, con el objeto de adquirir conocimientos e información de temática específicas al proceso de internacionalización. Se podrá participar, según sea interés de la empresa exportadora o con potencial exportador en los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Taller Transformándose en Exportador</i></li> <li>- <i>Ciclo de Talleres “Fortalece tu Estrategia Exportadora”</i></li> <li>- <i>Talleres de Sector/ Mercado</i></li> <li>- <i>Talleres Temáticos</i></li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>COMPONENTE 3</b></p> <p><b>Acciones de Promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados.</b> Este componente considera la prestación de los siguientes servicios/herramientas: Participación en Ferias Internacionales, previo cumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria pública de la web de ProChile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en las rutas de Chilean Wine Tour previo cumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria pública de la web de ProChile.</li> <li>- Participación de las invitación de potenciales importadores que convoca ProChile con el objeto de generar reuniones entre estos y las empresas chilenas interesadas.</li> <li>- Participación en Misiones de prospección y / o penetración de mercados, vía presentación de proyectos de concursos o en proyectos de iniciativas públicas.</li> <li>- Ruedas de Negocios, previo cumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria pública de la web de ProChile.</li> <li>- Convocatoria a las rutas de Sabores de Chile que se realizan en mercados internacionales, previo cumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria pública de la web de ProChile.</li> <li>- Participación en Visita a Ferias Internacionales, previo cumplimiento de requisitos establecidos en la convocatoria pública de la web de ProChile.</li> <li>- Presentación de proyectos a concursos públicos del área Silvoagropecuarias.</li> <li>- Presentación de proyectos a concursos público ContactChile.</li> <li>- Presentación de proyectos a concursos de Industrias.</li> <li>- Presentación de proyectos a concursos de Marcas Sectoriales.</li> <li>- Participación en Agendas de Negocios entre importador y exportador, previa solicitud a unidad regional, sectorial o internacional de ProChile.</li> </ul>	

III.2.2 ANEXO 2 (b): Medición de Indicadores – Matriz de Evaluación del programa período 2011 -2014

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Programa Promoción de Exportaciones: Fondo Promoción Exportaciones y Fondo Promoción Exportaciones Silvoagropecuarias <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 1987 y 1995 <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Relaciones Exteriores <b>SERVICIO RESPONSABLE :</b> Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) <b>OBJETIVO ESTRATEGICO A QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b>								
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES / INFORMACION		Efectivo 2010	Efectivo 2011	Efectivo 2012	Efectivo 2013	Efectivo 2014	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo						
	<b>FIN</b> Contribuir a la internacionalización <sup>70</sup> de las empresas chilenas	n/a	n/a					
28% (2.241/8.128) *100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Sistema SRA e Informacion SII	(N° clientes que encuentran satisfactorios los servicios o productos entregados año t /	S.I.	N.M.	78 % (259/333)* 100	84% (255/304)* 100	82% (426/520) *100	Informe Estudios satisfacción

<sup>70</sup> Para los efectos de este documento, se entiende como “internacionalización” el proceso de inserción de las empresas nacionales en la economía global a través de actividades de exportación de bienes y servicios a mercados externos.

	Nº total de clientes encuestados año t)*100						
<b>Eficacia/Resultado Final</b>  Participación de las exportaciones “no cobre” exportado por clientes Prochile en el total de exportaciones no cobre” del año t	(Valor de las exportaciones “no cobre” del año t exportado por clientes del año t-1 / valor total de las exportaciones “no cobre” del país en año t)*100	80% (22.413.705.935,13/28.184.123.316,81)*100 0	79% (28.271.433.343,13/35.684.149.192,3599)*100 100	76% (26.565.725.903,15/34.891.097.852,2)*100	62% (21.947.622,518,7/35.407.013.513,6701)*100	75% (27.739.562.626,59/36.974.754.017,99)*100 0	Reporte en base a sistemas de información DIRECON (Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)
<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de participación de clientes exportadores de ProChile año t sobre el total de exportadores nacionales del año t <sup>71</sup> <b>CON FILTRO MAYOR MUS\$ 60<sup>72</sup></b>	[(Nº de clientes ProChile que exportan en el año t / Nº de exportadores nacionales en el año t)*100]	39 % (2.790/7.168)*100	40 % (2.946/7.383)*100	41 % (2.965/7.232)*100	48% (1.995/4.198)*100	45% (1.897/4.262)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)

<sup>71</sup> ProChile entiende por cliente exportador aquel que ha exportado en el año y aparece en el registro de exportadores. Indicadores disponibles en BGI 2014

<sup>72</sup> Este indicador es relevante porque durante el período de evaluación ProChile decidió focalizar sus acciones en aquellos clientes con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil/año

	<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de participación de clientes exportadores de ProChile año t sobre el total de exportadores nacionales del año t SIN FILTRO EXPORT <sup>73</sup>	[(Nº de clientes ProChile que exportan en el año t / Nº de exportadores nacionales en el año t)*100]	29 % (2.187/7.447) *100	31 % (2.408/7.684) *100	25 % (1.863/7.462) *100	31% (2.343/7.643) *100	<b>28%</b> <b>(2.241/8.128)</b> <b>*100</b>
	<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de participación de	(Nº de clientes exportadores de regiones año t /Nº total de exportadores de regiones año t	40% (856/2162) *100	42% (937/2241) *100	37% (819/2202) *100	49% (1101/2272) *100	45% (1083/23)

<sup>73</sup> Este indicador elimina la distorsión del enfoque centrado en clientes con exportaciones superiores a los US\$ 60 mil/año y es más representativo de logro más allá del enfoque coyuntural del programa

	clientes exportadores de regiones <sup>74</sup> , sobre el total de exportadores de regiones.	)*100					90)*100	de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)
	<b>Eficacia/Resultado final</b>  Porcentaje de nuevos <sup>75</sup> pares productos-país de destino, exportados por los clientes, sobre el total de pares productos-país exportados por los clientes en el periodo t	(número de nuevos pares producto - país exportados año t por clientes año t-1/número total de pares producto - país exportados año t por clientes año t-1)*100	29 % (6.439/2 2.250)*1 00	29 % (6.056/2 0.561)*1 00	29 % (5.851/20. 221)*100	30 % (5.590/18.8 13)*100	30% (5.255/1 7.763) *100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)
<b>COMPONENTE 1</b> Información	<b>Eficacia/Producto</b>  Tasa de variación informes de mercado	[(Nº de informes de mercado ejecutados año t/Nº de informes	-14% ((820/95 1)-1)*100	157% ((2.107/8 20)- 1)*100	-31% ((1.459/2.1 07)-1)*100	-58% ((614/1.459 -1)*100	-4% ((589/61 4)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON

<sup>74</sup> El indicador permite medir la cobertura de los clientes exportadores domiciliado en regiones (excluyendo la región metropolitana) sobre el total de exportadores domiciliado en regiones. Lo anterior nos muestra la distribución de los clientes según región de domicilio.

<sup>75</sup> Muestra la apertura de un nuevo mercado, como la exportación de un nuevo producto. Lo anterior a través de la medición de las nuevas combinaciones, "producto exportado-país de destino", que se generan al año siguiente de haber trabajado con dichos clientes, y que no existían anteriormente. Se considera un tiempo mínimo de un año, para que se materialice, en términos de exportaciones, el apoyo de promoción que recibe un cliente. La base de cálculo para el indicador se encuentra en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías del Arancel Aduanero Nacional (Códigos SACH).

Comercial generada y difundida	ejecutados	de mercado ejecutados año t-1)-1]*100						Base de datos SRA
	<b>Eficiencia/Producto</b> Gasto por beneficiario del componente 1.	(gasto total del componente 1/Nº total de beneficiarios del componente 1)*100	N.M.	M\$ 72 (M\$188.931/2.604)	M\$ 128 (M\$132.010/1.025)	M\$ 834 (M\$355.321/426)	M\$ 456 (M\$220.195/482)	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Bases SCGP y SRA
COMPONENTE 2  Capacitación Asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> Tasa variación anual del número de empresas capacitadas	((Nº de empresas capacitadas en el año t / Nº de empresas capacitadas t-1)-1)*100	N.M.	44% ((675/468)-1)*100	-25% ((509/675)-1)*100	74% ((887/509)-1)*100	16% ((1031/887)-1)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON <b>Base SRA</b>
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b> Porcentaje de beneficiarios capacitados que se transforman en exportadores	(Nº de beneficiarios capacitados en año t-1 que son nuevos exportadores en año t / Nº total de empresarios capacitados en año t-1)*100	N.M.	2% (10/468)*100	3% (17/675)*100	4% (21/509)*100	2% (17/887)*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON BASE SRA y Directorio de clientes y Base de datos de las exportaciones chilenas con Información de Aduana)
	<b>Eficiencia/Producto</b> Gasto por beneficiario del componente 2	(gasto total del componente 2 en el año t / Nº de beneficiarios del componente 2 en el año t)*100	N.M..	M\$ 810 (M\$547.022/675)	M\$636 (M\$324.063/509)	M\$218 (M\$193.878/887)	M\$314 (M\$323.792/1.031)	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Bases SCGP y SRA

COMPONENTE 3  Acciones de Promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Participación de los nuevos productos exportados en el año t por beneficiarios de acciones del componente 3 en el año t-1	(Nº de nuevos productos - país exportados año t por beneficiarios de acciones del componente 3 en el año t-1) / Nº total de productos - país exportados año t por beneficiarios de acciones del componente 3 en el año t-1)*100	n/d	28,7% (2793/9727)*100	63,45% <sup>76</sup> (70014/11034)*100	27,89% (3197/11463)*100	26,32% (3229/12266)*100	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Base SRA
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Tasa de variación en el número agendas <sup>77</sup> de negocio institucionales realizadas	[ (Nº agendas de negocio institucionales realizadas año t - Nº agendas de negocio institucionales realizadas año t-1) / Nº agendas de negocio institucionales realizadas ] *100	-10% [(1.967/2.197)/2.197]*100	18% [2.326-1.967]/1.967]*100	-5% [(2.211-2.326)/2.326]*100	-2% [(2.167-2.211)/2.211]*100	14% ([2.480-2.167)/2.167]*100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base SRA

<sup>76</sup> Para los clientes año 2011 los indicadores presentan un incremento sustancial debido a que el año 2012 se hace apertura de los códigos de aduana para los productos, lo que provoca un aumento en los pares producto-mercado nuevos que se presentan en las exportaciones año 2012

<sup>77</sup> Se entiende por agenda de negocios a una actividad que tiene como fin contactar a un potencial exportador o exportador chileno, con un importador extranjero. La actividad que contribuye en forma importante a este objetivo, es la “Generación de Agendas de Negocio”, la cual contempla un conjunto de reuniones para una empresa chilena con uno o varios potenciales compradores extranjeros.

		realizadas año t-1]*100						
	<b>Eficacia/Resultado Intermedio</b>  Participación de Clientes regionales en actividades del componente 3, sobre total de clientes nacionales del componente 3	(N° de clientes regionales atendidos en el componente 3 en el año t / N° total de clientes atendidos en el componente 3 en el año t )*100	49% (722/1476) *100	53% (829/1558) *100	54% (857/1581) *100	52% (958/1846) *100	61% (953/1556) *100	Reporte en base a sistemas de información DIRECON Base SRA
	<b>Eficiencia/Producto</b>  Gasto por beneficiario de las acciones y proyectos del componente 3	(gasto total componente 3 en año t / N° de beneficiarios de componente 3 en año t)*100	N.M.	M\$9.783 (M\$15.242.683/1.558)	M\$9.799 (M\$15.493.207/1.581)	M\$7.385 (M\$13.634.073/1.846)	M\$11.300 (M\$17.583.410/1.556)	Reporte en base a sistemas de información de DIRECON Bases SCGP y SRA

### III.3 ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

#### 1. Proceso de producción de los componentes, bienes y/o servicios que entrega el Programa.

##### 1.1. Componente 1: Información Comercial (Generación y Difusión)

El **objetivo** de este componente es desarrollar acciones enfocadas a la elaboración y difusión de información comercial que sirva de apoyo en la toma de decisiones de las empresas respecto de la detección de oportunidades para exportar, considerando los riesgos o cambios en las condiciones del entorno internacional que puedan afectarles.

Un insumo de mucha importancia para la realización de la labor de generación de información comercial, es el uso de las bases de datos. Entre las que se utilizan y que tienen un costo para la Institución, están: el Arancel de importaciones (de Chile y otros países), Checkpoint; Guía Silver; Indualimentos; Equifax; Diario Oficial; Global Trade Atlas, Trade Wizard; Arancel Venezuela, Taric y Mercosur On Line, Mintel, entre otras.

A estas fuentes de información se suman los informes y estudios que generan las Oficinas Comerciales, los que se resumen en:

- Generación de Reportes para el Sector Privado por parte de las Oficinas Comerciales.
  - Informes de mercado: Perfil mercado producto (PMP), Ficha mercado producto (FMP), Perfil mercado servicios (PMS), Perfil mercado servicios innovación y emprendimiento (PMS i+e), Canales, Tendencias y Street Days.
  - Ficha país (por mercado según Matriz de Gestión Continua).
  - Como hacer negocios con los Mercados.
  - Análisis Económico/Comercial.
- Generación de información relevante para atracción de Turistas a Chile.
  - PMT (Turismo Chile entregará formato).
- Generación de información relevante para atracción de Inversión Chile
  - Perfil Mercado Innovación (PMI).

La siguiente tabla resume los **Productos de Información** generados por el Subdepartamento Inteligencia Comercial:

TIPO	NOMBRE	OBJETIVO	CLIENTE	PERIODIDAD
Reporte	Comex	Informar sobre el pulso del comercio exterior chileno.	Todo ProChile.	Mensual
Planilla	Cifras Internacionales	Disponer de estadísticas de exportaciones, con el detalle de mercados y productos, utilizando las agrupaciones estándares de ProChile.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en Chile y chilenas en el exterior y Subdepartamento Internacional.	Mensual
Ficha	Regionales	Mostrar el pulso del comercio de cada una de las regiones de Chile, relevando datos económicos y exportaciones sectoriales, así como los	Direcciones Regionales de ProChile y Subdepartamentos Sectoriales.	Trimestral

		principales mercados y empresas.		
Reporte	Bilaterales	Mostrar el flujo del comercio de Chile con un país; destacando los principales sectores exportadores, evolución del número de empresas y productos, evidenciando la importancia del cobre, las importaciones del mercado en estudio y ranking de Chile en dichas importaciones, así como las principales empresas exportadoras.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en chile y chilenas en el exterior y Subdepartamento Internacional.	Trimestral
Reporte	Sectoriales (apoyo ferias)	Caracterización de un sector en un mercado determinado, relevando oportunidades, cuyo objetivo es ser una herramienta facilitadora de la prospección de un mercado.	Direcciones Regionales de ProChile; Subdepartamentos Sectoriales y Desarrollo de Capacidades Exportadoras.	Según Plan
Noticias	Noticias en la web en español	Publicar en la web de ProChile, noticias que se generan en los mercados internacionales y que pueden ser de interés para el sector empresarial exportador chileno.	Principalmente exportadores o empresas con potencial de serlo.	Según existan
Noticias	Noticias en la web en inglés	Publicar en la web de ProChile, noticias sobre Chile, que puedan apoyar al posicionamiento de Chile en el exterior, o que sirvan para potenciar la oferta exportable chilena.	Principalmente extranjeros	Según existan
Reporte	Para prensa	Preparar reportes para prensa a partir de las oportunidades detectadas en las tendencias y del sector exportador, principalmente chileno, en los mercados internacionales.	Subdepartamento de Prensa	Según demanda
Reporte	Alertas			Según se requiera
Reporte	Tendencias	Monitorear y comunicar comportamientos relevantes y sensibles para las exportaciones chilenas, a través de la revisión permanente de fuentes de información, focalizándose en las áreas de innovación tecnológica; nuevos productos y servicios; sustentabilidad y comportamiento del consumidor. El objetivo es identificar focos de interés, nuevas oportunidades, así como también áreas de riesgos que necesiten ser comunicadas por el impacto potencial que estos temas tendrían o las posibles repercusiones para el sector exportador chileno. Además, es una instancia para difundir experiencias empresariales exitosas y los cambios que éstas han debido implementar para estar a la vanguardia y marcar tendencia en un mercado.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en Chile y chilenas en el exterior; Subdepartamento Internacional, Direcciones Regionales de ProChile; Subdepartamentos Sectoriales y Desarrollo de Capacidades Exportadoras	Mensual en enero y febrero y quincenal de marzo a diciembre
Reporte	Monitoreo	Hacer seguimiento a algún suceso o tema que pueda convertirse en una oportunidad o en una amenaza para el sector exportador chileno y reportarlo al sector y/o mercados involucrados.	Oficinas Comerciales, Red de Embajadas en Chile y chilenas en el exterior; Subdepartamento Internacional; Direcciones Regionales de ProChile; Sectoriales y Desarrollo de Capacidades.	Según coyuntura
Edición y Revisión	PMP			Según Plan de Oficom

*El **financiamiento** para la generación de información corresponde a fondos ProChile, para ello se cuenta con una serie de suscripciones a diferentes fuentes de información, las que son analizadas, procesadas y difundidas de forma directa tanto a clientes internos como externos. Los reportes y estudios no tienen costo para el usuario ya que el criterio institucional es que la generación y difusión de la información se ha mantenido siendo gratuito.*

*Los bienes y servicios de este componente se entregan tanto a clientes internos como externos. La **modalidad de entrega** del bien o servicio es a través de la página web de ProChile, así como también a través de las oficinas comerciales y oficinas regionales, ya sea por mail y/o presencial. No se requiere criterios específicos de provisión. Los beneficiarios accederán a los servicios del componente a través de la página web de ProChile o por mails enviados a las bases de clientes.*

Este componente contempla el servicio de **Difusión selectiva** que consiste en la entrega de información estratégica y oportuna al sector exportador sobre variadas materias de comercio exterior (perfiles de mercado, alertas de mercado, información de interés, información estratégica para exportar, etc.). Durante el periodo de evaluación este servicio paso a ser parte de las funciones de las oficinas regionales, departamentos sectoriales, oficinas comerciales, entre otros.

Durante el período de evaluación, se realizaron una serie de **ajustes a la estructura institucional** que apuntaban a mejorar la generación y difusión de información comercial, los que se reseñan someramente a continuación. A continuación se reseñan los ajustes más significativos.

**Asistencia al Exportador:** En el año 2012 se estructuró el área de asistencia al exportador, de donde dependían las áreas de Fonoexport y Cyberexport. Dividiendo las funciones en dos ámbitos, apoyo al exportador y consultas ciudadanas (incluye oirs), las primeras quedan en la Dirección Regional Metropolitana y en las restantes 14 Oficinas Regionales, y las segundas en el área de transparencia de DIRECON. Es así como el área de Asistencia al Exportador queda, en ProChile, como responsable de la **atención presencial** en alguno de las 15 Oficinas Regionales (Ex Centros de Desarrollo Exportador) a lo largo del país; **atención telefónica y virtual** al exportador; apoyo para la utilización de información en la página web institucional como estudios de mercado, información estadística, guías para el exportador y acuerdos comerciales vigentes y sus condiciones.

**Información Comercial:** de esa área dependía la realización de los Informes estratégicos de mercado, que corresponden a estudios especializados, basados en diversas fuentes de información de ProChile que entregan información para apoyar a las empresas en su proceso exportador, caracterizándose por ofrecer una atención acorde a las necesidades específicas de cada empresa. Estos informes pasaron a ser desarrollados por otras áreas.

En el período se estableció una unidad de **Monitoreo de las exportaciones nacionales**, con el objeto de renovar el análisis de las cifras de comercio internacional de Chile, con énfasis en las exportaciones de bienes.

En la línea de la mejora, y luego de un diagnóstico se definió suspender la elaboración del servicio “**Estudio a Pedido**” para empresas privadas. Ese trabajo se cambió por publicaciones abiertas para el apoyo a sectores productivos.

En el año 2012, producto de la fusión de las áreas Información Comercial y Monitoreo de las exportaciones nacionales, se crea el Subdepartamento de Inteligencia Comercial, responsable

actualmente, de parte importante de la generación de los bienes y servicios de este componente. La función principal consiste en recoger, organizar, procesar y generar información estadística, comercial y de tendencias de consumo en materia de exportaciones.

También es importante destacar el apoyo de ProChile al **programa de facilitación de comercio SICEX (Sistema Integrado de Comercio Exterior)**, una de las medidas más relevantes en cuanto a la facilitación de la exportación para las Pymes chilenas. Su misión es facilitar el comercio exterior y la interoperabilidad con otros países, reduciendo los tiempos y costos en la tramitación de las exportaciones e importaciones, a través del uso intensivo de las tecnologías de información, a través de un portal único en que los operadores de comercio exterior puedan hacer los trámites necesarios para materializar electrónicamente sus transacciones.

En relación al **proceso de producción**, cabe señalar que los servicios entregados por este componente son elaborados por el Subdepartamento de Información Comercial en conjunto con la Oficinas Regionales, Comerciales y Subdepartamentos Sectoriales. Para ello se consideran los requerimientos del sector privado que se captan directamente o bien por medio de los formularios “Contáctenos” y “Exporta con ProChile” (formularios implementados en la página web de Prochile) y a través del monitoreo diario que realiza la institución de numerosas fuentes de información nacionales como 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 resultado de la adecuación orgánica antes descrita sumado a las distintas fuentes de datos de comercio exterior; las múltiples necesidades de información por los diversos actores internos; y la importancia que los datos publicados fueran acordes a lo que señala el Banco Central de Chile y a Estudios de Direcon, se hizo necesario generar algunas **estandarizaciones en los reportes, informes y análisis de información comerciales**. Lo anterior, se realizó a través de la elaboración de un clasificador sectorial de bienes que componen la canasta exportadora de Chile, con tres dimensiones de agregación, además de identificar el efecto del cobre, que permitió ordenar las cifras y presentarlas de forma institucionalmente oficial.

Además, se han creado otros clasificadores que obedecen a requerimientos de lectura de datos estadísticos. Este clasificador debe ser revisado una vez al año con los coordinadores sectoriales de la Subdirección Nacional, quienes recogen la opinión de las oficinas regionales de ProChile.

*De la misma forma como se clasifican los bienes, se creó un clasificador de países, el cual, al igual que el anterior, debe ser revisado de manera conjunta con la Subdirección Nacional, una vez al año. En este se identifican los mercados con Oficina Comercial de ProChile; con acuerdo comercial vigente, entre otras variables.*

E en el caso específico del COMEX, el proceso de elaboración de la información se puede sintetizar en los pasos que se reseñan a continuación a partir de la información de las fuentes que se detallan.

### **PROCESO DE ELABORACIÓN DEL COMEX**

#### **1. Aduanas**

- a. Fin de mes o principios de mes siguiente llegan cifras desde el Servicio nacional de Aduanas referidas al mes anterior.

- b. Un ejecutivo procesa las cifras referidas a exportaciones y las deposita en dos tablas Access (una más larga en tiempo y con pocos campos y otra más corta en tiempo pero con más campos), anunciando vía correo electrónico de ello. La tabla siempre tiene el mismo nombre y está en el mismo lugar.

**2. Banco Central**

- a. Llegan vía correo electrónico (hoy vía página web con clave) los datos estadísticos desde el Banco Central referidos al mes anterior.
- b. Otro ejecutivo procesa tanto las exportaciones como las importaciones. En el caso de las exportaciones en formato Excel y Access (en este último caso en una sola tabla Access, siempre en un mismo lugar y con un mismo nombre). En el caso de las importaciones en formato Access (una tabla).

**3. Procesamiento de tablas COMEX con info de bases de datos Aduanas y Banco Central.**

- a. Con los datos provenientes del Servicio nacional de Aduanas ya procesados, se hacen las tablas referidas a Regiones y Empresas No Cobre. del Comex.
- b. Con info procesada proveniente del banco Central, se elaboran cuatro páginas referidas a exportaciones por país del mes anterior (generales y No Cobre, según valor y según crecimiento en el período).

**4. Página web. Otra parte del COMEX se trabaja el mismo día en que el banco Central publica la información estadística.**

- a. Con info de la página web del Banco Central, se construye la tabla de indicadores. Algunos sólo se actualizan ese mismo día, otros antes.
- b. Luego, se construye la Balanza y el cuadro por sectores el mismo día. Por protocolo, debe avisar cuando están listas, para revisar si están bien. En caso de no estar bien, se corrigen.

**5. Análisis.**

- a. Con información de prensa (directamente o vía noticias por mail desde Prensa), eurostat, markit economics, banco central, fmi, economist, u otra relevante. Hay un imput que se construye, que es una tabla Excel con noticias relevantes del mes, que constituye una fuente para el análisis.
- b. Con información de las tablas del COMEX en Excel, y la posibilidad de uso las nuestras bases de datos, se construye la propuesta final de análisis mensual, a ser mejorada/rectificada/corregida por la jefatura del Subdepartamento.

