

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**

**PROGRAMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME  
(PYME EXPORTA)**

**MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
DIRECON**

PANELISTAS:

SRA. DÁNISA CHALEN F. (COORDINADORA)

SR. CRISTIÁN SEPÚLVEDA T.

SR. OCTAVIO NAVARRO Z.

**JUNIO 2006**

**NOMBRE PROGRAMA:** Asistencia a PYMEX para un Mejor Aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales  
**AÑO DE INICIO:** 2005  
**MINISTERIO RESPONSABLE:** Ministerio de Relaciones Exteriores  
**SERVICIO RESPONSABLE:** Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

#### **I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA**

- 1.1. Descripción general del Programa
- 1.2. Justificación del Programa
- 1.3. Política global/sectorial a que pertenece el Programa
- 1.4. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito
- 1.5. Descripción de bienes/servicios (componentes) que entrega el Programa
- 1.6. Procesos de producción de los componentes
- 1.7. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación
- 1.8. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable
- 1.9. Caracterización y número de beneficiarios potenciales
- 1.10. Caracterización y número de beneficiarios objetivos
- 1.11. Reformulaciones al Programa
- 1.12. Otros programas relacionados
- 1.13. Antecedentes presupuestarios

#### **II. TEMAS DE EVALUACION**

1. Diseño del Programa
2. Organización y Gestión del Programa
3. Eficacia y Calidad del Programa
4. Recursos Financieros
5. Sostenibilidad del Programa
6. Aspectos Innovadores del Programa
7. Justificación de la Continuidad

#### **III. CONCLUSIONES**

#### **IV. RECOMENDACIONES**

#### **V. BIBLIOGRAFIA**

#### **VI. ENTREVISTAS REALIZADAS**

#### **VII. ANEXOS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN:** 2005

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2006:** MUS\$ 1.440

### **1. Descripción del Programa**

#### **1.1. Fin**

Contribuir a un incremento sostenido de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas con capacidad exportadora hacia los mercados con los cuales Chile ha suscrito acuerdos comerciales

#### **1.2. Propósito**

Pequeñas y medianas empresas con capacidad exportadora mejoran sus capacidades exportadoras a través de asistencia técnica especializada para acceder y/o consolidarse en mercados con acuerdos comerciales: USA, Canadá, UE, EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein) y Corea<sup>1</sup>.

#### **1.3. Población Objetivo**

La población objetivo del programa está caracterizada como pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX) que cumplan con los siguientes requisitos: Ventas totales anuales mayores a US\$ 50.000 e inferiores a US\$ 7.5 millones; Al menos 40% de capital chileno; Experiencia exportadora previa, es decir, que haya exportado al menos una vez en los últimos tres años, y Que pretendan acceder a un nuevo mercado objetivo o a un mismo mercado con un nuevo producto. La población objetivo está cuantificada entre 250 a 300 empresas a atender en los 36 meses que dura el programa.

La población potencial de PyMEX considerada por PROCHILE en el país es de 2.749 empresas, cifra que el programa toma como referente de la misma.

#### **1.4. Población Beneficiaria**

No existe al momento de esta evaluación población beneficiaria, debido a que el programa se inició en Mayo del 2005 y el primer ciclo de asistencia técnica aún no se ejecuta. Sin embargo debe señalarse que a la fecha de esta evaluación existen 143 empresas seleccionadas para presentar planes de mejora y que pueden considerarse beneficiarias del programa.

#### **1.5. Descripción General del Diseño del Programa**

El programa en evaluación corresponde a un programa piloto con un período de ejecución definido en 36 meses (Mayo 2005 a Mayo 2008). Opera bajo la responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores y es ejecutado por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) en conjunto con la Cámara de Comercio de Santiago (CCS). Es financiado con un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable ATN/ME-8974-RG, entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las instituciones antes mencionadas.