El proceso de elaboración de las fichas regionales responde al siguiente flujo de actividades:

#### FLUJO DE ELABORACIÓN DE FICHAS REGIONALES

FICHA REGIONAL								
IC recibe solicitud de Ofireg, Internacional, prensa, Minrel, Subdirectora Desarrollo, etc. Con fecha de requerimiento o se solicita dicha fecha	Encargado BD de Aduanas realiza la actualización cada tres meses, según fecha de recepción de BD de Aduanas, (con desface de un mes), para extraer información para Fichas Regionales	Encargado de BD Aduanas realiza las consultas para extraer todas las categorías, según Clasificador ProChile, vigente a la fecha.	Encargado BD Aduanas remite email con tablas con los siguientes datos: 1.- Exportaciones totales por Región; 2.- Exportaciones Regionales por Sectores ProChile; 3.- Exportaciones totales efecto cobre y celulosa /no cobre y no celulosa; 4.- Cantidad de empresas exportadoras por sector; 5.- Cantidad de empresas exportadoras por zona geográfica; 6.- Exportaciones por mercado no cobre y celulosa; 7.- Exportaciones no cobre y no celulosa, pples 40 subsectores; 8.- Exportaciones Totales Principales 40 Empresas	Encargado de Ficha Regional, elabora documento	Encargado de Ficha Regional confecciona análisis, explicando principales variaciones. Actualización se realiza solo para los trimestres	Encargado de Ficha Regional, remite al Jefe Subdepto IC, para VºBº	Encargado de Ficha Regional, despacha documento a interesado	Encargado de Ficha Regional sube ficha a Gestión Institucional
De acuerdo a procedimiento de IC, se actualizan cada tres meses								

El proceso de elaboración de los reportes bilaterales responde al siguiente flujo de actividades:

**FLUJO DE ELABORACIÓN DEL REPORTE BILATERAL**

FICHA BILATERAL									
I recibe solicitud de Internacional, prensa, Oficoms, Minrel, Subdirectora Desarrollo, etc. Con fecha de requerimiento o se solicita dicha fecha									Encargado Ficha Bilateral despatcha documento a Responsable de subir a web
Cada tres meses, Encargado de Ficha Bilateral realiza actualización de las tablas dinámicas, según fecha de recepción de BD del BCyAduanas, con desface de un mes, para trabajar las fichas, que se archivan en el G	Encargado de Ficha Bilateral realiza actualización de las tablas dinámicas, según fecha de recepción de BD del BCyAduanas, con desface de un mes, para trabajar las fichas, que se archivan en el G	Encargado de Ficha Bilateral baja archivo de access desde disco G, se realiza la consulta para extraer todas las categorías, según Clasificador ProChile, vigente a la fecha.	Encargado de Ficha Bilateral exporta a excel para trabajar en tabla dinámica. La que se convierte en BD con todos los datos.	Encargado de Ficha Bilateral trabaja en tabla dinámica la información contenida en la Ficha: 1.-Exportaciones e importaciones totales; 2.-Exportaciones por Sectores ProChile; 3.-Exportaciones totales cobre/no cobre; 4.-Exportaciones totales cobre/no cobre; 5.-Nº prod y emp; exportaciones subsector no cobre (pples 40); 6.-Exportaciones subsector no cobre mayores altas y mayores bajas (pples 20); 7.-Importaciones del mundo de país - Principales sectores (2 y 6 dígitos); 8.-Importaciones país - Principales sectores importados desde Chile (2 y 6 dígitos); 9.-Exportaciones Totales Principales 50 Empresas	Encargado de Ficha Bilateral elabora documento	Encargado de Ficha Bilateral confecciona análisis, explicando principales variaciones. Actualización se realiza solo para los trimestres	Encargado Ficha Bilateral envía documento a Jefe Subdepto IC, para VPB	Encargado Ficha Bilateral realiza despacho al interesado	Responsable de la web, publica documento en web
De acuerdo a procedimiento de I, se actualizan cada tres meses									Encargado Ficha Bilateral, lo sube a Gestión Institucional

## **1.2. Componente 2: Capacitación y asesoría para el desarrollo de capacidades exportadoras**

*El objetivo de este componente es generar un conjunto de acciones de formación que permitan mejorar la capacidad exportadora de las empresas. Contempla un proceso de selección y diagnóstico, prestación del servicio, evaluación y seguimiento de las capacidades exportadoras en las empresas.*

En línea con los cambios realizados a nivel institucional y el foco de atención puesto en el cliente externo, durante el periodo 2010 a 2014, el Subdepartamento de Desarrollo Capacidad Exportadora (ex - Subdepartamento de Atención y Apoyo al Exportador), responsable de la generación de las herramientas de este componente se re diseña e innova su estructura con el objetivo de enfocar mejor sus esfuerzos y lograr una mayor efectividad y seguimiento de sus funciones.

Las actividades están enfocadas en generar en las empresas capacidad de internacionalización (que incluye capacidad exportadora), a través de distintas herramientas de capacitación tales como talleres formativos técnicos en marketing estratégico y operativo, talleres en instrumentos financieros de apoyo a la exportación; seminarios y talleres de mercados, programa coaching emprendedor en exportación y coaching exportador; misiones de pre internacionalización y participación en “workshops” o cursos en el extranjero, por mencionar algunas.

El programa de capacitación, en 2011 pasa a denominarse “Formación Exportadora” y se plantea en un inicio a las empresas no exportadoras con potencial de exportación, llegado a una relación de 70-30, siendo el 70% empresas no exportadoras. El objetivo para este segmento es generar nuevos y permanentes exportadores.

En ese mismo año se crea el curso de formación “Chile Branding: Marca el camino de tu internacionalización”, con el fin de apoyar el proceso de internacionalización de las pymes nacionales. Este cuenta con el apoyo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y de la Universidad del Desarrollo. Este se realizó solo los años 2012 y 2013.

Las herramientas de “**Formación Exportadora**” que ofrece el componente a los clientes exportadores y futuros exportadores son:

- **E- Learning** Curso virtual online, que entrega los conceptos básicos involucrados en el proceso de internacionalización de una empresa. Está orientado a empresas emprendedoras con orientación a la exportación, exportadoras indirectas e incipientes, principalmente. Considera módulos de aprendizaje respecto de contenidos relacionados y dependientes entre ellos, y que permiten abordar en forma secuencial las variables que forman parte de la estructura de un plan de negocios internacional.
- **Coaching**, consiste en capacitación de nivel avanzado para el desarrollo de capacidades de gestión internacional. Consiste en un entrenamiento de acción y una experiencia real de negocios que permiten desarrollar o fortalecer capacidades de liderazgo y negociación. Está orientado a empresas exportadoras o con real potencial exportador

Se consideran 8 reuniones de trabajo de día completo, donde participan entre 8 y 12 empresarios y empresarias por grupo, teniendo un sector en común. La metodología está diseñada en un formato que permite trabajar las confianzas empresariales y el liderazgo como habilidades blandas, teniendo como foco central el diseño de un Plan Exportador, el cual se trabaja por etapas, considerando diversos contenidos en cada una de las reuniones, las cuales se van construyendo con la transmisión de experiencias reales de negocio de un Mentor y la entrega de contenidos técnicos por parte de los profesionales de ProChile.

- **Pre Internacionalización**, consiste en Misiones técnicas guiadas, de observación y trabajo en terreno en el extranjero, que pueden ser de gran utilidad para ajustar el plan comercial internacional y fortalecer capacidades que permitan insertarse en diferentes mercados. Es una actividad orientada a empresas que han participado del programa coaching, y que permite realizar un trabajo de complementación de conocimientos y experiencias al trabajar directamente en un mercado internacional, desarrollando una agenda de trabajo de 5 a 7 días, abordando temas del proceso de exportación e internacionalización, tales como: procedimientos y variables de mercado que inciden directa y finalmente en el acceso al mercado (importación del mercado objetivo). Esta agenda no considera reuniones de negocios, ya su objetivo es potenciar la capacidad de gestión internacional de la empresa a través de la experiencia en terreno.
- **Talleres, cursos y seminarios:** Consiste en la entrega de contenidos o información referente a temáticas específicas inherentes al proceso exportador o de internacionalización y de información de mercado respecto de un Sector Exportador Específico. A través de ellos se entrega información relevante y capacitación en temas inherentes al proceso de gestión exportadora tanto a nivel teórico como práctico. Talleres destacados son:
  - **Taller Transformándose en Exportador:** su modalidad implica entregar contenidos que permitan conocer las variables que deben considerarse al momento de diseñar un plan de negocios internacional.
  - **Ciclo de Talleres “Fortalece tu Estrategia Exportadora”:** considera charlas temáticas relacionadas al proceso de exportación e internacionalización, y al manejo de variables comerciales que permiten el diseño y ajuste de un plan de negocios internacionales. Aborda temas como: motivación, Proceso de una operación de exportación, Mix Comercial, Estrategias de Promoción, Gestión Financiera y Plan de Negocios.
  - **Talleres de Sector/ Mercado:** Entrega de información del desarrollo de un mercado específico y las oportunidades comerciales que presenta para la oferta chilena. Se focaliza además el trabajo con un sector exportador determinado, que cuenta con oportunidades comerciales ciertas en el mercado. Participan los Agregados Comerciales o Agregados Agrícolas y empresarios exitosos.
  - **Talleres Temáticos:** Entrega de contenidos relacionados a la gestión comercial internacional. Estos contenidos son complementarios a los entregados en el Ciclo, y el Taller Transformándose en Exportador, en los cuales se entregan contenidos para el diseño estratégico de un plan de negocios internacional.

*El proceso de producción del componente 2 conlleva los siguientes elementos:*

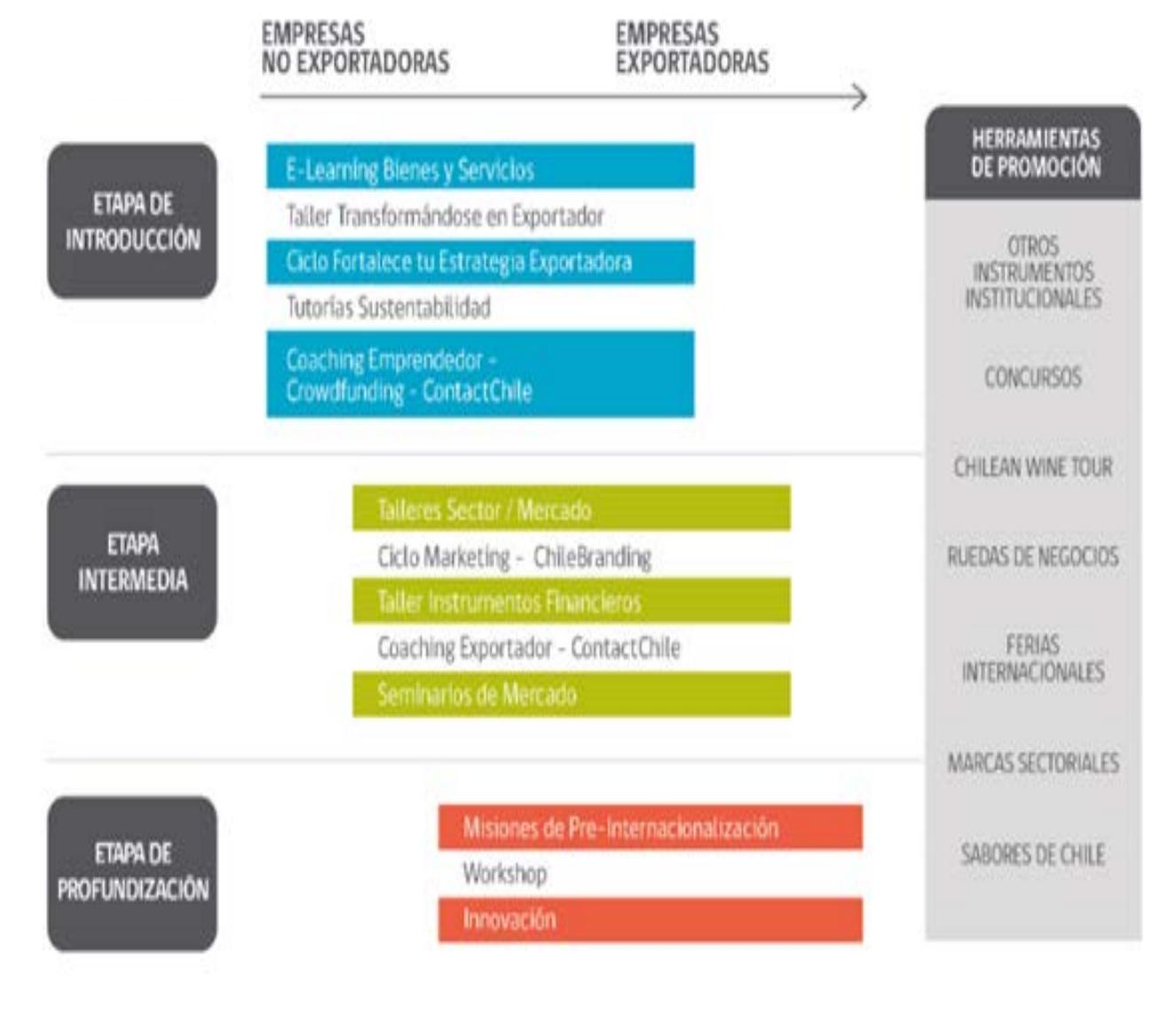
- Diseñar herramientas de capacitación, que conformen una malla curricular que permita a la empresa el crecimiento en capacidades de gestión internacional.
- Implementar, en tiempo y a nivel nacional (en coordinación con las distintas oficinas regionales) la malla curricular o programa de capacitación.
- Dar seguimiento, junto con las oficinas regionales, a las empresas que han pasado por las distintas actividades, en términos de sus necesidades de capacitación y en términos del crecimiento experimentado en el trabajo con ProChile, a fin de ir potenciando el avance en etapas de internacionalización.
- Establecer planes de capacitación con entidades públicas y privadas que faciliten los procesos de internacionalización, sea a través de dinámicas, metodologías, herramientas y contenidos.
- Establecer coordinaciones con las distintas unidades de ProChile y DIRECON, para el desarrollo y contenido técnico de las herramientas.

- Monitorear de manera frecuente, las tendencias y contenidos de capacitación en las materias pertinentes.

El **financiamiento** de este componente corresponde a fondos ProChile

La **modalidad de entrega** de los servicios asociados a este componente requiere de la implementación de convocatorias a través de la página web de ProChile y difusión en todas las Oficinas Regionales.

### Proceso de producción del Componente 2 y participación de empresas



### **1.3. Componente 3: Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados**

*El objetivo de este componente es apoyar, a través del cofinanciamiento de proyectos, las estrategias y acciones de promoción comercial, diseñadas por las empresas o agrupaciones de estas, a través de actividades como misiones comerciales, participación en ferias, , seminarios, congresos, conferencias, encuentros exportadores, ruedas de negocios (incluye invitación a importadores), entre otros.*

*A través de este componente se apoya a las iniciativas presentadas por las oficinas internacionales de ProChile para fortalecer la relación con importadores de mercados externos, así como a las iniciativas de privados a través de su participación en los concursos de promoción de exportaciones y marcas sectoriales.*

*El componente – al que se destina gran parte de los recursos del Programa- contempla acciones de asignación directa y el apoyo al desarrollo exportador a través de fondos concursables.*

*Las principales acciones/herramientas de este componente son:*

#### **a. Ferias Internacionales**

*Es una de las herramientas más importante que tiene el exportador chileno para mostrar sus productos y servicios en el mundo. Permite tener contacto directo con importadores, distribuidores, mayoristas y líderes de opinión. Así como también conocer tendencias del sector y la potencialidad de productos o servicios en cada mercado.*

*Desde el año 2011 a la fecha se ha logrado unificar la imagen de Ferias Internacionales generando imagen país en todos los mercados donde participamos; nuestros pabellones se han posicionado en el extranjero y hemos sido galardonados con premios de diseño, tales como el premio “Best Trade Stand” en la pasada feria Gulfood Dubái 2012.*

*Asimismo, desde el año 2014 se planteó el desafío de implementar la nueva imagen dictada por la Fundación Imagen de Chile, respecto de la nueva marca país y el concepto “Chile País de Contrastes”, con resultados satisfactorios.*

Es una herramienta donde el sector privado aporta también recursos propios para participar en las ferias. Las acciones que realiza ProChile en este ámbito incluyen:

- a. Elaboración de un calendario de Ferias Internacionales. Con la debida antelación ProChile elabora un calendario de ferias internacionales en las que participará el año siguiente. Este calendario se construye en base a los intereses de los privados (empresas y/o asociaciones gremiales) y a las oportunidades detectadas en los mercados.
- b. Apoyo logístico y comercial. ProChile gestiona el arriendo y habilitación del pabellón. Realiza la convocatoria y coordina la participación de las empresas. Una vez en destino entrega todo el apoyo logístico necesario para el buen desarrollo de la actividad (traductoras, promotoras, fotógrafos, catering, seminarios y merchandising entre otros) y entrega el apoyo comercial a las empresas participantes, a través de las Oficinas Comerciales.

- c. Público objetivo. La convocatoria de Ferias Internacionales está dirigida a empresas chilenas, personas naturales o jurídicas, que estén exportando bienes y/o servicios de origen chileno o que sean potenciales exportadores de los mismos, además de Asociaciones Gremiales.

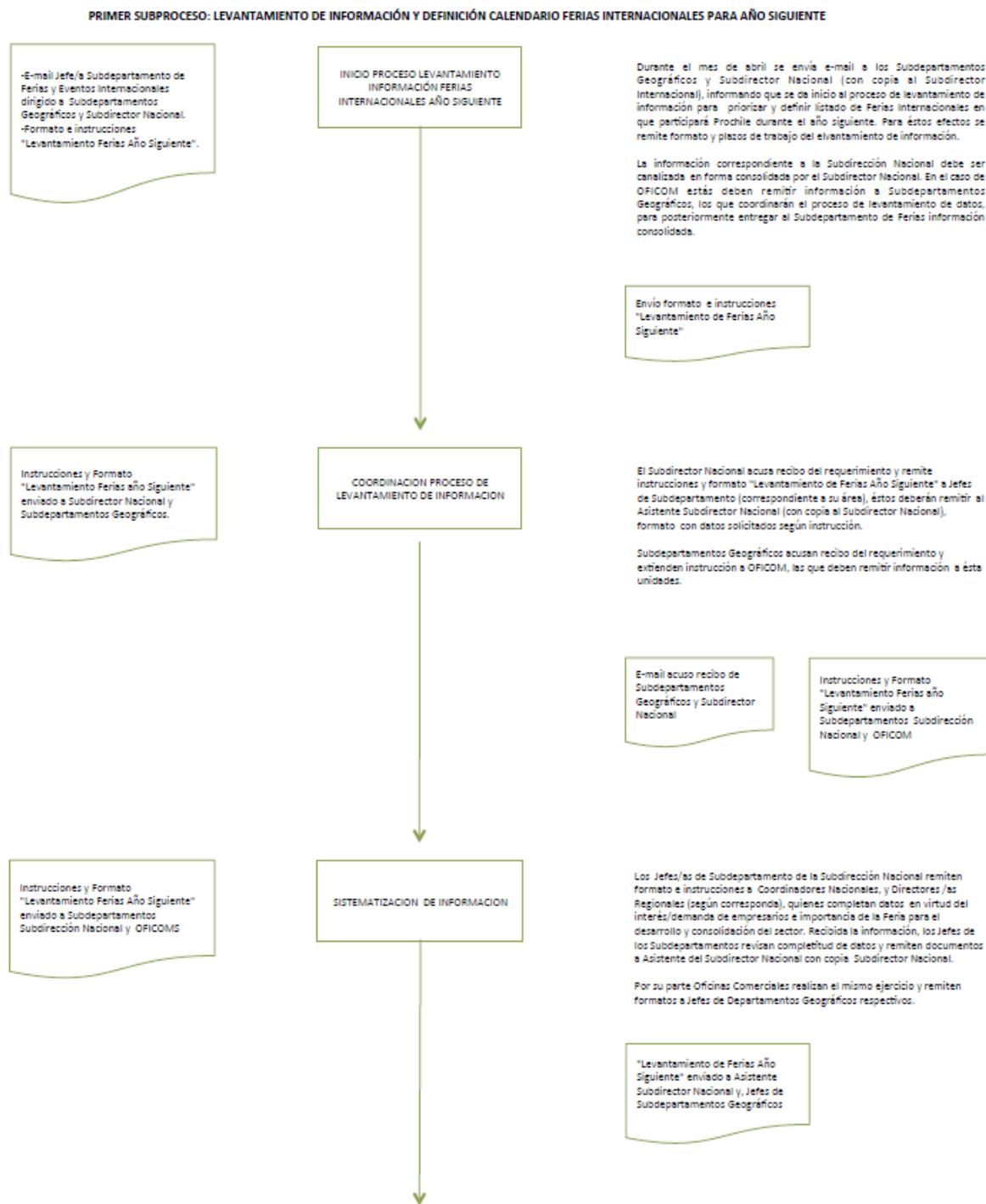
Cada Feria Internacional tiene una convocatoria independiente, liderada por un experto en el sector al que está dirigida la feria (supervisor), quien tiene una visión global de la oferta exportable chilena.

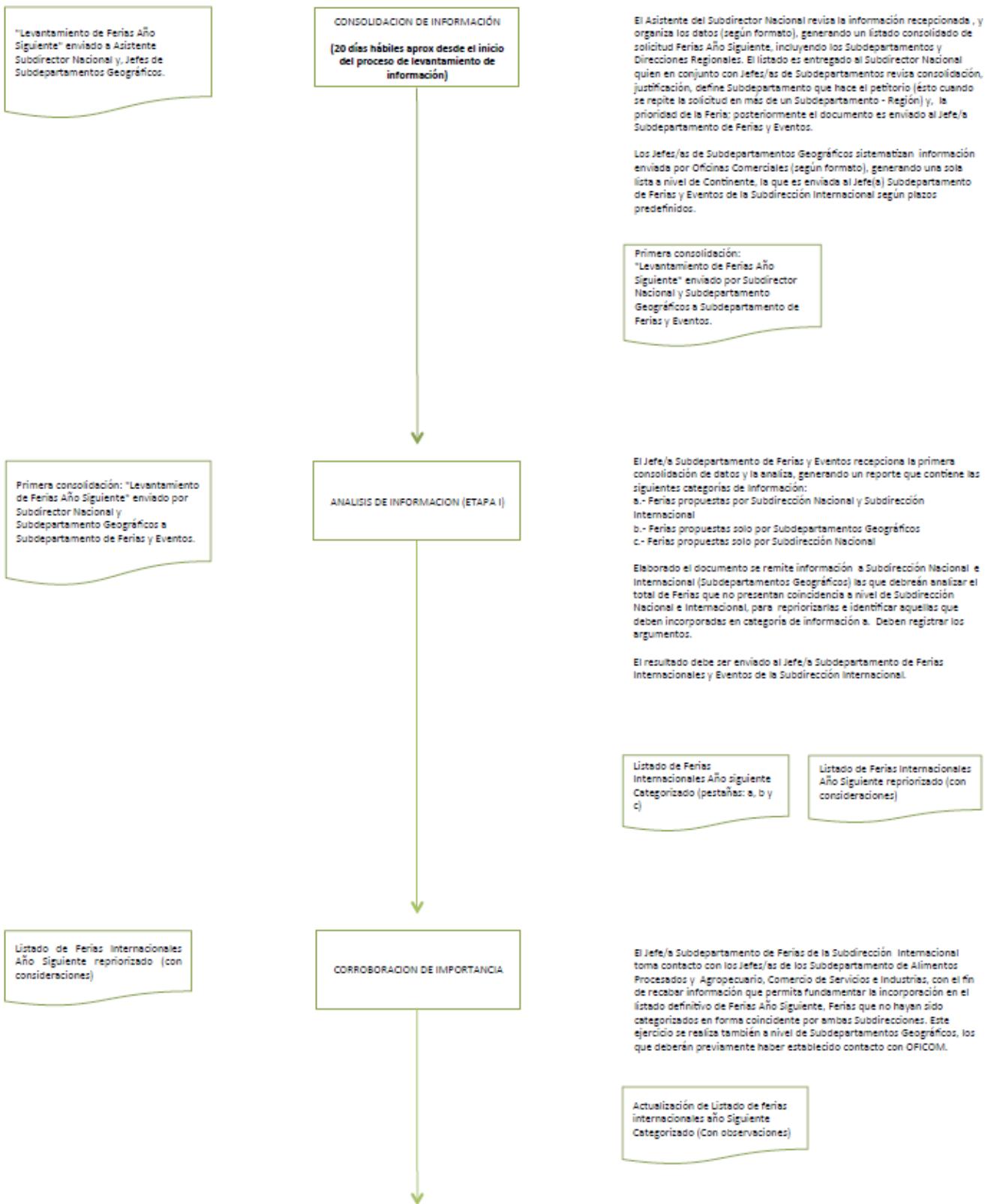
El 70% aprox. de las Ferias Internacionales del año corresponde a convocatorias realizadas por ProChile y el 30% aproximadamente a Asociaciones Gremiales, tales como: Wines of Chile, ASOEX, y Cinema Chile, entre otros. Este proceso es apoyado, por la red de Oficinas Comerciales de ProChile en el mundo, quienes tienen el contacto con potenciales importadores en sus mercados de destino.

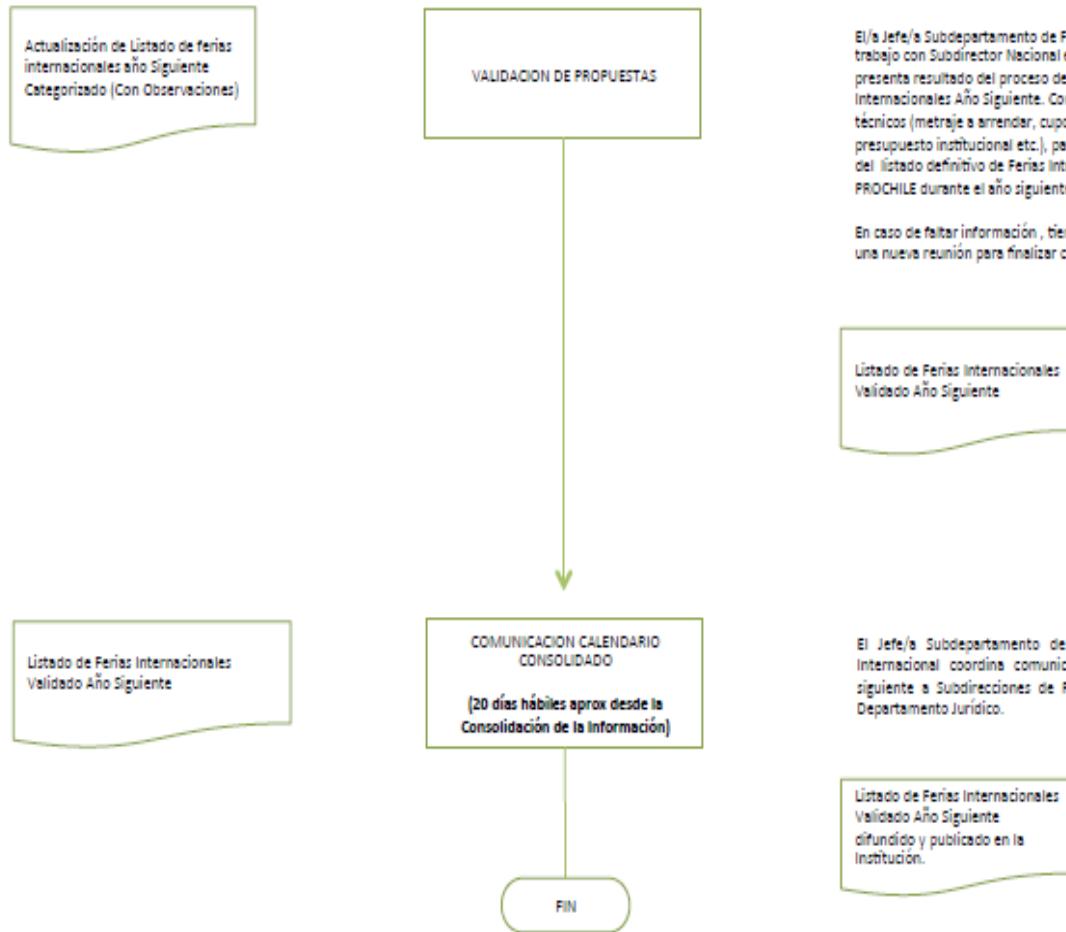
- d. Medios de difusión i) Publicación en el sitio web de ProChile ([www.prochile.gob.cl](http://www.prochile.gob.cl)); ii) Envío vía mailing a empresas chilenas del sector, con especial énfasis en empresas que hayan participado en ocasiones anteriores y empresas que hayan manifestado interés en participar; iii) Contacto telefónico.
- e. Costos de participación La participación en Ferias Internacionales tiene un costo para las empresas participantes, este es variable según la industria, el tipo de feria, país y ubicación dentro del pabellón.
- f. Coordinación y organización interna. La organización de las Ferias Internacionales involucra la participación y coordinación de varios Departamentos y Oficinas de ProChile y Direcon, siendo el Subdepartamento de Ferias Internacionales el encargado de la coordinación general de todos estos procesos. El Subdepartamento de Ferias Internacionales; planifica y define el Calendario de Ferias Internacionales de ProChile, supervisa la organización e implementación de las ferias, realiza las licitaciones de los montajes de los pabellones y maneja el presupuesto asignado.

*Los siguientes flujogramas dan cuenta de los diferentes subprocessos de producción de esta herramienta de promoción de exportaciones.*

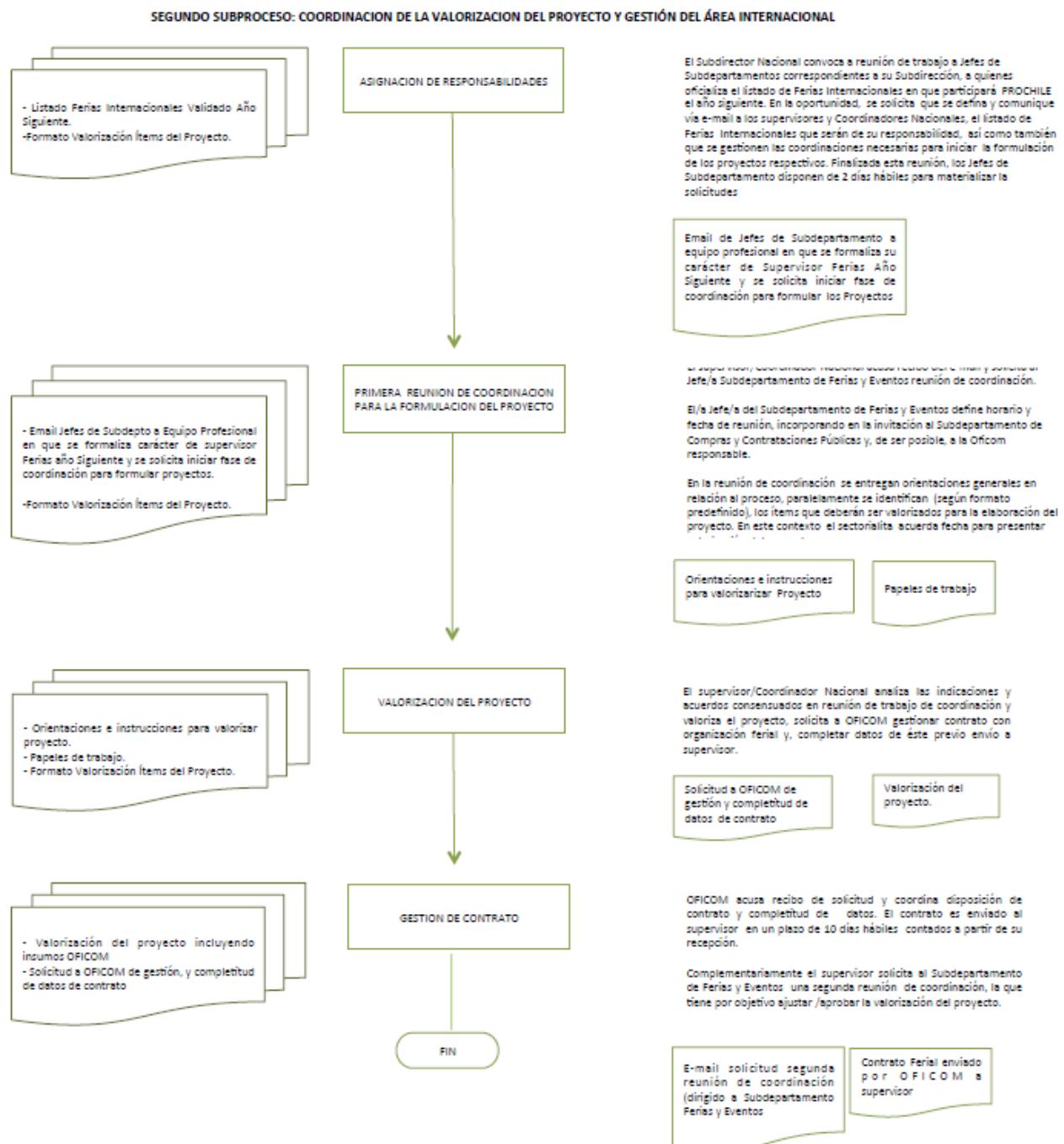
## *Subproceso 1: Levantamiento de Información y definición del calendario de Ferias internacionales para el año siguiente*





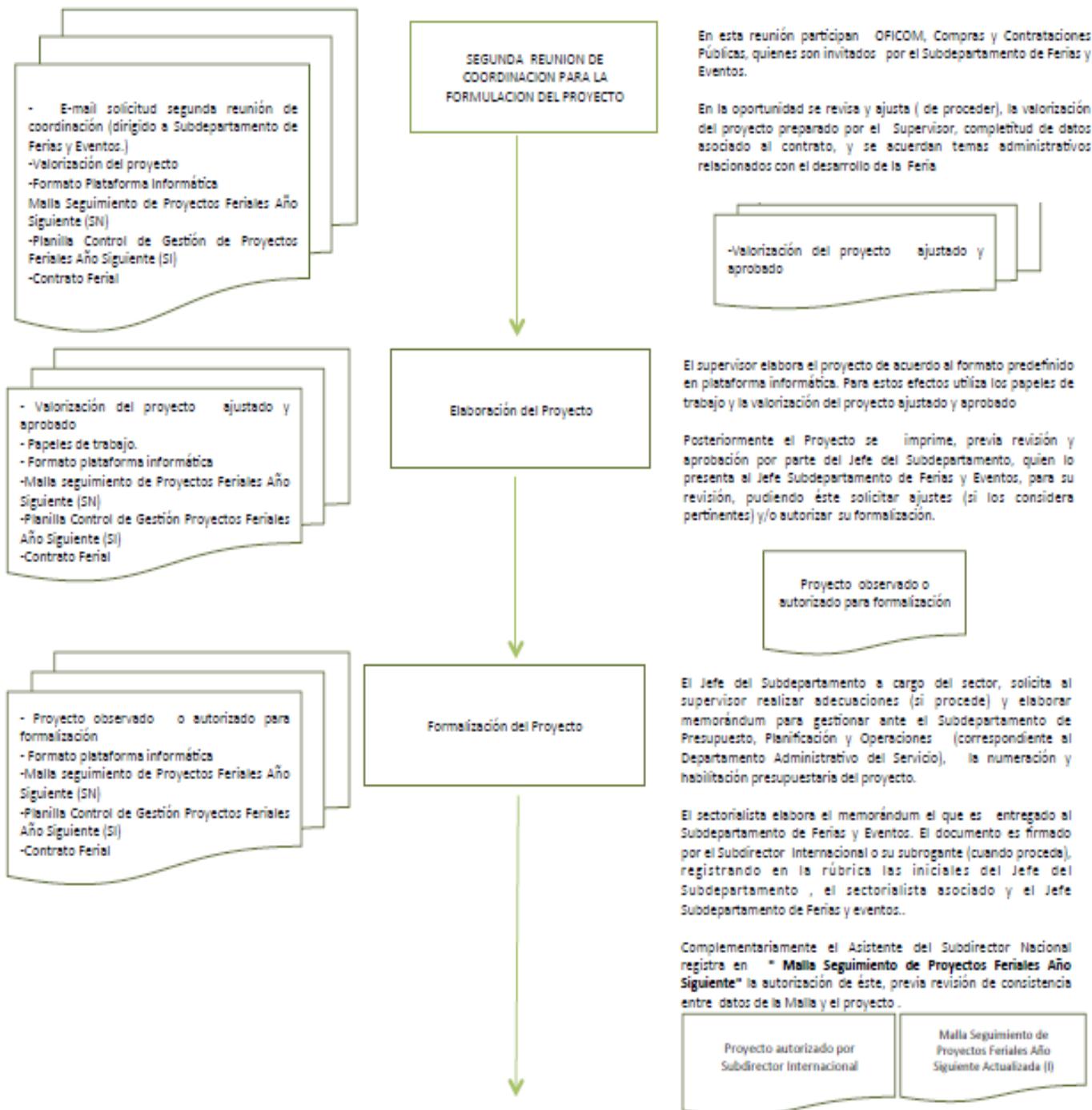


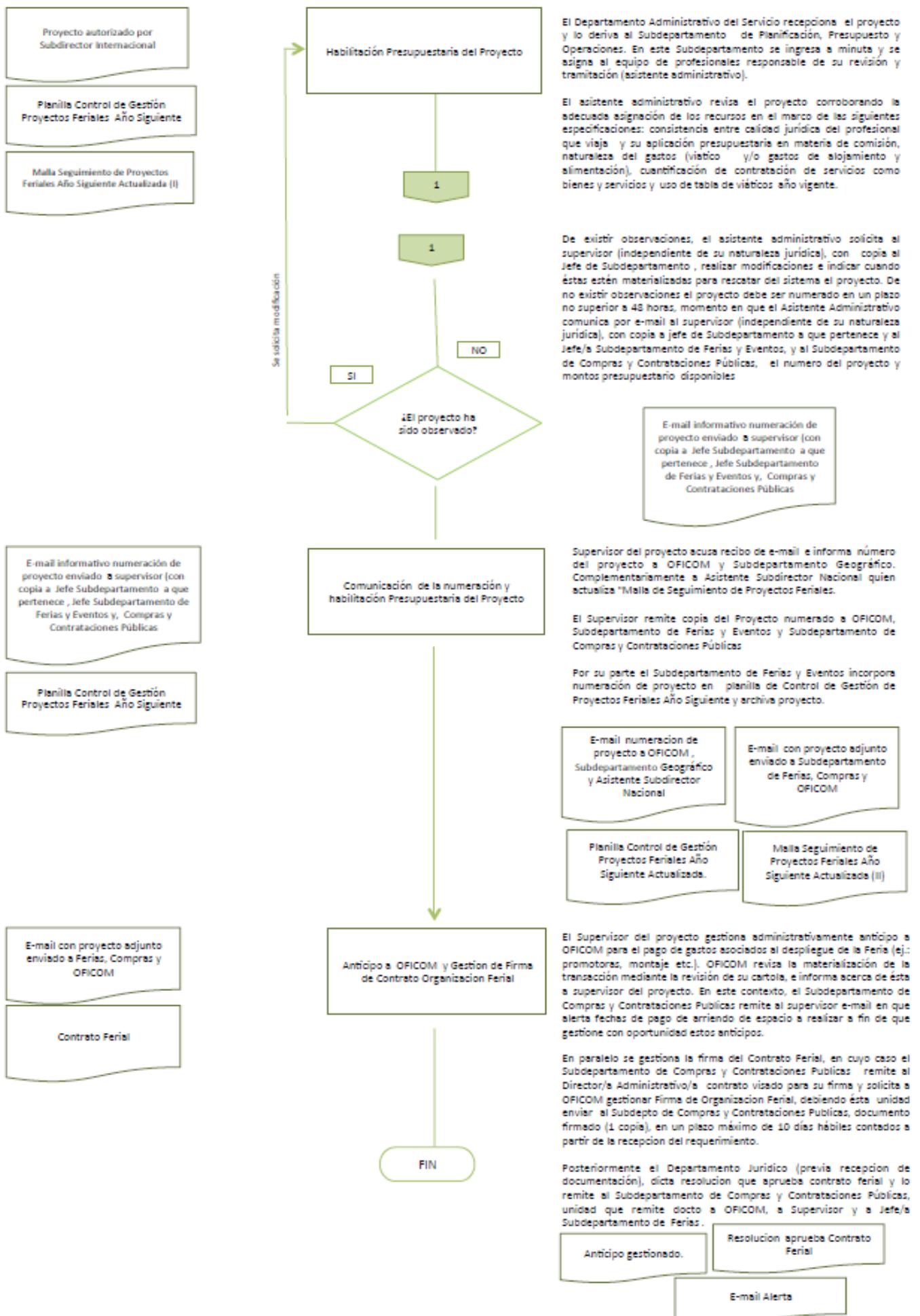
## Subproceso 2: Coordinación de la valorización del proyecto y gestión del área internacional



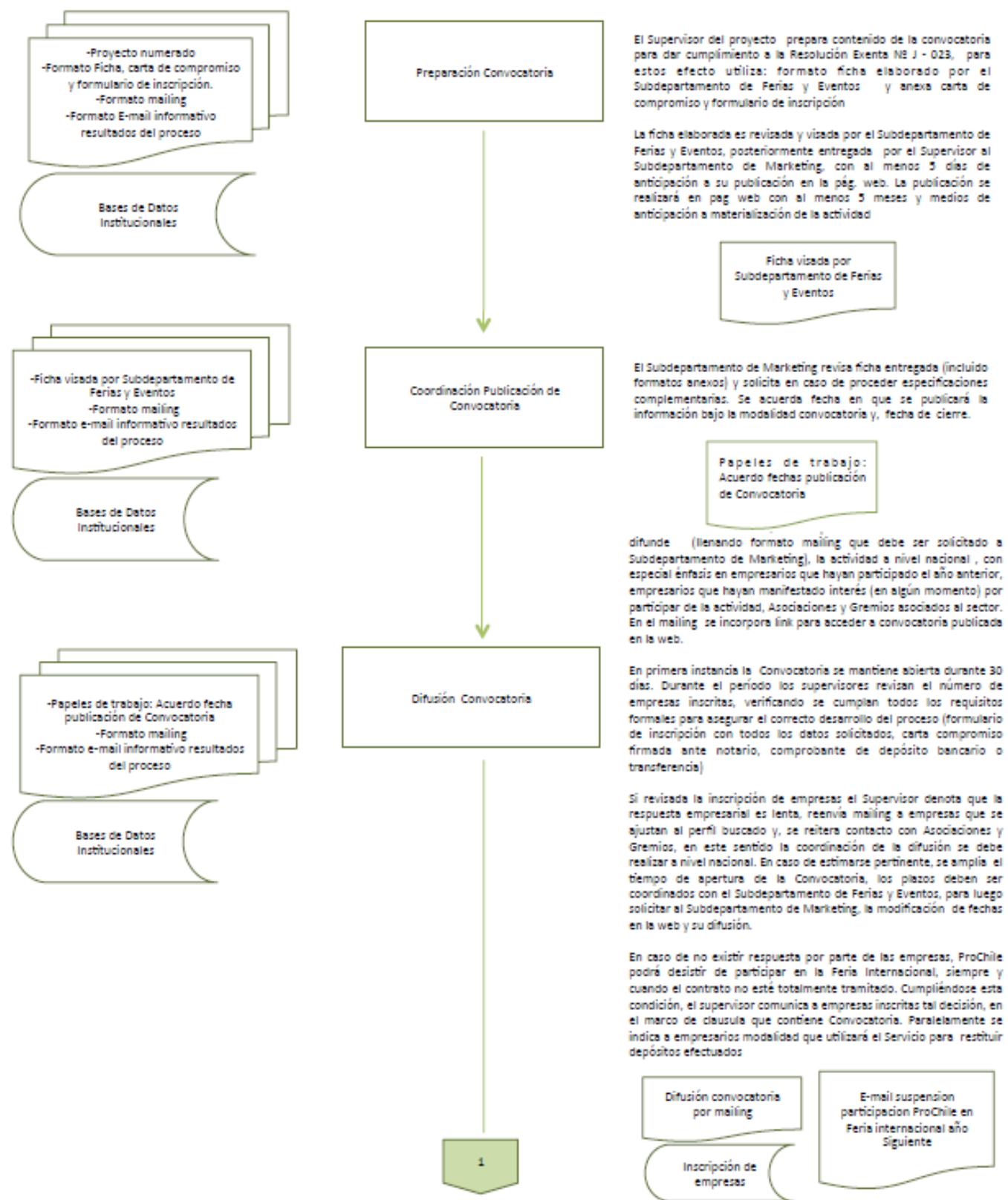
### Subproceso 3: Elaboración, tramitación del proyecto y gestión del contrato