La justificación que da origen al programa son los acuerdos comerciales que a partir de 1990, el gobierno chileno ha logrado negociar con varios países, los que abren importantes oportunidades para diversificar los países de destino y la canasta exportadora de las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX), pero que no han sido aprovechados por éstas. Según el tamaño de los mercados de

---

<sup>1</sup> Estos son los mercados objetivos definidos por el programa

exportación, los logros del país más importantes han sido la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Unión Europea (UE), los Estados Unidos, Corea del Sur, la Asociación Europea de Libre Comercio (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza) y Canadá, mercados que exigen altos estándares y que han sido definidos como los mercados objetivos del programa.

La mayoría de las PyMEX chilenas no han logrado posicionarse en estos mercados de forma sostenible, ni aprovechar las oportunidades de exportación que brindan los nuevos acuerdos comerciales. El 60% de estas empresas en Chile exportan a un solo mercado de destino, por lo que presentan alta dependencia y vulnerabilidad, y la mayoría no tiene una exportación continua en el tiempo. Entre 2002 y 2003 las exportaciones de las PyMEX aumentaron solo 1,6 % y el valor exportado a algunos países con acuerdos comerciales disminuyó sensiblemente, como fue el caso de Estados Unidos (-2,8%) y Canadá (-19,5%). En contraste, el valor exportado por las grandes empresas a estos dos mercados aumentó en el mismo período (0,1%, 69,9% respectivamente). Esta situación de las PyMEX contrasta con la de las grandes empresas, que sí han logrado aprovechar las nuevas oportunidades<sup>2</sup>, debido a que disponen de las capacidades de gestión empresarial necesarias para ello o los recursos para adquirirlas si no las poseen<sup>3</sup>.

El programa otorga co financiamiento en consultorías altamente especializadas en 3 líneas de acción previamente definidas<sup>4</sup>, a las PyMEX con potencial exportador, que deseen acceder o consolidarse en los mercados exigentes o sofisticados definidos como objetivos por el programa.

El programa subsidia servicios de corto plazo (consultorías a realizarse en 1 año como plazo máximo) y baja inversión (la subvención máxima que se otorga es de US\$ 7.500 por empresa). Estas consultorías deben permitir solucionar problemas puntuales y específicos de las PyMEX, vinculados a los obstáculos en los mercados objetivos exigentes o sofisticados definidos en el programa, como por ejemplo cumplimiento de normas sanitarias, de empaque y calidad, entre otras. Las empresas beneficiarias deben co financiar el 50% del costo total de la consultoría.

El programa ha diseñado una forma de operar en que no hay transferencia directa de recursos a las empresas beneficiarias, sino a través de un contrato con el consultor que realizará la consultoría requerida. Una vez que se tenga copia del contrato entre la empresa y el consultor, es ésta la que realizará el primer pago y posteriormente, con la acreditación del pago respectivo, la institución realizará también el primer pago comprometido.

### **1.5.1. Componente**

El programa presenta un único componente que es “Empresas PyMEX, reciben las consultorías requeridas en sus planes de mejora”.

El proceso de producción del componente se inicia con la convocatoria y selección de empresas participantes según los criterios señalados en el punto 1.3. A este grupo seleccionado se le aplica un Test de Potencialidad Exportadora (TPE), el cual es un filtro o mecanismo de selección que con base en la medición y ponderación de 12 factores determina aquellas empresas que realmente poseen las condiciones para acceder a los mercados sofisticados objetivos del programa. Los criterios de ponderación jerarquizados de los doce temas modulares que conforman ese test, muestran que los cuatro primeros temas (Producto o Servicio, Recursos disponibles, Precios y Compromiso del Equipo Directivo) concentran el 40% de la importancia que se le confiere al conjunto de los 12 factores; los otros 8 criterios (Motivación, Calidad de Procesos, Gestión Operativa Internacional, experiencia acumulada, Información

---

<sup>2</sup> El fuerte dinamismo que exhibieron las exportaciones durante 2003 (crecimiento de 16% respecto al año anterior) se debió fundamentalmente al aumento de las exportaciones de estas grandes empresas (+17,7%).