#### TERCER SUBPROCESO: ELABORACION, TRAMITACION DEL PROYECTO Y GESTION DEL CONTRATO.

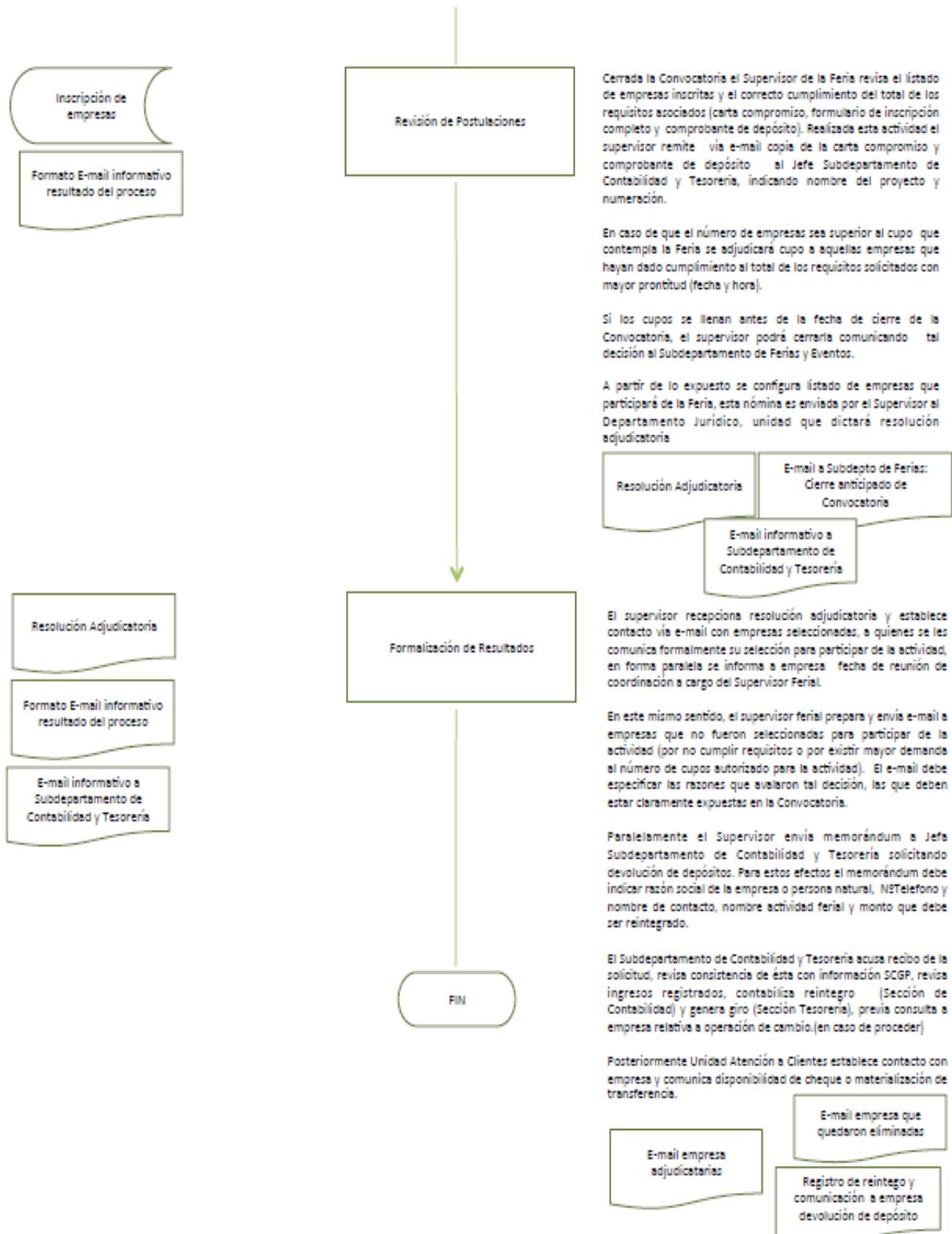




## Subproceso 4: Convocatoria

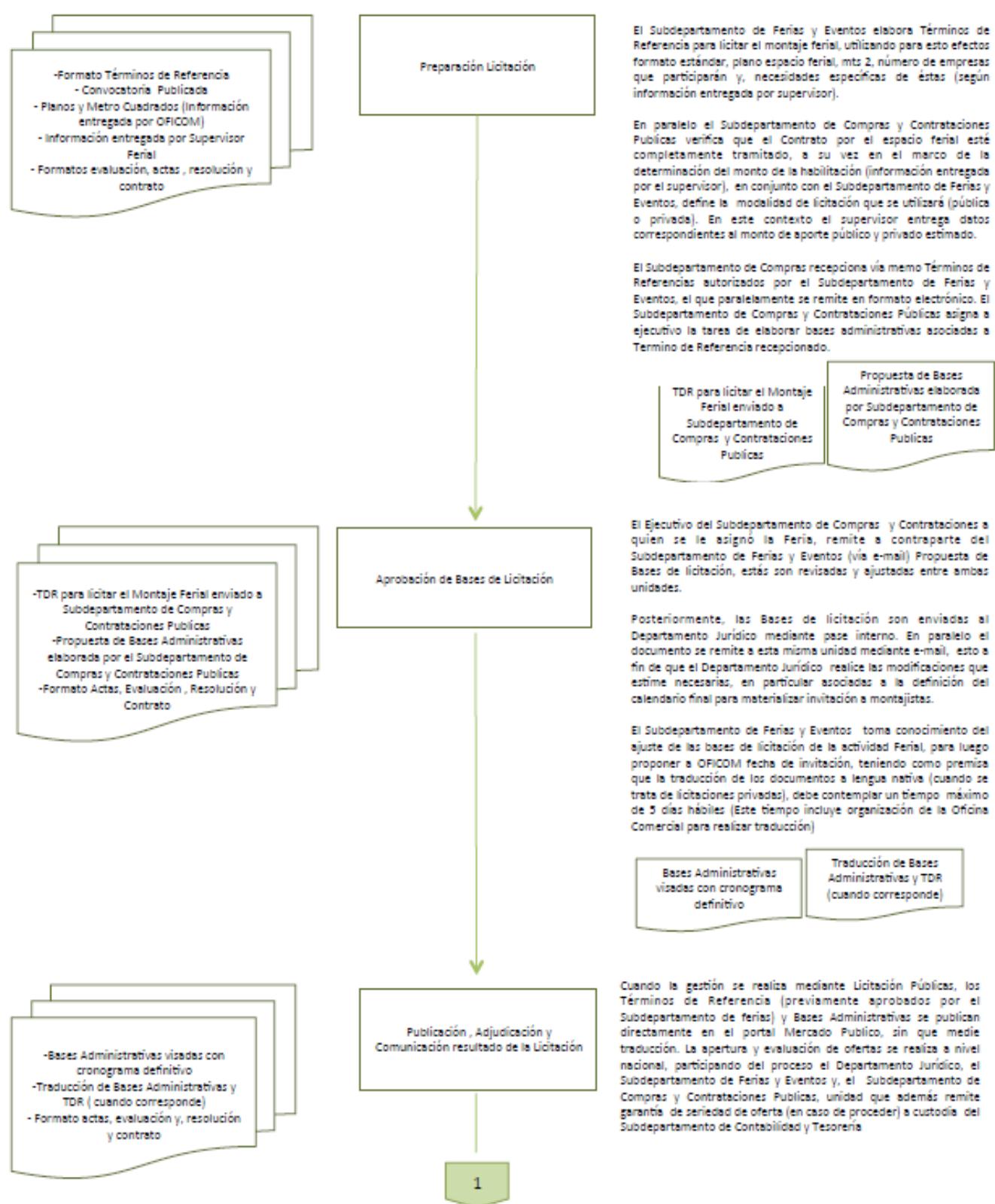






## Subproceso 5: Licitación montaje ferial

QUINTO SUBPROCESO: LICITACION MONTAJE FERIAL

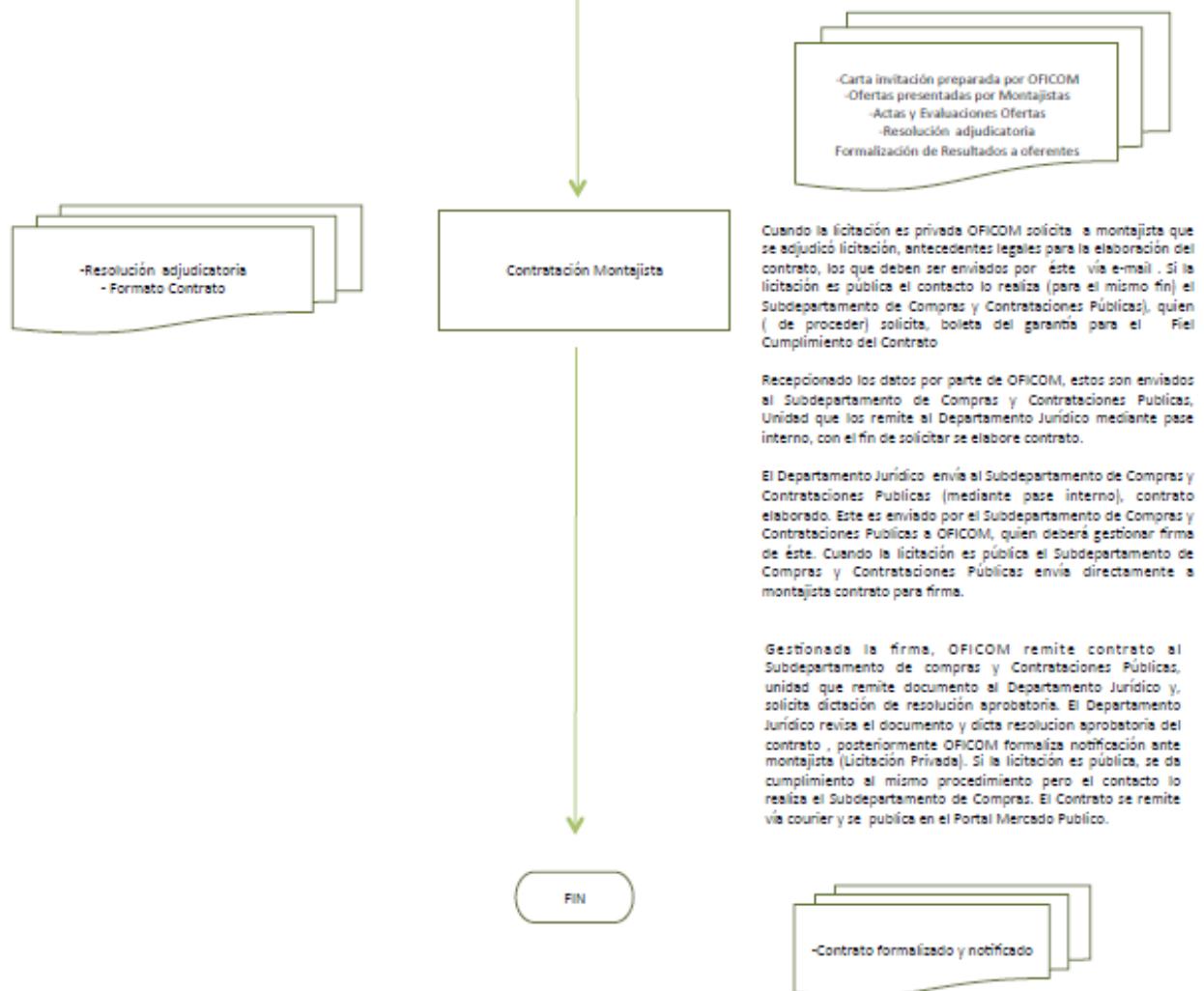


Cuando la gestión se realiza mediante Licitación Privada, la OFICOM remite carta invitación a montajistas internacionales, los que dispondrán de al menos 10 días para presentar propuesta técnica y económica a ésta (en forma digital). Cerrado el plazo OFICOM realiza apertura de ofertas, llenando formato estándar de acta, el que es enviado vía electrónica al Subdepartamento de Compras y Contrataciones Públicas (incluyendo propuestas digitalizadas), con copia al Subdepartamento de Ferias y Eventos.

El Subdepartamento de Ferias coordina actividad, la que no debe superar 5 días hábiles. Culminado este plazo, el Subdepartamento de Ferias y Eventos remite mediante memo al Subdepartamento de Compras y Contrataciones Públicas, acta de evaluación, evaluaciones individuales y consolidada. Complementariamente sugiere oferta para adjudicar licitación.

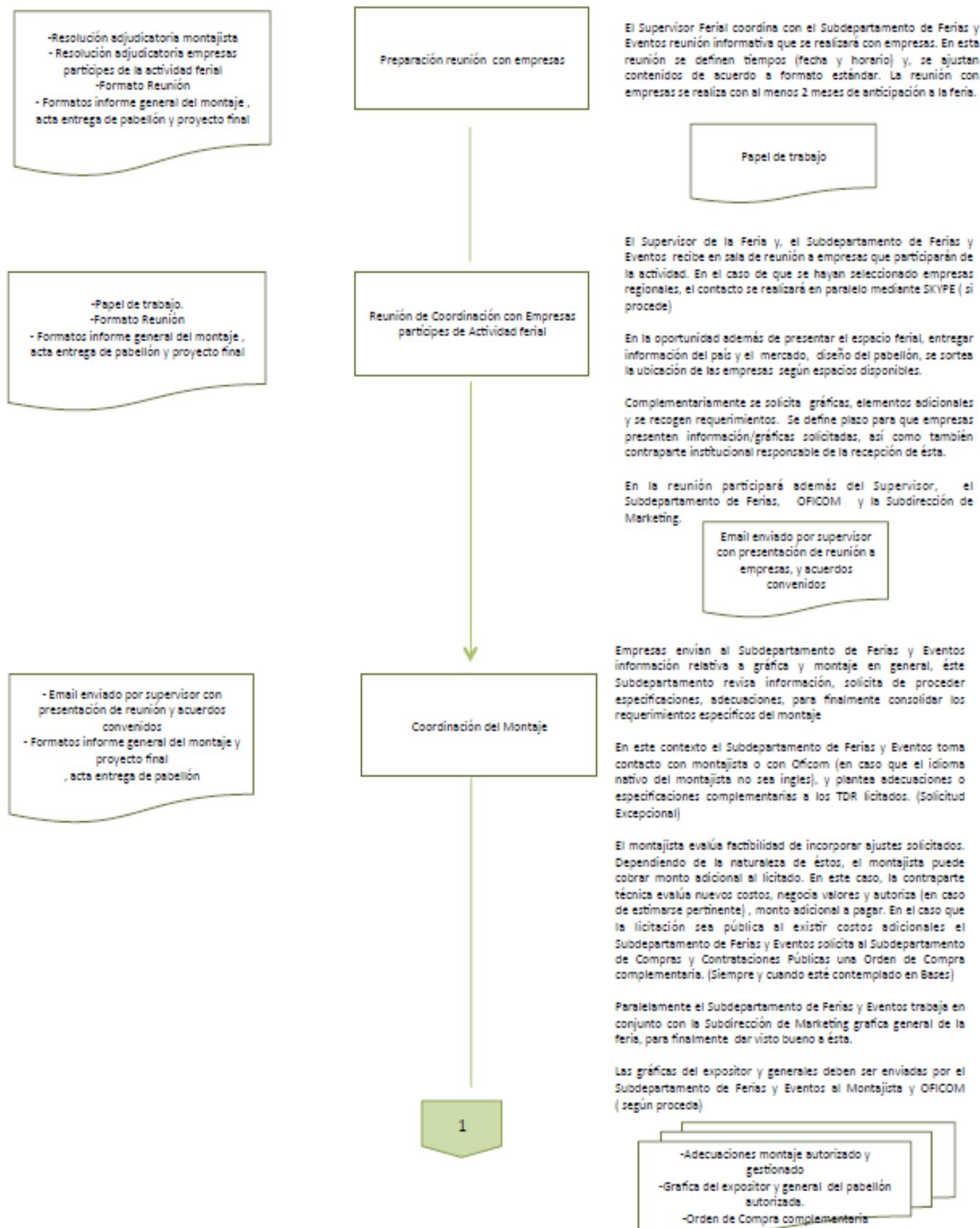
El Subdepartamento de Compras y Contrataciones Públicas prepara resolución adjudicatoria, la que es enviada vía pase interno (junto a los documentos que respaldan la decisión), al Departamento Jurídico. En esta etapa el Subdepartamento Jurídico evalúa si procede o no la evaluación individual, posteriormente en caso de proceder, viza la resolución adjudicatoria, la que es firmada por el Jefe del Departamento Administrativo, para luego adjudicar formalmente la licitación, información que es comunicada por el Subdepartamento de Compras y Contrataciones Públicas a OFICOM (con copia al Subdepartamento de Ferias y Eventos), para cuyo caso se remite resolución que respalda proceso.

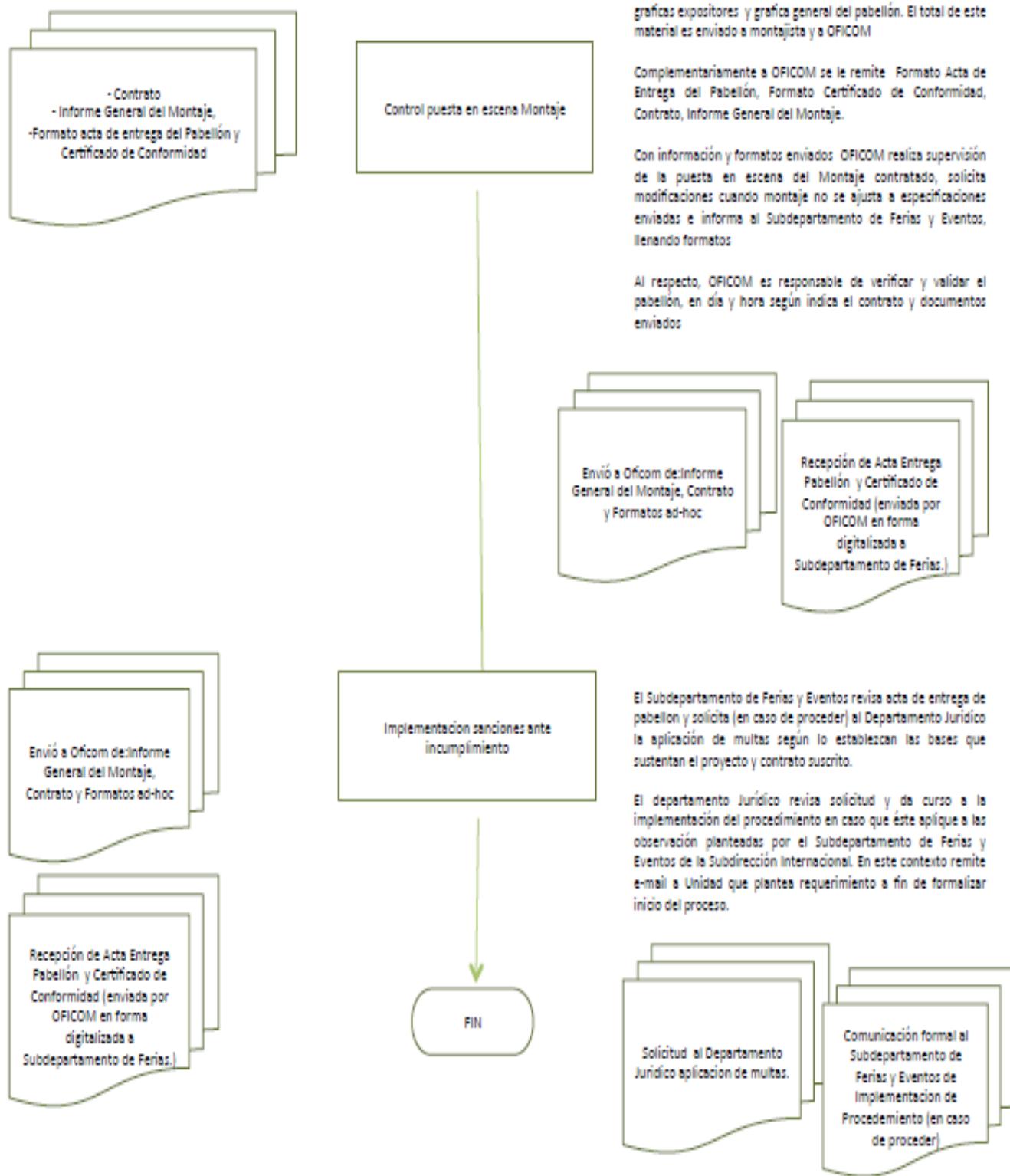
En aquellos casos que la licitación es privada OFICOM toma contacto con Montajista que se adjudica licitación y comunica resultado del proceso, la misma gestión realiza con empresas que no fueron seleccionadas. Cuando la licitación es pública el Subdepartamento de Compras y Contrataciones Públicas adjudica y publica resolución en el Portal del Mercado Público para posteriormente tomar contacto con montajista.



*Subproceso 6: Coordinación montaje ferial*

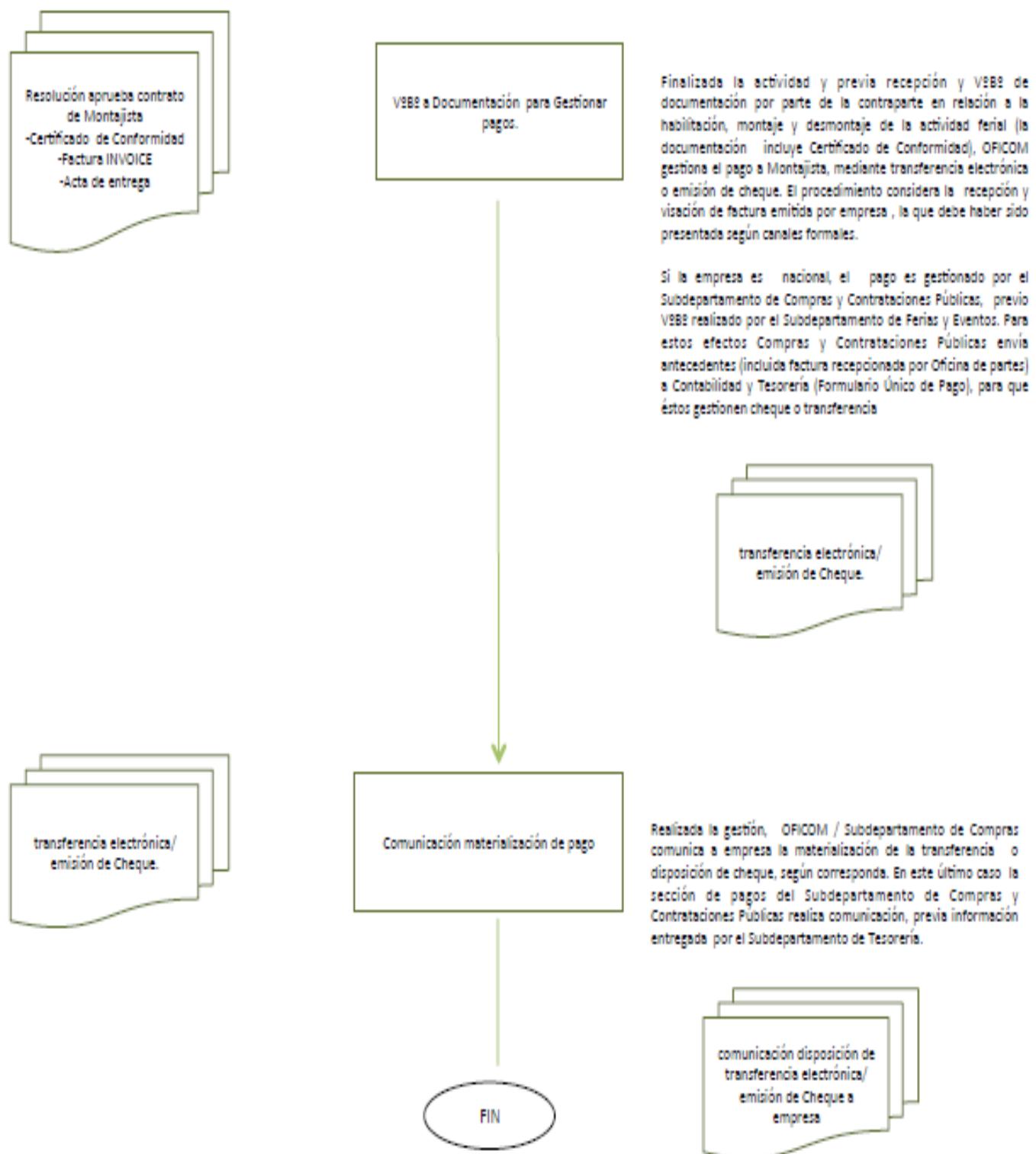
#### SEXTO SUBPROCESO: COORDINACION MONTAJE FERIAL





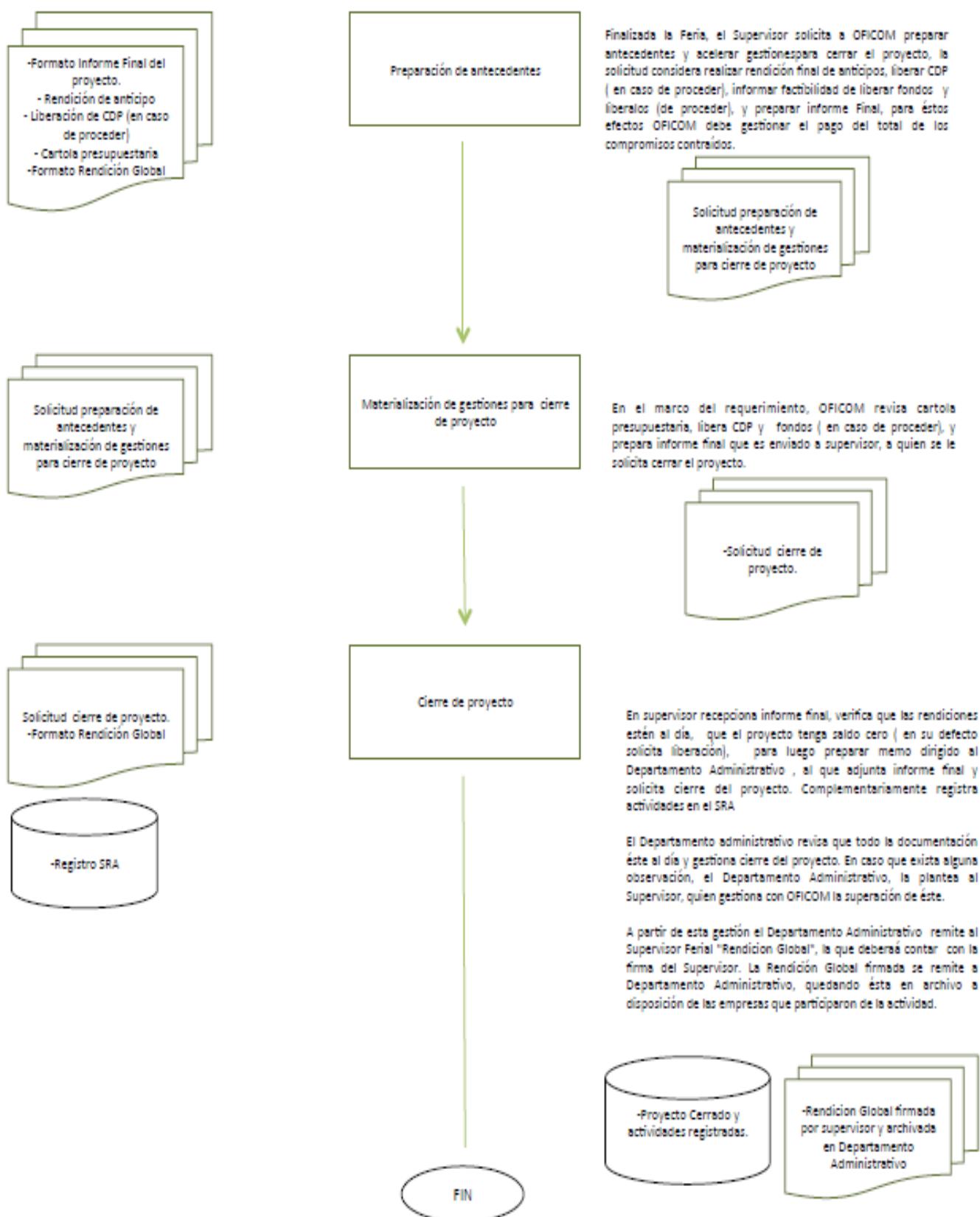
## Subproceso 7: Gestión de pago a montajista

### SEPTIMO SUBPROCESO: GESTIÓN DE PAGO A MONTAJISTA



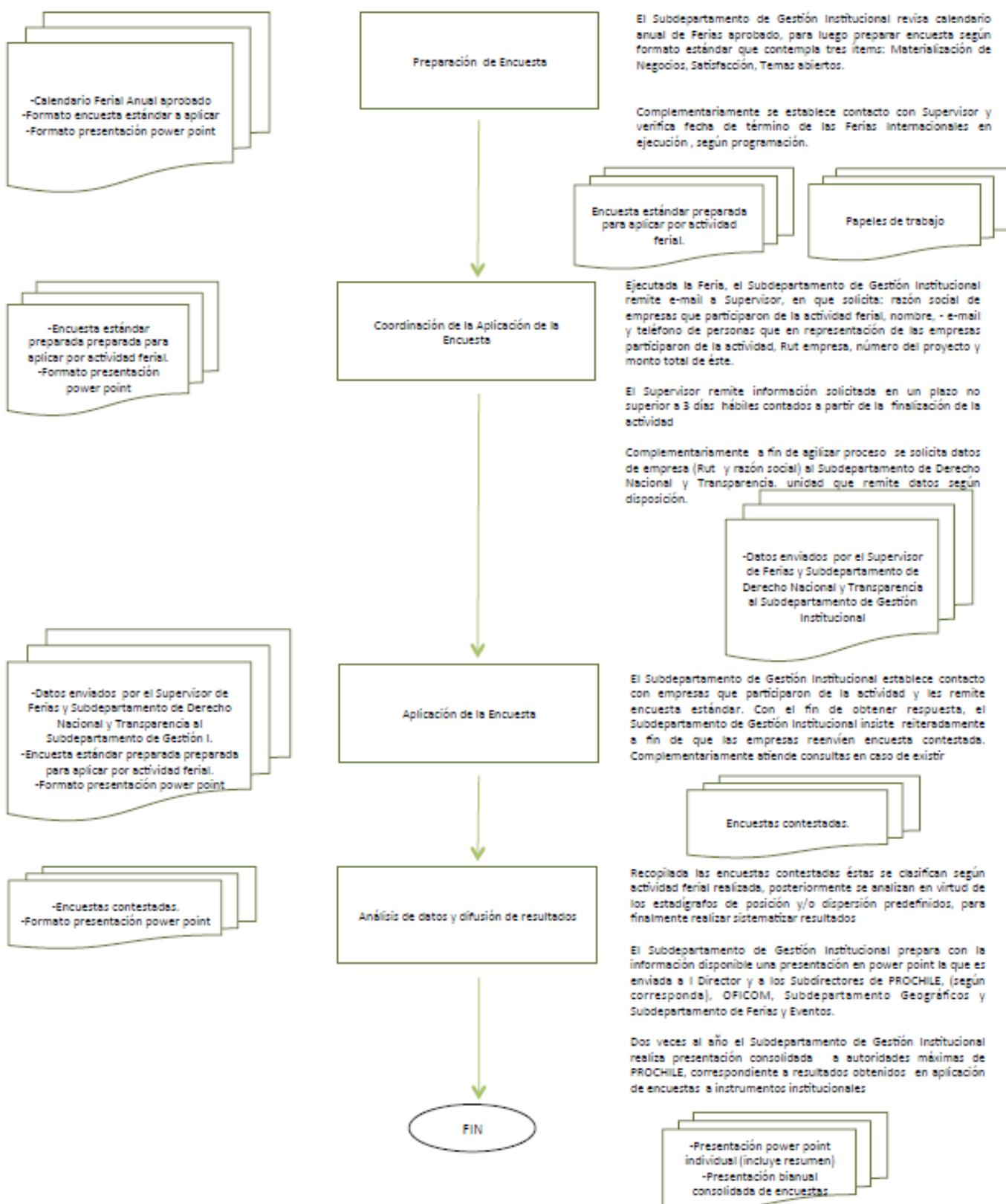
## Subproceso 8: Cierre del proyecto

### OCTAVO SUBPROCESO: CIERRE DEL PROYECTO



## Subproceso 9: Aplicación de encuesta

### NOVENO SUBPROCESO: APLICACIÓN DE ENCUESTA



### b. Sabores de Chile

Es una misión empresarial al exterior de promoción comercial para empresas del rubro alimentos y bebidas. El objetivo de esta herramienta comercial es generar reuniones de negocios bilaterales entre los empresarios chilenos y los más relevantes importadores o potenciales compradores, en cada uno de los países en que se lleva a cabo la actividad.

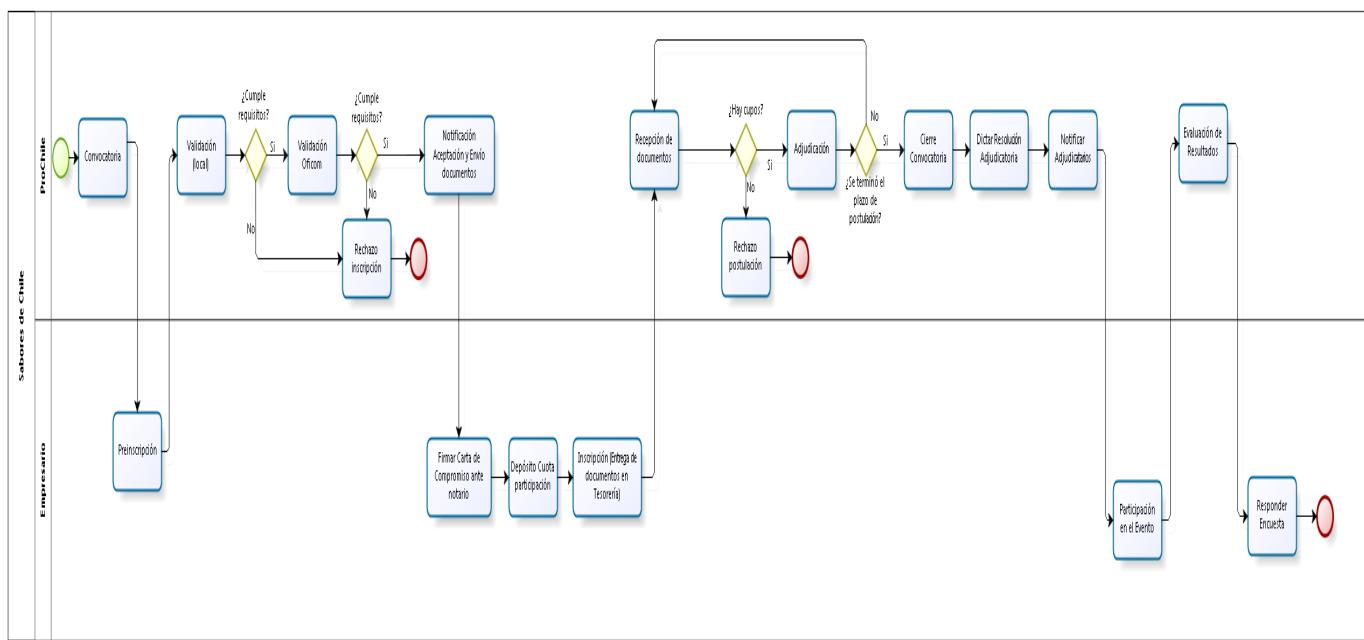
Sabores de Chile incluye visitas técnicas en destino, guiadas por expertos de ProChile, en las que se pueden profundizar las claves del mercado, ya sea a través de recorridos por puertos, cadenas de supermercados, tiendas especializadas o bodegas de almacenamiento. A esto se suman reuniones con expertos de Aduanas, agentes especializados y otros actores que aportan con conocimientos que ayudan a facilitar el proceso de exportación.

Además, los representantes de las empresas pueden acceder a seminarios técnicos que sirven para potenciar y posicionar a Chile como un socio confiable para hacer negocios, y que abarcan temas como promoción turística, atracción de inversiones, vinos y productos, entre otros con potencial en los mercados.

Para cerrar la actividad, la Cena Sabores de Chile hace una invitación a vivir una experiencia gastronómica sensorial basada en los diferentes atributos de nuestra oferta exportable de alimentos y bebidas. Este evento final cuenta con la presencia de importadores, compradores de cadenas de hoteles, supermercados y restaurantes, distribuidores, periodistas especializados y líderes de opinión, entre otros asistentes.

En 2011 se mejoró y focalizó el modelo de Sabores de Chile centrándolo en concretar más ruedas de negocios para las empresas exportadoras.

El proceso de producción de esta herramienta de promoción se resume en el siguiente flujograma.

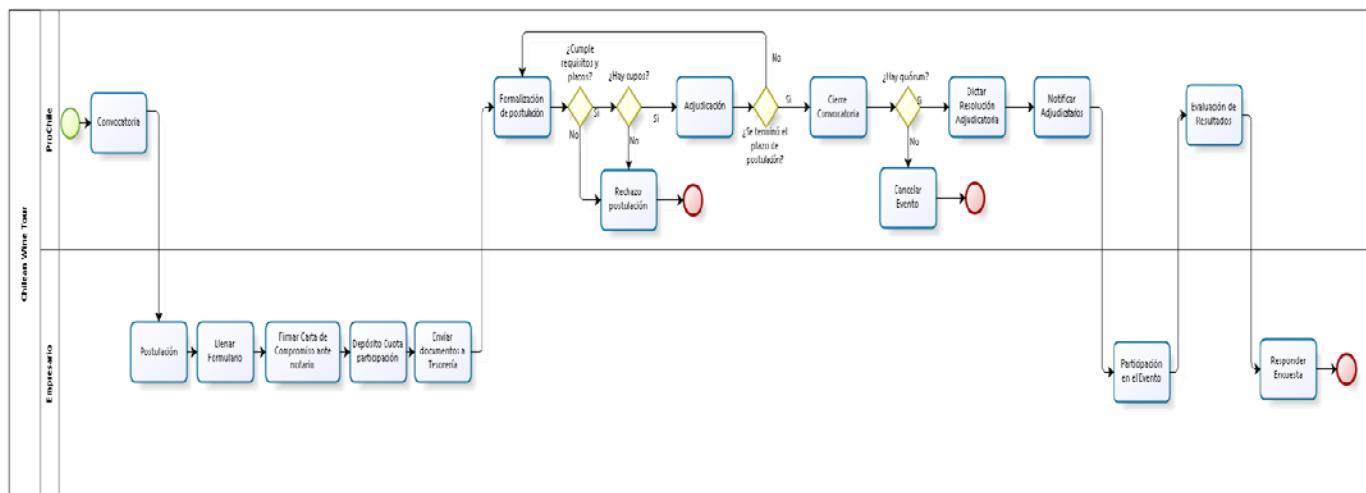


### c. Chilean Wine Tour

Es la herramienta de promoción diseñada por ProChile específicamente para empresas del sector vitivinícola, que reemplazó en 2011 al antiguo instrumento Muestra y Cata, transformándolo en un instrumento integral para el sector viñatero chileno.

Su fin es posicionar a los vinos chilenos en el extranjero a través de una ruta de degustaciones, seminarios especializados y un walk-around tasting. Consiste en la organización y realización de degustaciones y seminarios especializados en rutas por diversos países, para la promoción del vino chileno en el extranjero.

El proceso de producción de esta herramienta de promoción se resume en el siguiente flujoograma.



### d. Concursos de Promoción de Exportaciones

Los Concursos de Promoción de Exportaciones, tienen por objetivo apoyar a exportadores y empresarios con capacidad exportadora a desarrollar sus estrategias de internacionalización, mediante la asignación de recursos y asesoría en gestión, a través de fondos concursables.

En la línea de diversificar la oferta exportable y apoyar a nuevos sectores beneficiados, durante estos años se incorporan nuevos recursos al *Concurso de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias* para incluir los *Productos del Mar*. Y nacen dos nuevas líneas de apoyo: i) el Concurso de Industrias y Servicios (IS), con el fin de cofinanciar iniciativas de ambos sectores productivos nacionales, y CONTACTChile, programa de apoyo para la internacionalización del emprendimiento y la innovación, completando así los sectores cubiertos con esta herramienta de apoyo al exportador.

Con estas tres líneas de Concursos, se hizo necesaria una revisión transversal para mejorar la gestión de los procesos, desde las bases bajo las cuales se rigen hasta la forma de rendición de los fondos adjudicados, pasando por las mejoras en los sistemas de postulación y adjudicación de proyectos. Para ello se reformuló la Secretaría Ejecutiva del Fondo Silvoagropecuario, sumándole al Concurso de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias y Productos del Mar, el Concurso IS y CONTACTChile.

De esta forma, los concursos de promoción de exportaciones quedaron constituidos, durante el periodo evaluado, por los siguientes concursos:

- i) **Concurso Silvoagropecuario**, creado para fomentar las exportaciones de alimentos frescos o procesados y productos forestales, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de diferentes proyectos de promoción de exportaciones;
- ii) **Concurso Industrias y Servicios (IS)**, creado para apoyar y fomentar las exportaciones de bienes manufacturados no alimenticio, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de acciones de promoción comercial en el exterior;
- iii) **Concurso ContactChile**, herramienta de ProChile creada para apoyar y fomentar las exportaciones de servicios, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de acciones de promoción comercial en el exterior. Esta última herramienta adquiere creciente relevancia ante el crecimiento y potencial desarrollo que presenta el sector servicios para la inserción internacional de Chile, y;

La Secretaría Ejecutiva de Promoción de Exportaciones es la unidad encargada de diseñar e implementar los procesos de asignación de fondos concursables, de transferencia al sector privado en lo que respecta a los concursos Silvoagropecuario y Productos del Mar, Industrias y Servicio y CONTACTChile. Asimismo, es la contraparte y responsable de administrar el convenio con el Ministerio de Agricultura, para el traspaso de recursos destinados a la promoción de exportaciones de los productos silvoagropecuarios.

El **proceso de producción** de los concursos pasa por los siguientes subprocessos:

- Subproceso *Planificación*: Corresponde a revisión y actualización de documentación necesaria para preparación proceso de concursos, sistema computacional y levantamiento de todas las actividades necesarias para su desarrollo, definiendo responsables y plazos, así como entregables de corresponder en cada actividad. Este subprocesso concluye con la elaboración de Plan de trabajo, expresado en Carta Gantt
- Subproceso *Activación*: Corresponde actividades del subprocesso de Activación, consistente en la elaboración del plan de difusión, lanzamiento y capacitación a los diferentes actores del proceso.
- Subproceso *Postulación*: corresponde a postulación de los proyectos de acuerdo a cada convocatoria de concursos.
- Subproceso *Evaluación y Adjudicación*: correspondiente a la admisibilidad de los proyectos postulados, pre evaluación y posterior evaluaciones de cada proyecto postulado y admisible, concluyendo con la elaboración del ranking de notas y notificación de resultados. Comprende además la adjudicación de los proyectos, análisis de antecedentes financieros y legales correspondientes y elaboración de Convenio respectivo.
- Subproceso *Ejecución y Supervisión*: correspondiente a la realización de las actividades comprometidas en el proyecto, emisión de informes técnicos y rendición de gastos. El respectivo cierre de proyectos, que se puede dar una vez concluidas las actividades programadas, emitidos los respectivos informes y rendidos gastos. Puede darse también con el término anticipado de los proyectos, ya sea de común acuerdo o unilateralmente. Además existen acciones transversales de supervisión.

Los *principales documentos* utilizados en los procesos de concursos son:

- a. **Bases**: Constituyen el marco regulador para el llamado que realiza ProChile para la presentación de proyectos. Se definen los aspectos técnicos y administrativos a los cuales deben ajustarse los postulantes que quieren participar en la convocatoria que realiza ProChile para la transferencia de recursos públicos.

Las bases establecen como medios de notificación entre ProChile y los postulantes, el correo electrónico y la carta certificada. Cada postulante declara en el sistema de gestión de proyectos su dirección comercial y correo electrónico actualizados.

Existen dos tipos de bases para el Concurso:

- Bases exentas donde el aporte público es igual o menor a 5.000 UTM.
- Bases afectas donde el aporte público es superior a 5.000 UTM.

b. Convenio de Proyecto: Consiste en un documento legal que se firma entre la adjudicataria y la Direcon a fin de poder establecer obligaciones entre ambas partes. La adjudicataria deberá acompañar, dentro del plazo que se señale en la carta certificada, los documentos que se detallan en la misma.

Existen dos tipos de convenios según la modalidad establecida que puede ser Anticipo o Reembolso. Agregar los tipos de convenios

#### Financiamiento de los proyectos

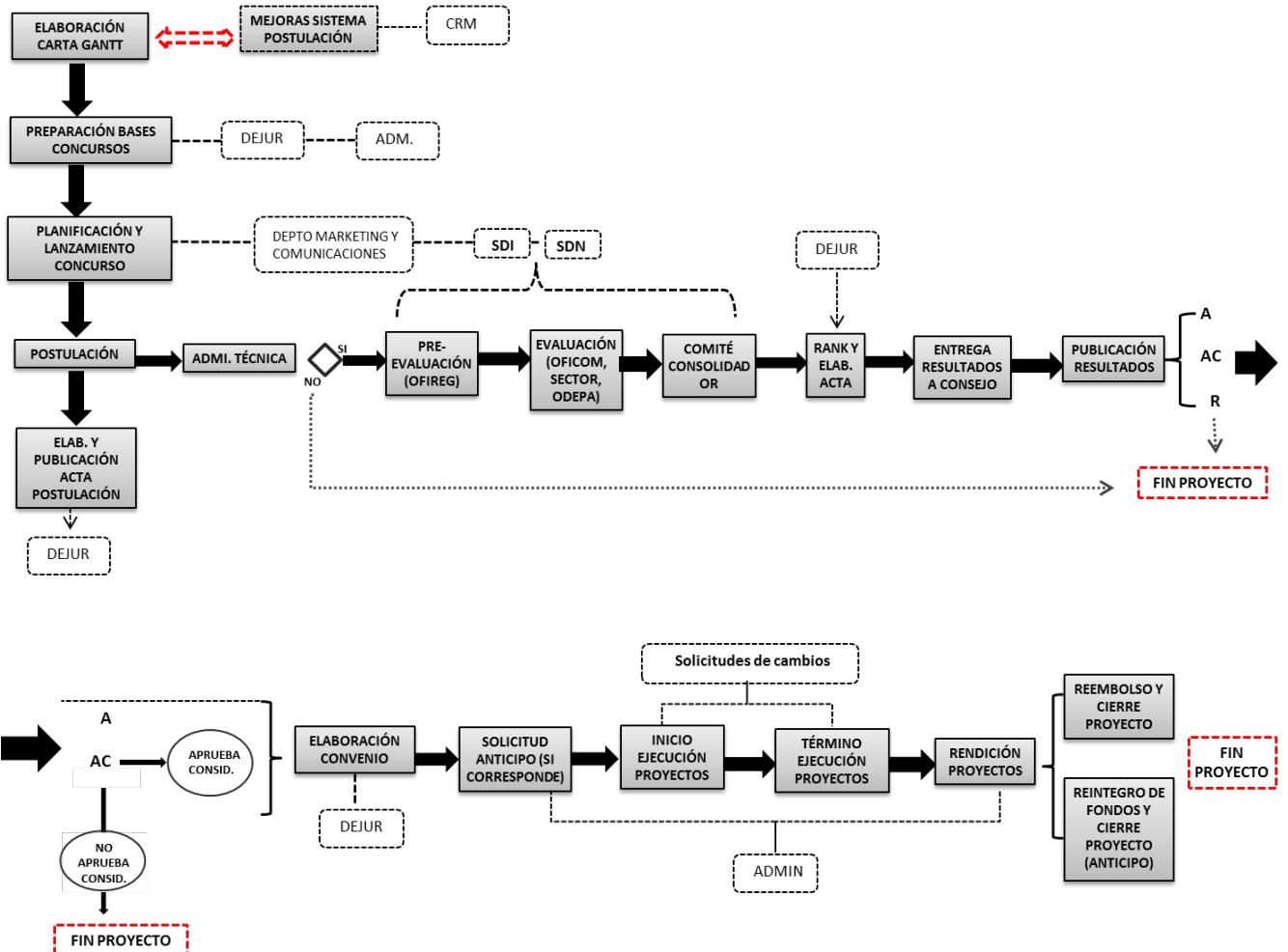
Los proyectos que se presenten a los procesos de concursos administrados por esta Secretaría Ejecutiva serán cofinanciados entre sector público y privado, señalándose el porcentaje de cofinanciamiento público al cual postula, considerando para ello la Tabla de Cofinanciamientos Máximos que ProChile publicará oportunamente en el sitio Web [www.prochile.gob.cl](http://www.prochile.gob.cl), los cuales también estarán especificado en cada una de las convocatorias.

El cofinanciamiento otorgado deberá guardar relación con los objetivos del proyecto, cantidad de beneficiarios, tamaño del mercado, bienes que abarque así como los resultados esperados.

#### Modalidad de entrega de recursos públicos:

- Reembolso: Es aquella modalidad que habilita a la adjudicataria para solicitar el reembolso de gastos con cargo a los fondos públicos comprometidos, cada vez que habiéndose ejecutado una actividad del proyecto de promoción de exportaciones PROCHILE haya aprobado tanto el informe técnico parcial y final de la actividad, así como la rendición de cuentas respectiva.
- Anticipo: Es aquella modalidad que habilita a la adjudicataria para solicitar la transferencia de los fondos públicos comprometidos, desde que ésta ha entregado la correspondiente garantía y la resolución que aprueba el convenio está totalmente tramitada y hasta antes de la rendición de cuentas.

## Flujo actualizado de Proceso Concursos



### e. Marcas sectoriales

Programa incorporado en 2011 a ProChile, con el fin de promover internacionalmente bajo una marca común a diversos sectores productivos de alimentos, servicios e industrias de nuestro país.

Es también un concurso público para proyectos que busquen potenciar un determinado sector productivo nacional, mediante el apoyo en la construcción de una marca y acciones de posicionamiento de los sectores productivos chilenos internacionalmente alineados a la imagen de Chile.

El proceso de producción de este programa concursable, incorporado a ProChile en 2011, se realiza mediante la presentación de un proyecto vía postulación ventanilla abierta por lo que se puede postular todos los días del año. En las bases y sus respectivos anexos se encuentra la información específica y requisitos que se deben cumplir para la postulación.

El postulante debe presentar el proyecto y los demás antecedentes de postulación debidamente firmados por su representante legal, en dos (2) ejemplares impresos y un CD o DVD con el respaldo digital de toda la información.

El proceso pasa por las siguientes etapas:

- Convocatoria Proyectos de Marcas Sectoriales

Con estos proyectos, se busca apoyar el posicionamiento de sectores productivos nacionales en el extranjero, mediante el desarrollo de marcas sectoriales genéricas -es decir, que destaque los atributos de productos o servicios desarrollados en Chile, sin distinción de marcas, empresas o grupos de empresas- que permitan crear y/o fortalecer la imagen de los diferentes sectores de actividad a nivel internacional, contribuyendo así al posicionamiento de Chile en los mercados internacionales.

El proceso de desarrollo de las marcas sectoriales considera planificar, diseñar, comunicar y monitorear una marca, mediante la administración estratégica del conjunto de activos de un sector productivo. De esta manera, se busca destacar el rol de la marca sectorial, como el conjunto de asociaciones mentales que tiene un consumidor, y que suma al valor percibido, respecto al sector<sup>78</sup> productivo de un país

- Postulación en formato papel

Los proyectos deben ser presentados en la oficina de partes de ProChile, ubicada en Bombero Salas 1345, Santiago, o en sus Direcciones Regionales, bajo el rótulo “Proyecto De Marcas Sectoriales”.

El postulante deberá presentar el proyecto y los demás antecedentes de postulación debidamente firmados por el representante legal del postulante, en dos (2) ejemplares impresos y un CD o DVD con el respaldo digital de toda la información.

*Etapas y contenidos de los proyectos:* Se podrán postular 2 tipos de proyectos:

*Proyectos de diseño e implementación de marca sectorial:* Para proyectos que consideren una etapa de diseño de propuesta de marca y una fase de ejecución del plan de acción en el mercado definido. Estos proyectos están dirigidos a la *creación de nuevas marcas sectoriales*.

Las marcas sectoriales deben tener la mayor amplitud y cobertura posible. En caso de que se presenten subsectores pertenecientes a sectores que ya cuenten con sus marcas sectoriales desarrolladas, las submarcas que se generen deben ser coherentes, estar alineadas y coordinadas con la marca sectorial genérica.

*Proyectos de Implementación de Marca Sectorial:* Para proyectos que ya tengan desarrollada una marca sectorial (con las actividades que aparecen explicadas posteriormente) y que necesiten implementar el plan de acción.

- Evaluación

El proyecto será presentado ante la instancia consultiva del Director General de Relaciones Económicas, quien recomendará a éste la aprobación o rechazo del proyecto. En esta instancia se

---

<sup>78</sup> Para estos efectos, se entiende por sector al conjunto de empresas que participan directamente en la producción, procesamiento y/o comercialización de un producto/servicio o conjunto asociado de productos/servicios.

podrán exigir determinadas mejoras y modificaciones, a fin de lograr el correcto y mejor desarrollo del proyecto

- Selección y Formalización

Una vez que el Director General toma una decisión, ésta se informará mediante una carta dirigida al postulante, explicando las condiciones de aprobación o las razones de rechazo, según sea el caso.

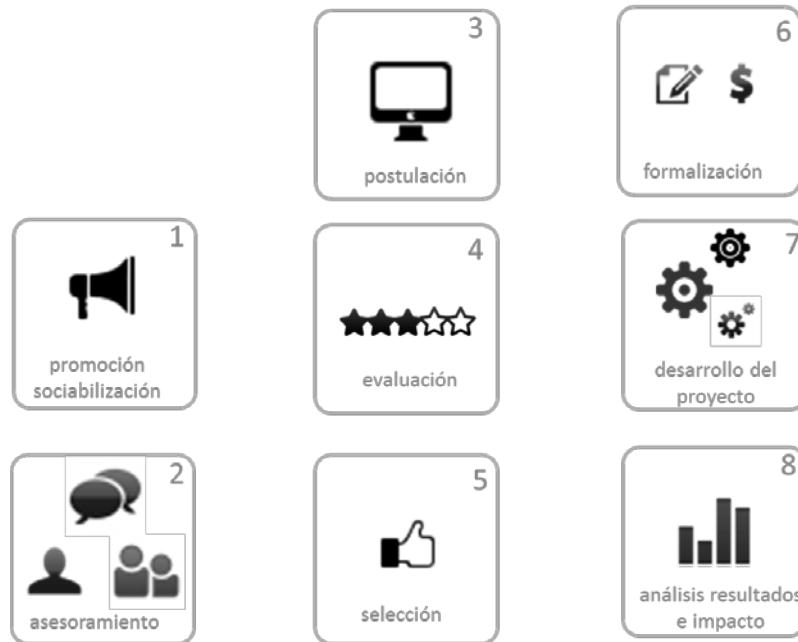
Si se aprueba el cofinanciamiento, se firma un convenio de ejecución que contiene las especificaciones del proyecto entre ProChile y el adjudicatario. Cuando el convenio ha sido tramitado y se han entregado las garantías por parte de este último, se realiza el pago del cofinanciamiento.

Este pago se entregará en cuotas o en parcialidades, según lo establecido en el convenio de ejecución entre ProChile y el beneficiario.

El plazo de ejecución no podrá exceder de 24 meses. Sin embargo, puede solicitarse una prórroga de hasta seis meses, en caso de que por causas no imputables al beneficiario, las actividades contempladas no pudieren realizarse en el plazo aprobado inicialmente.

El *financiamiento* para este servicio corresponde a cofinanciamiento, ProChile financia hasta el 60% del presupuesto total del proyecto, sin monto tope. Los postulantes deberán aportar en forma pecuniaria (desembolso efectivo en dinero), a lo menos, el 30% del presupuesto total del proyecto. El 10% restante podrá considerar recursos valorados (por ejemplo, recursos humanos, bienes o infraestructura con que ya cuenten los postulantes antes de iniciar el proyecto y sean aportados para la realización del mismo).

#### Flujo del Concurso Marcas Sectoriales



- f. **Misiones Comerciales.** Corresponde a una visita a mercado de interés por parte de una empresa, puede ir en el marco de un concurso de promoción de exportaciones o bien en Sabores de Chile o Pre Internacionalización.
- g. **Plan C:** programa que se concentra en pequeñas empresas con productos de alto valor agregado a las que se ofrece acceso y difusión en mercados globales, a través de una plataforma de crowdfunding. Plan C permite a las empresas prepararse para mostrar su producto en mercados globales, y generar exportaciones “en verde” a través del crowdfunding, transformándose al mismo tiempo en una forma de preparación para la presentación internacional, de acceso a financiamiento, y de estudio de mercado. Fue lanzado en septiembre de 2013, actualmente se encuentra en proceso de revisión.
- h. **Enexpro (Encuentro Exportador de ProChile),** herramienta que se ejecuta en Chile a nivel central y regional. Consta de tres instancias: Sesión Plenaria, Seminarios o Talleres temáticos, y Rueda de Negocios. Así ofrecían las posibilidades de escuchar las principales tendencias en materia de comercio internacional, y de obtener o conocer con importadores y agregados comerciales mayor información de los mercados y oportunidades de negocios concretas.
- i. **Eventos Macrozonales,** instancia de encuentro en Chile de empresas exportadores y con potencial exportador con importadores en el marco de Sesiones Plenarias y Ruedas de Negocios. Ejemplo de estos eventos son Cumbre Austral, Encuentro Forestal de Negocios, Encuentro Empresarial de Valparaíso.
- j. **Programa Consulados y Embajadas Comerciales.** Diseñado el 2011 con el propósito de extender nuestro apoyo al sector exportador en mercados donde no contamos con oficina comercial, utilizando parte de la red exterior del Minrel. Para ello se estableció una relación de cooperación con DIGEN y con DIGECONSU.
- k. **Programa piloto Matching** surgió, en 2012, de un acuerdo suscrito entre ProChile y su homólogo de Estados Unidos, la International Trade Administration, a través del cual, el Departamento de Estado, se compromete a apoyar la generación de un programa de prueba, en el marco de su proyecto de apoyo a Latinoamérica, denominado “Camino a la Prosperidad de las Américas”. El objetivo del Programa fue mejorar la competitividad de las empresas chilenas mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos, métodos, técnicas y mejores prácticas utilizadas por el sector privado americano, así como la generación o mejora en las redes y alianzas internacionales. *Este programa finalizó en 2013*

## 2. TEST DE POTENCIALIDAD EXPORTADORA

### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Aplicado durante todo el período de evaluación 2011 -2014 a las empresas inscritas para participar en las actividades de coaching

A partir de 2015 cambia el formato

Nº FOLIO \_\_\_\_\_

Estimado empresario (a),

El Test de Potencialidad Exportadora tiene por objeto proporcionar información sobre el nivel en el cual se encuentra su empresa para formar parte del proceso exportador para así acceder adecuadamente a los instrumentos, servicios y programas de PROCHILE que permitan su inserción en los mercados internacionales.

Razón Social:	Nombre fantásia:	
RUT:		
Identificación del Representante Legal:		
Año inicio de Actividades:		
Categoría Jurídica (ver anexo, punto 5.)		
Dirección:	Comuna:	Región:
Teléfono:	e-mail:	
Sitio web:		
Género del representante:	F _____	M _____

*Declaro que la empresa cumple con todas las normativas y leyes chilenas aplicables al producto y/o servicio. Además, la información entregada y los datos consignados en este Test son fidedignos y correctos.*

*Gracias por su disposición. La información contenida en este Test estará sujeta al resguardo de ProChile conforme a las leyes aplicables.*

1. De acuerdo a la siguiente clasificación ¿en qué categoría clasifica a su empresa? Por favor, marque solo una opción.

- Exporta a través de terceros \* ( )
- Nunca ha exportado ( )
- Exportador intermitente ( )
- Exportador permanente ( )

Nota (\*): "Exporta a través de terceros", se entiende aquella empresa que le venden Chile a un exportador.

**2. Según la siguiente clasificación ¿cuál es la categoría comercial de su empresa? Puede marcar más de una opción.**

- Productor (especifique) ( )
- Comercializado (especifique) ( )
- Prestador de servicios. ( )
- Distribuidor mayorista. ( )
- Distribuidor minorista. ( )
- Representante comercial. ( )
- Otro (mencione): \_\_\_\_\_ ( )

**3. ¿Califica su empresa en estos tramos? Por favor, marque el rango con una X en la columna correspondiente.**

Tamaño	Clasificación por ventas	Marcar con una X
Micro	0-2.400 UF	
Pequeña	2.400,01 – 25.000 UF	
Mediana	25.000,01 – 100.000 UF	

**4. ¿Cuál ha sido su nivel de venta anual nacional en los últimos 3 años?**

PERIODO	Monto
2012	
2013	
2014	

**5. ¿Cuál es el nivel de utilización de su capacidad productiva para los productos y/o servicios que su empresa vende actualmente en el mercado nacional? Por favor, marque con una X una sola opción.**

- Superior al 90% ( )
- Entre 70% - 89% ( )
- Entre 50% - 69% ( )
- Inferior al 50% ( ) Si es inferior al 50%, indicar %\_\_\_\_\_

**6.- Cuenta con margen de crecimiento en el mercado nacional? Por qué?**

Alto\_\_\_\_\_

Bajo\_\_\_\_\_

Nulo\_\_\_\_\_

No sabe\_\_\_\_\_

**Explicar:**\_\_\_\_\_

**7.- Si la demanda por sus productos y/o servicios superara su capacidad actual. ¿Cómo evalúa Ud. la capacidad financiera y crediticia para comprar o contratar lo necesario para satisfacer esta demanda?**

- Suficiente ( )
- Insuficiente ( )
- Sin capacidad ( )

**8.- ¿Cuánto tiempo tardaría en aumentar su capacidad si la demanda llega a superar la oferta? Por favor, marque con una X una opción.**

- Semanas ( )
- Meses ( )
- Años ( )
- Nunca ( )
- No sabe ( )

**9.-¿Cuáles son los obstáculos que su empresa enfrenta actualmente y que le impedirían a futuro lograr un mejor desempeño en los negocios internacionales?. Por favor, marque con una X sólo los obstáculos existentes.**

<b>FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA</b>	<b>Marque con una X todas las que correspondan.</b>
<b>Recurso Humano</b>	
1. Falta de recursos humanos calificados en gestión comercial de la empresa.	
2. Falta de recursos humanos calificados en actividades productivas.	
3. Falta de recursos humanos calificados en gestión financiera de la empresa.	
4. Falta capacidad de gerenciamiento del personal a cargo de negociaciones.	
<b>Recursos Financieros</b>	
5. Falta financiamiento para capital de trabajo.	
6. Falta financiamiento para inversión en capital físico.	
7. Falta capital para actividades de promoción en mercados externos.	
<b>Información</b>	
8. Falta de conocimiento de las herramientas de apoyo a las empresas (CORFO, PROCHILE, otras instituciones).	
9. Falta de información sobre instrumentos de fomento productivo.	
10. Falta de información adecuada sobre el desarrollo del mercado nacional	
11. Falta de información adecuada sobre productos/servicios demandados en el mercado	
<b>Oferta</b>	
12. Claridad respecto de la aceptación del producto en el mercado	
13. Falta de claridad del posible crecimiento de sus ventas en el mercado nacional	
14. Dificultades para cumplir los plazos de entrega.	
15. Dificultades para cumplir con especificaciones técnicas.	
16. Dificultad para atender pedidos de mayor volumen.	
17. Dificultades con calidad de insumos y/o demás dificultades en el abastecimiento.	
18. Escala de producción insuficiente para requerimientos de clientes externos.	
<b>Otros</b>	
19. Dificultad para intensificar actividades de promoción.	

20. Falta de instrumentos relacionados con respecto a nuevas tecnologías productivas.	
21. Inadecuado servicio de postventa.	
22. Altos costos y problemas de distribución (Logística).	
23. Otros (mencione): _____	

**10.-¿Qué tipo de certificaciones posee su empresa? (Ver en Anexo, punto 2, explicaciones de cada sigla).**

TIPO DE CERTIFICACIÓN	Marque con una X todas las que correspondan.
1. Resolución - Autorización Sanitaria (Ministerio de Salud - (Secretarías Regionales Ministeriales de Salud (Autoridad Sanitaria))	
2. Certificado de Libre Venta.	
3. ISP (Instituto de Salud Pública de Chile).	
4. HACCP.	
5. HALAL.	
6. KOSHER.	
7. COMERCIO JUSTO.	
8. HUELLA DE AGUA.	
9. HUELLA DE CARBONO.	
10. BPA (Buenas Prácticas Agrícolas).	
11. BPM (Buenas Prácticas de Manufacturas).	
12. CERTIFICACIÓN ORGÁNICA.	
13. CERTIFICACIÓN CMMI (Integración de Modelos de Madurez de Capacidades).	
14. CERTIFICACIÓN PMP (Project Management Professional).	
15. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIOS TURÍSTICOS.	
16. ISO (International Organization for Standardization). (Mencione cuál): _____	
17. Otra (mencione): _____	

**11.-¿Cuáles son los canales que usa para realizar sus ventas a nivel nacional? Puede marcar más de una opción.**

- Tiendas de especialidad. ( )
- Distribuidores minoristas (retail). ( )
- Distribuidores mayoristas. ( )
- On-line. ( )

- Venta directa ( )
- Licitación. ( )
- Otros (mencione): \_\_\_\_\_ ( )
- No sabe ( )

**12.-¿Su empresa cuenta con Modelo de Negocios para el mercado nacional?**

- SI ( )
- NO ( )

*Nota: Si su respuesta es afirmativa, este informe podría ser solicitado.*

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**13.- Indicar número de personas que trabajan en la empresa:** \_\_\_\_\_

**14.-¿Quién realiza las gestiones comerciales en su empresa y quién realizaría las gestiones de comercio exterior en su empresa ? (marque con una cruz en cada caso**

PERSONA QUE REALIZA LAS GESTIONES COMERCIALES EN LA EMPRESA	Realiza HOY	Realizaría al Exportar
1. Dueño		
2. Una unidad o departamento que cuenta con el recurso humano capacitado en estos temas.		
3. Una persona de la empresa que se dedica exclusivamente a la gestión comercial.		
4. Una persona de la empresa que se dedica a la gestión comercial y también a otros aspectos técnicos-productivos.		
5. Externaliza esa función mediante terceros.		
6. Apoya esa función mediante alguna institución pública.		
7. Otra (mencione): _____		

**15.- Cuáles son sus principales razones para exportar?**

RAZONES PARA EXPORTAR	Marque con una X todas las que correspondan.
• Mercado nacional limitado.	
• Mejores precios de venta en el exterior.	
• Demanda por su producto y/o servicio en el exterior.	
• Aprovechar la capacidad instalada.	
• Sus competidores están exportando a nuevos mercados.	
• Aprovechar economías de escala de sus productos y/o servicios.	

• Mejorar posicionamiento de marca.	
• Otra (mencione): _____	
• No sabe	

16.-¿Qué espera lograr con la internacionalización?

LOGROS DE LA INTERNACIONALIZACION	Marque con una X todas las que correspondan.
• Consolidar sus ventas en el nuevo mercado.	
• Introducir su producto y/o servicio en un nuevo mercado.	
• Introducir la marca en un nuevo mercado.	
• Hacer crecer su empresa.	
• Ampliar sus mercados.	
• Avanzar en la cadena del canal de comercialización hacia el cliente final.	
• Diversificar productos y/o servicios.	
• Otra (mencione):_____	

17.-¿Cuáles son las ventajas y las falencias de su empresa ante el escenario de los negocios internacionales? Por favor, marque con una X sólo los obstáculos existentes.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA Y DE BUSQUEDA DE MERCADOS EXTERNOS	Marque con una X todas las que correspondan.
<b>Recurso Humano</b>	
1.Falta de recursos humanos calificados en gestión comercial internacional de la empresa.	
2.Falta de recursos humanos calificados en actividades productivas para mejorar calidad.	
3.Falta de recursos humanos calificados en gestión financiera de la empresa.	
4.Falta capacidad de gerenciamiento del personal a cargo de negociaciones.	
<b>Recursos de operación (disponibilidad)</b>	
5.Correo electrónico	
6.Sitio web	
7.Sitio web bilingüe	
8.Papelería corporativa (tarjetas, catálogos, etc)	
<b>Recursos Financieros</b>	
9.Falta financiamiento para capital de trabajo.	
10.Falta financiamiento para inversión en capital físico.	
11.Falta capital para actividades de promoción en mercados externos.	

<b>Producto y/o Servicio</b>	
12.Desarrollo de producto	
13.Diseño de etiquetas y embalaje	
<b>Información</b>	
14.Falta de conocimiento de procedimientos para realizar una exportación.	
15.Falta de conocimiento de las herramientas de apoyo a las empresas (CORFO, PROCHILE, otras instituciones).	
16.Falta de información sobre instrumentos de promoción de Exportaciones.	
17.Falta de información sobre instrumentos de fomento productivo.	
18.Falta de información de mercados y nichos para sus productos y/o servicios de exportación.	
19.Falta de información adecuada sobre productos/servicios demandados en el exterior.	
<b>Oferta Exportable</b>	
20.Dificultades para cumplir los plazos de entrega.	
21.Dificultades para cumplir con especificaciones técnicas.	
22.Dificultad para atender pedidos de mayor volumen.	
23.Dificultades con calidad de insumos y/o demás dificultades en el abastecimiento.	
24. Escala de producción insuficiente para requerimientos de clientes externos.	
<b>Otros</b>	
25. Dificultad para desarrollar actividades de promoción internacional	
26. Dificultades para comunicarse en otro idioma.	
27. Dificultad para acceder a información estadística de mercados, productos y/ o servicios.	
28. Falta de instrumentos relacionados con respecto a nuevas tecnologías productivas.	
29. Dificultad de dar servicio de postventa a entregar ante ventas internacionales .	
30. Altos costos y falencias en la distribución (Logística internacional).	
31. Otros (mencione):_____	

**18.-Indique máximo tres mercados objetivos de interés para exportar y la principal razón por la que seleccionó cada uno.**

MERCADO	RAZÓN DE SU SELECCIÓN
1.-	
2.-	

3.-	
4.- No sabe	

19.-¿Cómo evalúa el acceso al crédito de su empresa para iniciarse en las exportaciones?

- Suficiente ( )
- Insuficiente ( )
- Sin capacidad ( )

20.- Tiene conocimiento de las fuentes de financiamiento para las Pymes y las empresas exportadoras?

- Si ( )
- No ( )

21.-¿Su empresa dispone de un análisis FODA (Análisis FODA comprende la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en relación a mercados internacionales)?

FODA DE SU EMPRESA	
SI	
NO	

Nota: Si su respuesta es afirmativa, este informe podría ser solicitado.

### ProChile

22.-En relación a los siguientes Instrumentos o Programas de PROCHILE, por favor marque con una X según corresponda.

INSTRUMENTOS O PROGRAMAS DE PROCHILE	Marque con una X todos en los que Ud. Ha participado
• Concurso de Promoción de Exportaciones.	
• Programa Coaching Exportador	
• Capacitación.	
• Ferias Internacionales.	
• Programa Sabores de Chile.	
• Programa Muestra y Cata.	
• Misiones Sectoriales.	
• Pre Internacionalización	
• Ninguno.	
• Otro (mencione): _____	

**23.- Qué Instrumentos Pùblicos, de apoyo a las Pymes, ha utilizado su empresa?**

**Sercotec**

**Corfo**

**Otros (mencione)\_\_\_\_\_**

**24.-¿Cuáles son sus expectativas del apoyo de PROCHILE?**

Al enviar la presente inscripción usted autoriza a ProChile a almacenar sus datos personales y a usarlos con los siguientes fines: envío de material promocional y difusión de instrumentos, análisis estadístico e intercambio de información comercial con empresas afines y/o potenciales socios comerciales. Los datos de este formulario se encuentran protegidos por la Ley N° 19.628 de Protección de Datos y Vida Privada y serán tratados según lo declarado en la Política de Privacidad de DIRECON.

*Gracias por su disposición. La información contenida en este Test estará sujeta al resguardo de ProChile conforme a las leyes aplicables.*

---

### **3. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.**

En el periodo 2010 – 2014, ProChile experimentó diversos cambios en su estructura organizacional, que influyeron en el funcionamiento del programa. Se reorganizaron los 15 departamentos existentes en cinco Subdirecciones, a saber: Internacional, Nacional, Desarrollo, Información y Marketing, y Administración y Finanzas; no obstante, las funciones de esta última fueron posteriormente traspasadas a la Dirección Administrativa de DIRECON y a la Subdirección de Desarrollo. Luego, con la incorporación de Marcas Sectoriales se crea la Subdirección de Marcas que posteriormente se fusiona con Información y Marketing, cambiando así mismo el nombre por Comunicaciones, Marketing y Marcas.

Durante 2011 se crearon cinco Antenas regionales, para poder llegar de mejor forma a todos los empresarios de la región, entregando una asesoría más personalizada. De esta manera, se crearon dos antenas fijas en San Fernando y Chillán, las cuales funcionan en las Gobernaciones de esas Ciudades, y tres antenas móviles en las ciudades de Linares, Curicó y Vallenar, donde funcionan en el marco de un Convenio de Colaboración con las Gobernaciones de Linares y Curicó y PTI Cadenas Agroindustriales de la Provincia de Huasco. Gracias a la creación de estas representaciones regionales, directores y ejecutivos de la institución han podido desarrollar un mayor trabajo en terreno, llegando a localidades productivas con potenciales exportadores. En este período se implementaron acciones para tener una presencia local más amplia, a través de mejoras continuas a la labor de las Centros Exportadores Regionales, se trabajó en una mejor difusión de las herramientas que ofrece ProChile para los empresarios chilenos, y se organizaron importantes eventos empresariales para llevar a cada región las oportunidades que brindan los mercados internacionales.

Desde el año 2013 ProChile se estructura en cuatro Subdirecciones: Internacional, Nacional, Desarrollo, y, Comunicaciones, Marketing, Marcas y CRM con el propósito de hacer más eficiente y eficaz la gestión, acercando los servicios a las empresas y profesionales que exportan o que tienen el potencial para hacerlo, aprovechando de esta manera la apertura comercial del país.

También en 2013 se implementó un nuevo modelo de asistencia al exportador, basado en carteras de clientes para que los ejecutivos regionales los atiendan en forma personalizada. Desde ese momento, las Oficinas Regionales de ProChile pasaron a llamarse Centros Exportadores, buscando ser el punto de encuentro de los exportadores chileno. Uno de los cambios más palpables fue la inauguración del nuevo Centro Exportador de la Región Metropolitana en agosto de 2013, región que reúne el 58% del total de los exportadores del país.

La presencia a través de Centros Exportadores en cada una de las 15 regiones del país, y la implementación en 2010 de la nueva estructura organizacional nacional en cuatro macrozonas (Norte, Centro, Sur y Austral), estuvo enfocada a mostrar una oferta exportadora diversificada, donde cada región luce sus bondades y atributos al mundo. Las oficinas que lideran cada macrozona son las de Atacama, Valparaíso, Biobío y Los Lagos.

Asimismo, se buscó animar a los exportadores a incorporar atributos de sustentabilidad en su oferta para mejorar la competitividad de nuestros productos y su permanencia en los mercados más exigentes en el respeto por temas ambientales y sociales, para lo que se amplió el rol del otrora Departamento de Medio Ambiente, incorporando los tema de sustentabilidad y productos y servicios culturalmente apropiados, en el nuevo Departamento de Comercio Sustentable, dependiente de la Subdirección de Desarrollo.

A nivel mundial se hizo una reestructuración que conllevó a la creación de oficinas coordinadoras macrozonales para mejorar la eficiencia del trabajo internacional en distintas zonas geográficas, instalándose en Francia para Europa, en Taipei para Asia, en Tailandia para el Sudeste Asiático, en Dubai para Medio Oriente, en Estados Unidos para América del Norte y en Costa Rica para Latinoamérica.

En ese mismo ámbito, se realizó una exhaustiva revisión y análisis de la gestión de la Red Externa de ProChile, determinándose la apertura de representaciones comerciales en países y regiones de interés como Guangzhou (China), Estambul (Turquía) y Múnich (Alemania), concentrando los esfuerzos en aquellas zonas que generan mayor interés para los exportadores, y el cierre de la oficina comercial en Atlanta y de las representaciones comerciales en Nueva Zelanda, Nicaragua, y Córdoba. Donde además se implementaron Concursos Públicos con el objeto de profesionalizar la red de representantes de Chile en las Oficinas Comerciales.

La Red Externa de ProChile, cuenta con 54 oficinas comerciales en más de 40 países que acercan la oferta exportable de bienes y servicios en estos mercados, y a su vez otorgan información sobre las tendencias de consumo y comercio en cada uno de ellos con el fin de detectar las oportunidades para las empresas y emprendedores chilenos.

Un aspecto novedoso en la coordinación de la promoción en el exterior, ha sido la apertura de oficinas de promoción conjuntas con otras naciones con las que tenemos acuerdos, para promocionar a los respectivos países. Este es el caso de la Representación Comercial en Estambul, oficina conjunta entre los cuatro países de la Alianza del Pacífico, operativa junto a Colombia desde 2011, y como parte de la Alianza a partir de 2012.

Los organigramas que se presentan a continuación describen gráficamente los cambios experimentados por la estructura organizacional de ProChile en el período evaluado.

A inicio del año 2010 la estructura organizativa de la Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile) se basaba en 15 Departamentos, además de la red nacional e internacional. A saber:

1. Departamento de Desarrollo Estratégico y Planificación, del que dependen:
  - a. Subdepartamento de Presupuesto, de este depende:
    - i. sección Secretaría Ejecutiva del Fondo de Promoción de Exportaciones,
  - b. Subdepartamento Secretaría Ejecutiva del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias,
  - c. Subdepartamento de Desarrollo Tecnológico,
  - d. Subdepartamento de Control y Seguimiento de Gestión Institucional,
2. Departamento Desarrollo Regional
3. Departamento de Información Comercial, del que dependen:
  - a. Subdepartamento de Gestión de Información,
  - b. Subdepartamento de Asistencia al Exportador.
4. Departamento de Difusión Internacional
5. Departamento de Marketing Internacional,
6. Departamento de Ferias y Eventos Internacionales
7. Departamento Alimentos Procesados, del que depende:
  - a. Subdepartamento Vinos y Bebidas
8. Departamento Industria
9. Departamento Agropecuario
10. Departamento Comercio de Servicios, del que depende:
  - a. Subdepartamento Medio Ambiente

11. Departamento América del Norte
12. Departamento Europa
13. Departamento Asia Pacífico y Nuevos Mercados
14. Departamento América Latina
15. Departamento de Generación y Fortalecimiento de Capacidades Exportadoras
16. Direcciones Regionales - Red Interna
17. Oficinas Comerciales - Red Externa.

La estructura anterior cambia en junio de 2010 y se mantiene vigente hasta noviembre del mismo año, como se resume en el siguiente organigrama.



\* Resulta de la fusión de los Subdepartamento Generación de Capacidades Exportadoras y Subdepartamento de Asistencia al Exportador

En diciembre del año 2010 se elimina el Departamento Subdirección de Administración y Finanzas, pasando la Secretaría Ejecutiva Promoción de Exportaciones a depender del Departamento Subdirección de Desarrollo. El Subdepartamento de Control de Resultados de Proyectos se elimina pasando sus funciones al Departamento Administrativo de DIRECON. Y se crea el Departamento Subdirección de Marcas Sectoriales. Esta estructura se mantiene vigente hasta septiembre de 2012.

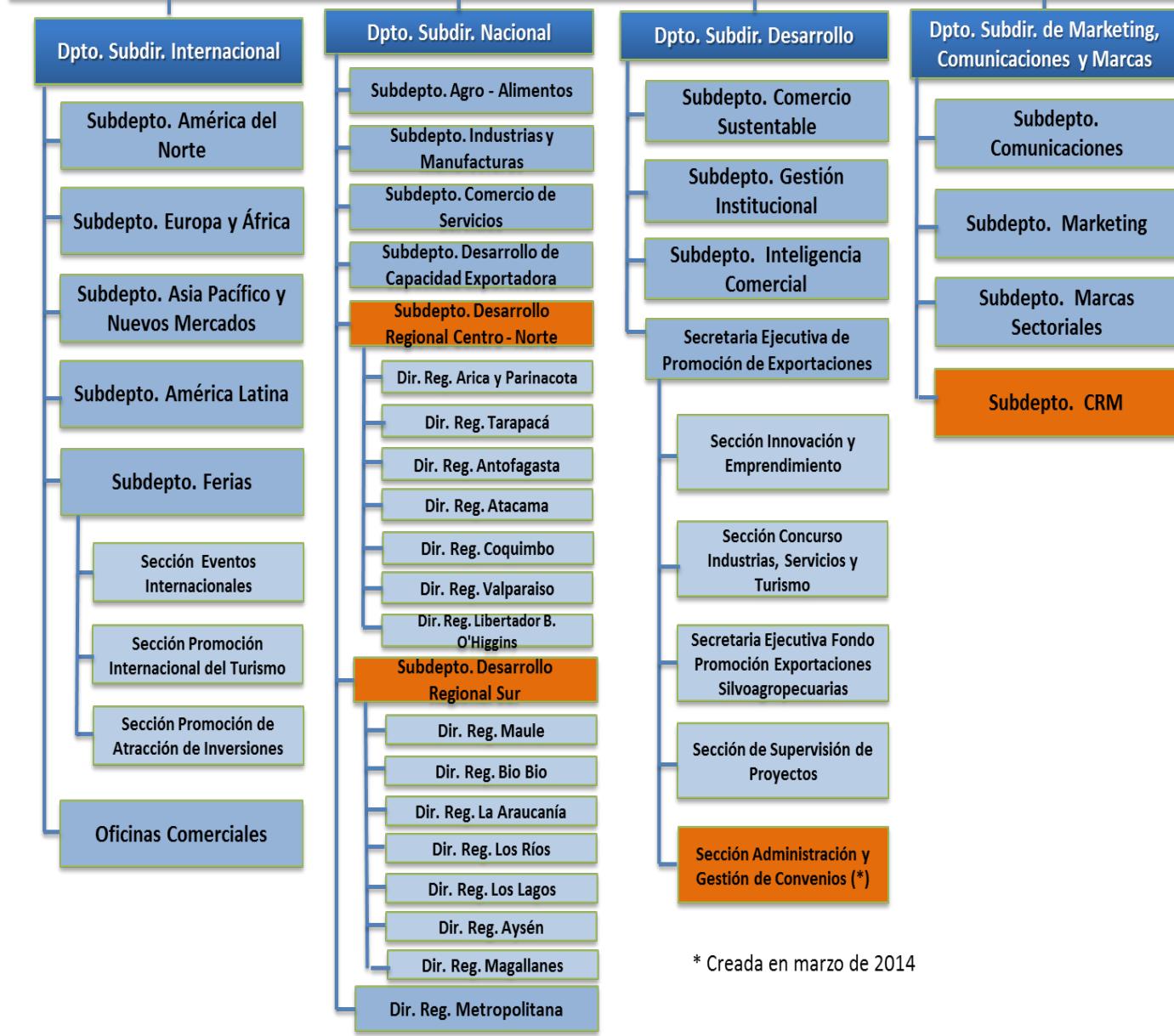


En septiembre de 2012 se incorporan nuevos ajustes a la estructura de ProChile, los que se mantienen vigentes hasta enero de 2013, a continuación los cambios:

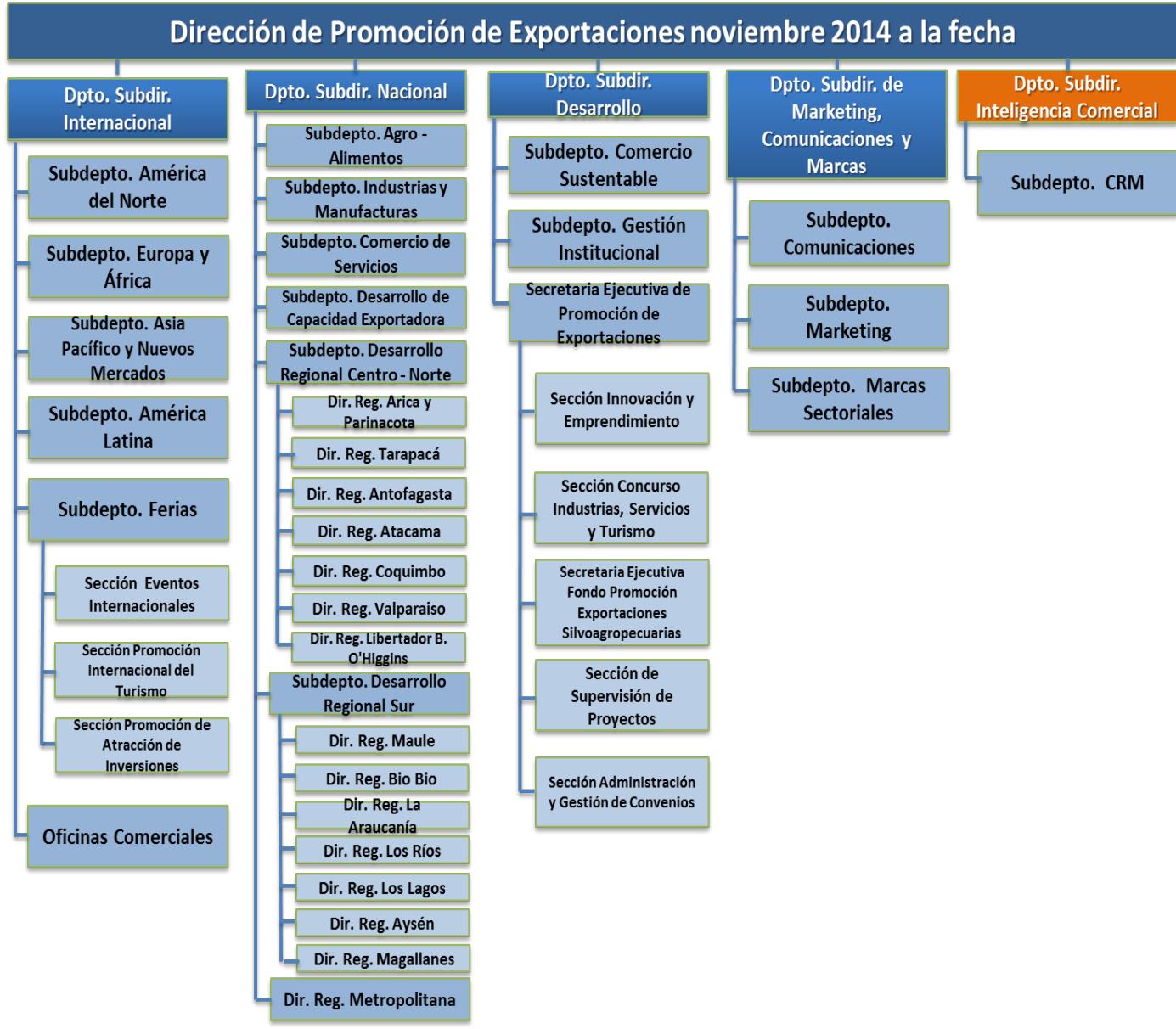


En 2013 las Direcciones Regionales pasan a denominarse “**Dirección Regional Centro Exportador...**”. Se **fusionan** los Subdepartamento Agro Alimentos y Subdepartamento Alimentos Procesados pasando a denominarse Subdepartamento Agro-Alimentos. Se **cambia el nombre** al Subdepartamento Atención y Apoyo al Exportador por el de Subdepartamento Desarrollo de Capacidad Exportadora. Y se crea la Sección Administración y Gestión de Convenios y el Subdepartamento CRM.

## Dirección de Promoción de Exportaciones enero 2013 a noviembre 2014



En noviembre de 2014 el Subdepartamento de Inteligencia Comercial pasa a dependencia directa del Director de ProChile como Departamento y pasa a depender de este el Subdepartamento de CRM. El organigrama que muestra a continuación se encuentra actualmente vigente.



A partir de las estructuras antes descritas se establecen al interior de ProChile coordinaciones y comunicaciones entre las diferentes áreas de trabajo que permiten implementar las herramientas que hacen a cada uno de los componentes. Las comunicaciones entre las Oficinas Regionales al interior del país y las Oficinas Comerciales en el exterior fluyen a través de las Oficinas centrales en Santiago. Las primeras se comunican a través del Depto. Subdirección Nacional mientras las segundas lo hacen a través del Depto. Subdirección Internacional, generándose una estructura compleja.

En el periodo el único programa relacionado con la promoción de exportaciones corresponde a Marcas Sectoriales que en el 2010 pasa a dependencia de ProChile. Por lo tanto, no existen programas relacionados al de promoción de exportaciones en la institución o en otras.

Existen otros programas complementarios al de promoción de exportaciones como los administrados por CORFO. Con estos existen las coordinaciones necesarias entre, principalmente, las oficinas

regionales con las contrapartes regionales de dicha entidad. A partir del 2015, con la reformulación del Programa, la interacción entre éste y CORFO debería estrecharse.

### ***Reformulación del Programa***

En el año 2014 se reformuló el Programa de Promoción de Exportaciones, incorporando cuatro nuevos componentes que entregarán servicios específicos para las pymes de los sectores de industria manufactura y servicios a partir de 2015.

Lo anterior se enmarca en la implementación de la medida N°25 de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento Económico, punto 3.20 Apoyo a las PYMES exportadoras que señala: "Se crearán en cada una de las 15 regiones del país centros Pyme Exporta, a cargo de coordinar las acciones y herramientas de apoyo al esfuerzo exportador, en especial de las empresas de menores tamaños. Los centros se organizarán en base a los programas y recursos de ProChile y operaran como parte de la red de Centros de Desarrollo Empresarial, de manera de integrarse a los otros servicios del Estado y a sus capacidades de gestión.(...)"

Los Centros funcionarán dentro de las Oficinas Regionales de ProChile y tendrán por objetivo aumentar el número de empresas Pymes exportadoras, mediante la entrega de servicios, herramientas y asesoría especializada a las empresas exportadoras y con potencial exportador con énfasis en las Pymes del sector Industria Manufacturera, Servicios, a nivel nacional y/o regional, además de ayudar a las Pymes a ser globalmente competitivas y a generar impacto económico.

Estos componentes, se entregarán a través de Planes Sectoriales, que corresponden a un conjunto de acciones de promoción de exportaciones que, en el marco de una estrategia de mediano plazo, permiten cumplir objetivos de prospección, introducción o consolidación de la oferta exportable de bienes y servicios especialmente de las empresas pymes de los sectores de industrias y servicios.

Se precisa un diseño de mediano plazo que en el tiempo vaya sofisticando la oferta sectorial, agregando valor. Adicionalmente a estas empresas se les aplicará un diagnóstico con el fin de identificar las brechas que tienen para convertirse en exportadores de manera de orientarlas en la consultoría más adecuadas.

#### **Componente 4 Consultoría Especializada para las Pymes de los sectores de Industrias y Servicios – Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales):**

Este componente ofrecerá a pymes de los sectores de industria manufactura y servicios, Consultoría Especializada. Para lo cual se contará con consultores especialistas (ProChile) en comercio exterior que entregarán asesoría uno a uno a las empresas Pymes de los sectores de Industrias Manufacturera y Servicios, que quieran comenzar a exportar.

#### **Componente 5 Información de mercados para Pymes de los sectores de Industrias y Servicios - Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales):** consiste en el monitoreo, selección, organización y procesamiento del conocimiento de los mercados internacionales; análisis, desarrollo y difusión de estadísticas, tendencias, oportunidades y alertas de mercados, incluyendo información sobre acceso a mercados internacionales y barreras arancelarias y paraarancelarias (certificaciones, normativas y reglamentos), para las empresas, especialmente pymes de los sectores de Industrias Manufacturera y Servicios, con el objeto de facilitarles el acceso en los mercados internacionales. Esto, a través de información captada desde la Red de Oficom y el acceso a BD y fuentes de información especializadas en comercio inter. Asimismo, se considera realizar un levantamiento, en coordinación con los CDE, de las empresas exportadoras y con potencial exportador, detallada por región, en todas las áreas de cobertura: esto es agroalimentos, industrias y manufaturas, y servicios.

Componente 6 Capacitación para Pymes de los sectores de Industrias y Servicios - Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales) consiste en la entrega de capacitación apoyadas en herramientas especializadas para desarrollar capacidades y competencias en gestión empresarial, orientadas a mejorar la capacidad exportadora de las empresas, especialmente pymes de los sectores de Industrias manufacturera y Servicios. Contempla un proceso de selección, diagnóstico, prestación del servicio, evaluación y seguimiento. Las instancias de capacitación pueden darse en Chile, en el extranjero u online. El diagnóstico de las empresas resulta fundamental para la ejecución del componente, y se realizará a través de la toma del Test de Potencialidad Exportador (TPE). A través de éste, será factible clasificar a la empresa dependiendo de su potencial exportador, y permitirá derivarlas a las distintas etapas de formación, y posteriormente a acciones de promoción.

Componente 7 Acciones de promoción para Pymes de los sectores de Industrias y Servicios - Centros Pyme Exporta (Planes Sectoriales), el objetivo principal es apoyar el proceso de internacionalización de las empresas chilenas, especialmente pymes de los sectores de Industrias manufacturera y Servicios, con el fin que éstas logren nuevos contactos comerciales, cierren negocios, y/o diversifiquen sus mercados de destino. Pone a disposiciones de las empresas herramientas /servicios tales como encuentros de industrias y servicios en mercados externos; visita a ferias de industrias y servicios; ruedas de negocios; misiones al exterior, entre otras. Todas en el marco de un Plan Sectorial.

## **2. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago**

Los criterios de asignación de recursos, entre componentes, dentro de cada uno de estos, entre regiones y a nivel nacional e internacional, atienden a criterios históricos relacionados 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 FPE y FPESA y las evaluaciones que realizan permanentemente la instituciones que administran los Fondos (ProChile y MINAGRI).

Cada servicio o bien que proveen los componentes obedecen a criterios de asignación de recursos establecidos en las bases administrativas aprobadas por Contraloría General de la República, particularmente en el caso de las transferencias asociadas a los concursos de promoción de exportaciones.

Los mecanismos de transferencia a los beneficiarios se pueden apreciar en la descripción de los procesos de las diferentes herramientas.

Las funciones de promoción no se delegan en otras instituciones o empresas, sin perjuicio de los contratos que se realizan con proveedores de servicios asociados a la implementación de las diferentes herramientas de promoción (ej. montaje de pabellones feriales).

## **3. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable**

El programa no cuenta con línea de base, no obstante dispone de registros con información histórica y detallada de los clientes/beneficiarios atendidos por el programa desde el año 2006 a la fecha.

La modalidad de trabajo institucional se gestiona vía un mecanismo de proyectos, donde se establecen las acciones a realizar con los clientes. Estas deben ser registradas en el Sistema de Registro de Actividades (SRA). Se trata de un sistema desarrollado internamente que tiene por objeto

centralizar el registro de las actividades de promoción de exportaciones que realizan las diferentes unidades de ProChile con los clientes exportadores y potenciales exportadores, beneficiarios, y usuarios. El sistema tiene una estructura de actividades, agrupadas en tipos y categorías, según el objetivo de promoción que buscan cubrir.

La información que se obtiene del SRA, se cruza con la información del SII y de Aduana y se realizan informes cualitativos y cuantitativos de los clientes, según la unidad que lo atendió, el servicio que utilizó, u otras variables que se definan.

El Sistema de Registro (SRA) se diseñó y puso en marcha el año 2006. A la fecha se le han realizado mejoras en cuanto a la inclusión de nuevas materias y los cambios en los objetivos estratégicos, de modo de permitir el registro de las nuevas acciones que se realizarían principalmente por las oficinas comerciales. De este modo, el Subdepartamento de Gestión Institucional lideró el levantamiento de necesidades de las unidades e incorporó nuevos perfiles y tipos de actividades para registrar acciones vinculadas a la generación de información comercial, tales como: Información de Mercado, Canales, Catastro, Cómo establecerse en el país, Cómo hacer negocios, Ficha país, Perfil Mercado Inversión (PMI), Perfil Mercado Servicio (PMS), Perfil Mercado Turismo (PMT), Street's day, Apoyo a inversiones chilenas en el exterior, apoyo a inversionistas extranjeros y atracción de inversiones a Chile. Otros ajustes a los tipos de actividades dicen relación con el programa Marcas Sectoriales, para lo cual se incluyeron los siguientes tipos de actividades: registro de marca, contratación agencia para diseño marca sectorial, y estudio adaptación de marca.

En el marco del proyecto CRM Dynamics, durante los años 2011 y 2012 se realizó una serie de requerimiento para que el SRA fuera integrado al CRM, sin lograr avances sustantivos, sino hasta el año 2013 con la implementación de una Interface entre ambos sistemas que permite la lectura de datos mínimos, optimizando la carga de datos por parte del usuario y el tiempo de registro de las actividades que se encuentran aprobadas en los proyectos presentados.

En cuanto a *definición y cálculo de indicadores*, le corresponde al Subdepartamento de Gestión Institucional llevar el monitoreo de los indicadores de gestión asociados al cumplimiento de las metas institucionales, estadísticas e indicadores de las Subdirecciones Nacional e Internacional, y a los indicadores gubernamentales tales como Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Metas Colectivas, y Programa Chile Gestiona (Subsecretaría Relaciones Exteriores).

Para lo anterior y como una medida de mejorar la información de indicadores y estadísticas por unidades que se describieron anteriormente, se diseñó e implementó, en 2013, un *Sistema de Centralización de información e indicadores de gestión y gubernamentales* al que se puede acceder en la barra de navegación principal de la Intranet institucional, denominado “Indicadores ProChile” (Ver Anexo N°3 a)

Este sistema tiene por objeto facilitar el seguimiento periódico del cumplimiento de las metas y estadísticas, con el objeto de apoyar las gestiones internas de cada una de las áreas, permitiéndoles, además, mantenerse informados del estado de avance de las principales metas de la Institución.

La evaluación del Programa realizada en 2009, así como las posteriores encuestas de satisfacción y la reciente reformulación del Programa, entregan elementos adicionales para la presente evaluación.

No se delegan funciones del programa a otras instituciones. Por el contrario, éste recibe recursos complementarios de otras instituciones, como el Ministerio de Agricultura, para fortalecer su acción de promoción de exportaciones, en ese caso orientada a las empresas del sector silvoagropecuario y pesquero.

III.3.1 ANEXO N° 3 a)

SISTEMA DE CENTRALIZACIÓN DE INFORMACIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN Y GUBERNAMENTALES



## Indicadores ProChile



[Metas Institucionales](#) [SD. Internacional](#) [SD. Nacional](#) [Metas Colectivas](#)

Indicador	Descripción	Meta	Valor actual	Brecha	
Diversificación	Apoyar a que las empresas clientes exportadoras puedan diversificarse y conquistar un nuevo mercado de destino, con foco en aquellas que exportan solo a uno o dos mercados	Al menos 500 empresas	812	0	<span style="color: green;">●</span>
Cobertura	Apoyar con nuestros servicios y programas a los exportadores nacionales, con el objeto de convertirnos en un socio estratégico para todo chileno que piense en exportar	60%	50%	10%	<span style="color: yellow;">●</span>
Innovación	Apoyar la internacionalización de empresas altamente innovadoras que exporten nuevos productos.	Al menos 500 empresas	725	0	<span style="color: green;">●</span>

Fuente: Registros SRA, al 31 de diciembre de 2013.

Nota: Porcentajes calculados en base a información periodo acumulado 2010 – 2013.

## Indicadores ProChile



Monitoreo del Desempeño Institucional

Descentralización

Indicador	Meta	Valor actual	Brecha	
Porcentaje de nuevos pares productos-mercados de destino, exportados por los clientes institucionales	31%	30%	1%	●
Porcentaje de participación de clientes exportadores ProChile	48%	48%	0%	●
Porcentaje de clientes de ProChile satisfechos	80%	84%	0%	●

Fuente: Registros SRA, al 31 de diciembre de 2013.

### III.4 ANEXO 4: CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO

INFORMACIÓN DEL PROGRAMA	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	RECOMENDACIONES 79
--------------------------	-------------------------	-----------------------

<sup>79</sup> Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.

Nombre Programa	Producto Estratégico o Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde e incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación? ¿Por qué?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? Si/No	¿Se debió incorporar en definición de propósito o componente? Si/No	¿Se debió incorporar en provisión del servicio? Si/No	¿Se debió incorporar en la formulación de indicadores? Si/No	Implementar el Programa de trabajo con mujeres previsto para 2015 Definir algunas herramientas o actividades enfocadas específicamente a mujeres empresarias exportadoras o exportadoras potenciales
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	Satisfactoriamente / Insatisfactoriamente	
Promoción de Exportaciones	Sí	“el aumento y diversificación de las exportaciones “no tradicionales” <sup>80</sup> de las empresas chilenas	Sí Debería haber acciones y herramientas diseñados con enfoque de género ( ej. convocatorias solo para empresas de	Sí	Si	Si	Si	Implementar el Programa de trabajo con mujeres previsto para 2015 Definir algunas herramientas o actividades enfocadas específicamente a mujeres empresarias exportadoras o exportadoras potenciales
				Se aplica pero implícitamente no mediante programas específicos Mejora a partir de 2015	Se aplica pero implícitamente no mediante programas específicos	Se aplica pero implícitamente no mediante programas específicos	No	

<sup>80</sup> Se entiende por “no tradicionales” todas las exportaciones “no cobre” de acuerdo a nueva clasificación utilizada en ProChile

			mujeres o lideradas por mujeres) El Programa brinda una serie de servicios y realiza actividades que favorecen a mujeres empresarias exportadoras pero no están diseñadas con ese propósito específico				
--	--	--	--	--	--	--	--

Sobre la base del análisis de género realizado, el Panel deberá proponer, en caso que corresponda, recomendaciones para mejorar la incorporación del enfoque de género en el Programa. Luego se debe incorporar dichas recomendaciones en el Capítulo de Recomendaciones del Informe Final.

### III.5 ANEXO 5 - FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS

#### Instrucciones generales

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales de 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

Año	Factor
2011	1,13
2012	1,09
2013	1,07
2014	1,03
2015	1

Fuentes de financiamiento del Programa (en miles de pesos año 2015)

**I. Información de la institución responsable del programa, período 2011-2015****II. Información específica del Programa, período 2011-2015**

(en miles de pesos año 2015)

**1.1. Presupuesto y gasto devengado (1)**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto (2) correspondiente a la institución responsable de la ejecución del programa en evaluación (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda), en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.

Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

Notas:

(1) Gasto devengado corresponde a todos los recursos y obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no percibidas o pagadas. (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

(2) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557_doc_pdf.pdf)

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

**Cuadro Nº1**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa**  
**(en miles de pesos año 2015)**

AÑO 2011	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 19.104.515	\$ 19.111.178	100%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 8.818.316	\$ 10.894.921	124%
Inversión			
Transferencias	\$ 15.297.188	\$ 13.346.380	87%
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 348.841	\$ 347.459	100%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43.568.860</b>	<b>\$ 43.699.938</b>	<b>100%</b>

Fuente:

AÑO 2012	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 18.452.821	\$ 18.767.009	102%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 8.068.619	\$ 8.563.958	106%
Inversión			
Transferencias	\$ 15.759.463	\$ 13.191.733	84%

Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 330.304	\$ 374.281	113%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42.611.207</b>	<b>\$ 40.896.980</b>	<b>96%</b>

Fuente:

AÑO 2013	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 20.360.014	\$ 20.216.975	99%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 8.154.750	\$ 7.854.087	96%
Inversión			
Transferencias	\$ 14.409.540	\$ 12.891.540	89%
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 337.923	\$ 368.710	109%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43.262.227</b>	<b>\$ 41.331.312</b>	<b>96%</b>

Fuente:

AÑO 2014	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	\$ 20.546.414	\$ 20.322.634	99%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 8.614.312	\$ 9.147.482	106%
Inversión			
Transferencias	\$ 17.796.722	\$ 17.017.750	96%
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 416.189	\$ 393.008	94%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 47.373.637</b>	<b>\$ 46.880.875</b>	<b>99%</b>

Fuente:

AÑO 2015	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 21.707.498
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 10.444.667
Inversión	
Transferencias	\$ 24.199.327
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 594.155
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 56.945.647</b>

---

Fuente:

**II. Información específica del Programa, período 2011-2015**  
**(en miles de pesos año 2015)**

**2.1. Fuentes de financiamiento del Programa**

Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos.

Si no se cuenta con información de presupuesto para alguno de los ítems, incluir información de gastos, explicitando esto en una nota al pie del cuadro.

Las fuentes a considerar son las que se describen a continuación:

**1) Fuentes presupuestarias:**

Corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos de los respectivos años.

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

**(b) Asignación institución responsable:** son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 "Gastos en Personal", ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo", ítem 29 "Adquisición de Activos No Financieros" u otros, del presupuesto de dicha institución responsable. Ver clasificadores presupuestarios en documento "Instrucciones para Ejecución del Presupuesto del Sector Público" en

**(c) Aportes en Presupuesto de otras instituciones públicas:** son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes de la institución responsable del programa. Correspondrá incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.

**2) Fuentes Extrapresupuestarias:**

Son los recursos financieros que no provienen del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, sector privado o de la cooperación internacional. Correspondrá elaborar las categorías necesarias e incluir el detalle de los montos provenientes de otras fuentes de financiamiento, identificando cada una de ellas.

**Cuadro Nº2**  
**Fuentes de financiamiento del Programa (en miles de pesos año 2015)**

Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría, pues los totales, porcentajes y variaciones se calcularán automáticamente

Fuentes de Financiamiento	2011		2012		2013		2014		2015		Variación 2011-2015
	Monto	%									
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>\$ 32.995.577</b>	<b>97%</b>	<b>\$ 31.743.993</b>	<b>97%</b>	<b>\$ 32.642.050</b>	<b>96%</b>	<b>\$ 33.187.502</b>	<b>97%</b>	<b>\$ 34.616.336</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 21.450.092	63%	\$ 21.644.820	66%	\$ 21.965.198	65%	\$ 21.617.452	63%	\$ 26.178.760	76%	22%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 11.259.967	33%	\$ 9.690.524	30%	\$ 10.353.480	31%	\$ 10.911.778	32%	\$ 8.437.576	24%	-25%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	\$ 245.518	1%	\$ 408.649	1%	\$ 323.372	1%	\$ 658.272	2%	-	-	168% (2011-2014)
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$ 1.001.630</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 1.078.336</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 1.299.355</b>	<b>4%</b>	<b>\$ 863.907</b>	<b>3%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-13,8% (2011-2014)</b>
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	\$ 1.001.630	3%	\$ 1.078.336	3%	\$ 1.299.355	4%	\$ 863.907	3%	-	-	-13,8% (2011-2014)
Ferias	\$ 890.154	3%	\$ 939.908	3%	\$ 1.164.647	3%	\$ 724.605	2%	-	-	-
Muestra y Cata	\$ 87.756	0%	\$ 97.211	0%	\$ 71.674	0%	\$ 61.744	0,2%	-	-	-
Otros	-\$ 1.044	0%	-\$ 5.755	0%	\$ 26.255	0%	\$ 12.360	0%	-	-	-
Sabores de Chile	\$ 24.764	0%	\$ 46.972	0%	\$ 36.779	0%	\$ 65.198	0,2%	-	-	-
<b>Total</b>	<b>\$ 33.957.207</b>		<b>\$ 32.822.329</b>		<b>\$ 33.941.405</b>		<b>\$ 34.051.409</b>		<b>\$ 34.616.336</b>		<b>2%</b>

**II. Información específica del Programa, período 2011-2015**  
(en miles de pesos año 2015)

**A. Información del Programa asociada a recursos provenientes de asignación específica.**

**2.2 Información presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable**

En la primera columna, se incluye los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. Las cifras de este cuadro coinciden con los totales anuales del Cuadro N°1 "Presupuesto inicial y gasto devengado de la Institución Responsable del Programa".

En la segunda columna, se incluye los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable. Las cifras coinciden con la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa".

**Cuadro N°3**  
**Presupuesto del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable**

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

Observación: este cuadro se completa automáticamente ya que se alimenta de la información proveniente de los cuadros 1 y 2 anteriores.

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa	%
			Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2011	\$ 43.568.860	\$ 32.710.059	75%
2012	\$ 42.611.207	\$ 31.335.344	74%
2013	\$ 43.262.227	\$ 32.318.678	75%
2014	\$ 47.373.637	\$ 32.529.230	69%
2015	\$ 56.945.647	\$ 34.616.336	61%

Fuente:

**II. Información específica del Programa, período 2011-2015**  
**(en miles de pesos año 2015)**

**2.3. Presupuesto inicial y gasto devengado del Programa**

Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, desagregado en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se pide identificar. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítems en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

En la segunda columna, corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y de la asignación de la institución responsable (Las cifras deben coincidir con la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 ).

El gasto devengado corresponde a todos los recursos y obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no percibidas o pagadas (1). La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°5 “Gasto Total del Programa”, en lo que se refiere a la columna de gasto devengado del presupuesto inicial.

Nota: (1) Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

**Cuadro N°4**  
**Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa**  
**(en miles de pesos año 2015)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría de presupuesto y gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente*

AÑO 2011	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 16.974.565	\$ 16.814.366	99%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 7.948.145	\$ 9.676.163	122%
Transferencias	\$ 7.620.721	\$ 6.011.751	79%
Inversión	-	-	-
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 166.628	\$ 165.682	99%
<b>Total</b>	<b>\$ 32.710.059</b>	<b>\$ 32.667.963</b>	<b>100%</b>

Fuente:

AÑO 2012	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado del Presupuesto	
		Monto	%
Personal	\$ 16.475.159	\$ 16.330.427	99%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 6.151.029	\$ 7.039.284	114%
Transferencias	\$ 8.531.300	\$ 5.974.774	70%
Inversión	-	-	-
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 177.856	\$ 175.805	99%

<b>Total</b>	<b>\$ 31.335.344</b>	<b>\$ 29.520.290</b>	<b>94%</b>
--------------	----------------------	----------------------	------------

Fuente:

<b>AÑO 2013</b>	<b>Presupuesto Inicial</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	
		<b>Monto</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 17.891.921	\$ 17.244.229	96%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 6.438.121	\$ 6.451.626	100%
Transferencias	\$ 7.820.021	\$ 5.852.798	75%
Inversión	-	-	-
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 168.615	\$ 203.307	121%
<b>Total</b>	<b>\$ 32.318.678</b>	<b>\$ 29.751.960</b>	92%

Fuente:

<b>AÑO 2014</b>	<b>Presupuesto Inicial</b>	<b>Gasto Devengado del Presupuesto</b>	
		<b>Monto</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 18.251.716	\$ 17.329.759	95%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 7.156.254	\$ 7.738.683	108%
Transferencias	\$ 6.957.105	\$ 5.621.667	81%
Inversión	-	-	-
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 164.155	\$ 140.310	85%
<b>Total</b>	<b>\$ 32.529.230</b>	<b>\$ 30.830.419</b>	95%

Fuente:

<b>AÑO 2015</b>	<b>Presupuesto Inicial</b>
Personal	\$ 18.594.725
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 8.621.904
Transferencias	\$ 7.142.076
Inversión	-
Otros: Adquisición de Activos no Financieros	\$ 257.631
<b>Total</b>	<b>\$ 34.616.336</b>

Fuente:

**II. Información específica del Programa, período 2011-2015**  
(en miles de pesos año 2015)

**B. Información específica del Programa asociada a todos los recursos con que cuenta**

**2.4 Gasto Total del Programa**

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de "Fuentes Extrapresupuestarias" (2.1. otras fuentes), señaladas en el cuadro N° 2.

En la primera columna, corresponde incluir el gasto devengado del presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos. En otras palabras, este gasto es el financiado con los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa" y presentado en la primera columna del Cuadro 4.

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

En la tercera columna, el monto total de gasto del programa para cada año deberá ser igual al monto total del Cuadro N°8 "Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa" del respectivo año.

**Cuadro N°5  
Gasto Total del Programa  
(en miles de pesos año 2015)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas de la segunda columna "Otros gastos". La columna "Gasto Devengado del Presupuesto" se completa automáticamente con la información del cuadro N° 4. El total se calculará automáticamente.*

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2011	\$ 32.667.963	\$ 909.578	<b>33.577.541</b>
2012	\$ 29.520.290	\$ 1.440.140	<b>30.960.430</b>
2013	\$ 29.751.960	\$ 2.341.221	<b>32.093.181</b>
2014	\$ 30.830.419	\$ 1.101.544	<b>31.931.962</b>

Fuente:

## **II. Información específica del Programa, período 2011-2015** **(en miles de pesos año 2015)**

En este cuadro se debe incluir el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2 (ingresos obtenidos, aportes privados, etc.) y presentado en la tercera columna del Cuadro 5. Se requiere desagregar en los subtítulos presupuestarios de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros, los que se piden identificar. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítems en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).

### **2.5 Gasto Total del Programa, desagregado por Subtítulo**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo cada categoría de gasto, pues los totales y porcentajes se calcularán automáticamente.*

**Cuadro N°6**  
**Gasto Total del Programa, desagregado por Subtítulo**  
**(en miles de pesos año 2015)**

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

<b>AÑO 2011</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 16.814.366	50%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 9.676.163	29%
Transferencias	\$ 6.011.751	18%
Inversión	0	0%
Otros (Identificar)	\$ 1.075.260	3%
<b>Total</b>	<b>\$ 33.577.541</b>	<b>100%</b>

Fuente:

<b>AÑO 2012</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 16.330.427	53%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 7.039.284	23%
Transferencias	\$ 5.974.774	19%
Inversión	0	0%
Otros (Identificar)	\$ 1.615.944	5%
<b>Total</b>	<b>\$ 30.960.430</b>	<b>100%</b>

Fuente:

<b>AÑO 2013</b>	<b>Gasto Total del Programa</b>	<b>%</b>
Personal	\$ 17.244.229	54%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 6.451.626	20%
Transferencias	\$ 5.852.798	18%
Inversión	0	0%
Otros (Identificar)	\$ 2.544.528	8%

<b>Total</b>	<b>\$ 32.093.181</b>	100%
--------------	----------------------	------

Fuente:

AÑO 2014	Gasto Total del Programa	%
Personal	\$ 17.329.759	54%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 7.738.683	24%
Transferencias	\$ 5.621.667	18%
Inversión	0	0%
Otros (Identificar)	\$ 1.241.853	4%
<b>Total</b>	<b>\$ 31.931.962</b>	100%

Fuente:

**II. Información específica del Programa, período 2011-2015**  
 (en miles de pesos año 2015)

**2.6 Gasto de producción de los Componentes del Programa**

Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa (1). En los casos que corresponda se debe hacer la desagregación por región.

Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1)

Nota:

(1) Ver capítulos XI, XIV y XV de documento “Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES 2009; en [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557_doc_pdf.pdf)

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

**Cuadro N°7**  
**Gasto de producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2015)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada componente por región, pues los totales se calcularán automáticamente*

AÑO 2011	Nacional	Internacional	Total
Componente 1	\$ 1.153.395	\$ 2.622.976	<b>\$ 3.776.370</b>
Componente 2	\$ 1.376.883	\$ 21.018	<b>\$ 1.397.902</b>
Componente 3	\$ 8.486.043	\$ 12.453.352	<b>\$ 20.939.395</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 11.016.321</b>	<b>\$ 15.097.346</b>	<b>\$ 26.113.667</b>

Fuente:

AÑO 2012	Nacional	Internacional	Total
Componente 1	\$ 1.097.943	\$ 1.768.404	<b>\$ 2.866.347</b>
Componente 2	\$ 1.152.290	\$ 46.045	<b>\$ 1.198.335</b>
Componente 3	\$ 8.481.991	\$ 11.500.277	<b>\$ 19.982.268</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 10.732.224</b>	<b>\$ 13.314.727</b>	<b>\$ 24.046.951</b>

Fuente:

AÑO 2013	Nacional	Internacional	Total
Componente 1	\$ 1.403.247	\$ 2.087.846	<b>\$ 3.491.093</b>
Componente 2	\$ 1.046.690	\$ 132.931	<b>\$ 1.179.621</b>
Componente 3	\$ 8.046.334	\$ 11.884.985	<b>\$ 19.931.319</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 10.496.272</b>	<b>\$ 14.105.762</b>	<b>\$ 24.602.034</b>

Fuente:

AÑO 2014	Nacional	Internacional	Total
Componente 1	\$ 1.302.739	\$ 2.280.989	<b>\$ 3.583.728</b>
Componente 2	\$ 1.071.067	\$ 192.411	<b>\$ 1.263.478</b>
Componente 3	\$ 7.810.495	\$ 11.458.352	<b>\$ 19.268.848</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 10.184.301</b>	<b>\$ 13.931.752</b>	<b>\$ 24.116.054</b>

---

Fuente.

**II. Información específica del Programa, período 2011-2015**  
(en miles de pesos año 2015)

**2.7 Gastos de administración del Programa y gastos de producción de los Componentes del Programa**

Corresponde señalar el desglose del gasto total del programa (incluidas todas las fuentes de financiamiento) en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.

Los gastos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, secretaría, papelería, servicios de luz, agua, etc. (1).

Como se señaló anteriormente, los gastos de producción corresponden a aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc. (1).

A efectos de comparar presupuestos y gastos, éstos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2015, deberá multiplicar los primeros por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

Nota:

(1) Para aclarar la definición de "Gastos de Administración" y "Gastos de Producción" se sugiere revisar el capítulo XV de documento "Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2009; en [http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557\\_doc.pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-22557_doc.pdf.pdf).

**Cuadro N°8**  
**Gastos de administración y gastos de producción de los Componentes del Programa**  
**(en miles de pesos año 2015)**

*Observación para completar el Cuadro: Complete sólo las celdas con los montos de gastos de cada año, pues el total se calculará automáticamente*

AÑO	Gastos de administración	Gastos de producción de los Componentes	Total Gasto del Programa
2011	\$ 7.463.874	\$ 26.113.667	\$ 33.577.541
2012	\$ 6.913.480	\$ 24.046.951	\$ 30.960.430
2013	\$ 7.491.148	\$ 24.602.034	\$ 32.093.181
2014	\$ 7.815.909	\$ 24.116.054	\$ 31.931.963

Fuente:

### **III. Metodología**

En esta sección se explicita la metodología utilizada en la elaboración del Anexo 5.

Para la preparación de la información se consideraron los siguientes criterios:

- El presupuesto de DIRECON y ProChile incluyen recursos en pesos y dólares. Sin embargo, todas las cifras presentadas están en pesos de 2015. Para ello, el presupuesto en dólares se transforma a pesos utilizando el tipo de cambio establecido en la Ley de Presupuesto de cada año, el cual es 500 en 2011, 472 en 2012, 496 en 2013, 522 en 2014 y 585 en 2015.
- Adicionalmente, el monto total consolidado en moneda nacional de cada año es llevado a pesos de 2015 utilizando los factores proporcionados al inicio de este Anexo.
- Para los gastos de DIRECON y de ProChile, se excluyó el subtítulo 30 correspondiente a Operaciones de Cambio ya que esta imputación debe ser reflejada en los ingresos presupuestarios, pero el Sistema SIGFE no permite movimientos presupuestarios en negativo.

#### **1.1 Presupuesto y gasto devengado**

##### **Cuadro N°1**

- Se excluyó del presupuesto el Subtítulo 25 y 34, así como también del cálculo de ejecución el Subtítulo 23, 25, 26 y 34. La razón es que esas partidas corresponden a temas asociados a administración de recursos y no a ejecución real de la Institución.

- ✓ en el Caso del Subtítulo 23, estos recursos son otorgados por pago del Bono por Incentivo al Retiro, el cual es otorgado dependiente de la Ley que se establezca para ese año, así como también dependerá de la cantidad de funcionarios que quieran acogerse a dicho beneficio de forma voluntaria.

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
En miles de pesos de cada Año	51.491			24.471
Factor de Actualización	1,13	1,09	1,07	1,03
<b>En miles de pesos del 2015</b>	<b>58.185</b>	-	-	<b>25.205</b>

- ✓ En el caso del Subtítulo 25, el monto asignado a dicho Subtítulo fue excluido del análisis. La razón es que a partir de los años 2011 y 2012 ProChile decidió eliminar las ventas de información comercial, las cuales eran grabadas con impuestos y su pago era ejecutado mediante dicho subtítulo. Hoy esta información es de uso público y está disponible a través de la página de ProChile.

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
En miles de pesos de cada Año	741	495	22	-
Factor de Actualización	1,13	1,09	1,07	1,03
<b>En miles de pesos del 2015</b>	<b>838</b>	<b>540</b>	<b>23</b>	-

- ✓ El Subtítulo 26, fue eliminado de este análisis, considerando que dicha ejecución responde a la devolución de fondos a las distintas entidades con las cuales mantenemos convenios vigentes. Su no ejecución, es reflejada en el año en que se presupuesta, pero luego al año siguiente

es incorporada como parte del Saldo Inicial de Caja para realizar la devolución de los fondos no utilizados. En este caso, incorporarlo como parte de la ejecución estaría mostrando una ejecución no real, ya que lo que refleja es la devolución de fondos.

					En miles
	2011	2012	2013	2014	2015
Aportes Convenio	8.415.958	10.320.698	10.265.700	10.491.466	11.346.520
Saldos no utilizados, devolución año siguiente		357.847	2.167.254	1.208.430	
Proporción	0%	3%	21%	12%	0%

- ✓ El Subtítulo 34 corresponde a pagos de intereses y principal de Préstamo otorgado por el BID. Dos veces al año se realiza el pago de las cuotas correspondientes, así como también el pago por Deuda Flotante, ya que este ítem fue ejecutado presupuestariamente durante el año anterior y es pagado al año siguiente, pasando desde el Subtítulo original en que se ejecutó al Subtítulo 34, para efectuar su pago. Por lo anterior, fue excluido del análisis por no corresponder a una gestión real de la Institución y los recursos asociados a dicho Préstamo fueron ejecutados en años anteriores, así como también la ejecución de la Deuda Flotante.

	2011	2012	2013	2014
En miles de pesos de cada Año	405.692	424.772	1.013.959	514.865
Factor de Actualización	1,13	1,09	1,07	1,03
<b>En miles de pesos del 2015</b>	<b>458.431</b>	<b>463.001</b>	<b>1.084.936</b>	<b>530.311</b>

**Los criterios aplicados al Cuadro No 1 también fueron utilizados en las cifras de gasto de ProChile en los cuadros N° 3, 4, 5, 6, 7 y 8.**

## 2.1 Fuentes de Ingreso Programa

### Cuadro N°2

- (1.1) Considera los recursos correspondientes a la Secretaría de Agricultura y en el año 2015 se agrega lo correspondiente a “Comité de Inversiones Extranjeras”, los cuales han sido otorgados por Ley.
- (1.3) Considera los recursos correspondientes a los fondos recibidos por los convenios de FNDR. Para el año 2015 no se realizó estimación de ingresos. Estos recursos han sido transferidos durante los períodos señalados en el informe, a fin de financiar actividades de promoción de exportaciones con foco en la Descentralización, para lo cual cada convenio establece los tipos de actividades y gastos a financiar y los requisitos de cumplimiento, lo cual varía dependiendo de cada Gobierno Regional.
- (2.1) Otras Fuentes de Financiamiento, se consideraron los recursos percibidos efectivamente, por Ferias, Muestras y Catas, Sabores de Chile y Otros. Para el año 2015 no se realizó estimación de ingresos. Estos recursos corresponden a los aportes que realizar las empresas para participar en actividades de promoción, como parte del cofinanciamiento de cada una de ellas, los cuales son habitualmente utilizados para financiar la reserva de espacios en Ferias.

Respecto de los ingresos negativos para la partida Otros en los años 2011 y 2012, esto corresponde a que durante dichos años los aportes a los Coaching fueron menores que las devoluciones de aportes por desistimiento, por lo cual arroja un monto negativo.

- (1.2) Este punto considera como parte del aporte de la Institución al Programa, los recursos utilizados para financiar gastos operativos de las oficinas comerciales, sueldos de la Dirección de ProChile nacional y sueldos de los agregados comerciales. En el año 2015 fueron transferidos en la Ley de Presupuestos desde el Programa 01 DIRECON al Programa 02 Promoción de Exportaciones el financiamiento de la Red Externa. En consecuencia, en 2015 el aporte de DIRECON considera solo los sueldos de la Dirección de ProChile nacional y sueldos de los agregados comerciales. Esto significa que el aporte de la Institución responsable a Programa evaluado es M\$8.437.576 para el año 2015, correspondiendo íntegramente al Subtítulo 21. Estas cifras se presentan con el objetivo de poder comparar con los años 2011-2014.

## **2.2 y 2.3 Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa**

### **Cuadro N°3 y N°4**

- Se excluyó del cálculo de ejecución, así como también del presupuesto asociado el Subtítulo 26 y 34, ya que responde a temas asociados a administración de recursos y no a ejecución real de la Institución. De acuerdo a lo señalado en la Nota para el Cuadro N°1
- Se excluyó del Presupuesto y la Ejecución del Programa, según sea pertinente, la transferencia a la Cámara Chilena de la Construcción por el Proyecto Expo Milán, y la transferencia que se realiza a la Fundación Imagen de Chile, los cuales quedaron reflejados en el Presupuesto Global de la Institución en el Cuadro N°1.
- Existen gastos asociados al Programa que por Ley de Presupuestos se asignan al Programa DIRECON. Para el presente análisis fueron reclasificados imputándose al Programa de Promoción de Exportaciones. Estos recursos financian el gasto de operación de las Oficinas Comerciales y las Direcciones Regionales, además de Sueldos de la Dirección de ProChile Nacional y sueldos de los Agregados Comerciales.

## **2.4 Otros Gastos y 2.5 Gasto Total del Programa**

### **Cuadro N°5 y N°6**

- Se consideraron como otros gastos, aquellos gastos efectuados con recursos percibidos por Ferias, Muestra y Cata, Sabores de Chile, estos gastos fueron pagos a proveedores, anticipos a oficinas, comisiones de servicios, reembolsos de movilización, entre otros.
- 

## **2.6 Gasto Producción**

### **Cuadro N°7**

Los gastos de producción y de administración de ProChile fueron calculados utilizando la información disponible en el Sistema de Control de Gestión Presupuestaria (SCGP), donde todos los gastos de DIRECON en los programas 01 y 02 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 a serie de criterios que incluyen Programa Presupuestario (01 o 02),

Subtítulo presupuestario, unidad supervisora, línea estratégica, producto estratégico, entre otros. Cada una de las líneas estratégicas fue clasificada para esta evaluación por funcionarios de ProChile en gasto de administración o gasto de producción de los componentes I, II o III.

- Del SCGP es posible identificar los gastos directos en la producción de cada uno de los componentes y acciones, tales como gasto en ferias, acción de promoción parte del componente 3.
- No se cuenta con una desagregación a nivel presupuestaria de la ejecución por región, pero se ha efectuado una desagregación por Componente y por territorio nacional o internacional.
- Algunos de los proyectos que son 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 distribución por componente considera los siguientes criterios relacionados al Subtítulo 21 “Gastos en personal”:
  - ✓ Red Interna (Oficinas regionales de ProChile), se determinó que un 25% administración y un 10% producción componente I, 20% producción componente II, y 45% para producción componente III.
  - ✓ Agregadurías Agrícolas, se determinó que un 60% se destinaba a administración, un 20% para producción del componente I y 20% para producción componente III.
  - ✓ Red Externa (Oficinas Comerciales), se determinó que un 25% se destinaba a administración, un 25% a producción componente I y 50% producción de componente III.
  - ✓ Finalmente, el Costo de Remuneraciones en Territorio Nacional posee la siguientes distribución:

Administración	Componente 1	Componente 2	Componente 3
42%	12%	9%	37%

- La estimación del porcentaje destinado a administración y a la producción de cada uno de los componentes fue proporcionada por personal de cada una de las unidades involucradas sobre la base de una estimación del porcentaje de tiempo dedicada a cada una de las actividades.
- Respecto al gasto operacional de la Red Externa, se determinó que un 25% se destinaba a administración, un 25% a producción componente I y 50% producción de componente III.

## 2.7 Gastos de Administración

### Cuadro N°8

- Los criterios establecidos en el punto anterior permiten también estimar el gasto de administración, cuya suma con el gasto de producción nos entrega el gasto total del programa.