<sup>3</sup> Fuente: Antecedentes del Programa proporcionados por la institución según sus bases de datos

<sup>4</sup> Las líneas definidas son: 1. Adecuación a normas técnicas para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias, 2. Adecuación de la oferta exportable y 3. Desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización

Disponibles, Expectativas Adecuadas, Barreras Existentes y Gestión Ambiental) se ponderan con un factor promedio inferior de 7,4%.

El TPE es aplicado por empresas consultoras que han sido seleccionadas en licitación pública.

Las empresas que obtienen más de 60 puntos en el TPE, quedan automáticamente pre seleccionadas y deben elaborar y presentar un Plan de Mejora. Aquellas que tienen 50 y 60 puntos son analizadas caso a caso por el Comité Técnico y evaluadas finalmente para su selección por el Directorio. En esta etapa del proceso de producción, el programa provee información y atención de consultas. Posteriormente se seleccionan Planes de Mejora<sup>5</sup> a ser implementados en alguna de las tres líneas de consultorías específicas que el programa provee y que son las siguientes:

**Línea 1. Adecuación a normas técnicas para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias:** Se provee asistencia técnica y capacitación a las PyMEX para adecuar sus procesos al cumplimiento de normas técnicas voluntarias, regulaciones y reglamentos de los gobiernos, como normas ambientales, requerimientos de calidad, certificación de productos<sup>6</sup> y de origen, buenas prácticas de manufactura y agrícolas, entre otros.

**Línea 2. Adecuación de la oferta exportable:** Se contrata a expertos y especialistas para que asesoren a las PyMEX en el ajuste de sus productos a los requerimientos de la demanda en los mercados de destino en las siguientes áreas:

- (i) **Diseño y adecuación de los productos exportables:** asesorías de cómo adecuar productos a las exigencias de los consumidores de los mercados objetivo (color, tamaño, textura, formas, preferencias ambientales)
- (ii) **Apoyo al proceso de empaque y embalaje:** asesorías para adecuar modalidades de envío, etiquetados, exigencias de seguridad, formas de entrega, entre otros
- (iii) **Servicios de post-venta:** capacitación en las implicancias del manejo, uso y requerimientos del producto en el mercado destino.

**Línea 3. Desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización:** Se apoya a las empresas en la definición de cadenas de distribución y logística necesarias dentro y fuera de Chile:

- (i) **Asesoría en logística:** incluye todos los procesos de transporte y almacenamiento desde la fábrica al destino final. Se contratarán asesorías en optimización de la distribución física internacional, capacitación, y estrategias para mejorar el proceso logístico
- (ii) **Asistencia técnica para levantar restricciones de comercialización en países de destino:** contratación de expertos en destino para seleccionar canales de comercialización/distribución, evaluar la capacidad de pago de compradores, y asesorar la búsqueda de alianzas estratégicas en países de destino, entre otros.

El diseño del programa solo contempla la entrega de un servicio por cada PyMEX seleccionada para lo cual se contratarán consultores especialistas en cada tema, preferentemente extranjeros.

La estructura organizativa diseñada para la ejecución del programa posee tres niveles compuestos por el Directorio, la Unidad Ejecutora (UE) y las Oficinas Regionales. Como función staff en el organigrama existe un Comité Técnico, un Comité Legal, administrativo y financiero, la Red de Oficinas Comerciales de DIRECON en el exterior y la Red de Oficinas Regionales de DIRECON.

---

<sup>5</sup> El Plan de Mejora contiene: las acciones que se planean ejecutar de acuerdo a las recomendaciones del TPE, plazo de ejecución, servicios requeridos, resultado a obtener en cuanto a la solución del problema, resultado a obtener en el comercio exportador y plazo, presupuesto, riesgos y terna de consultores que podrían prestar el servicio

<sup>6</sup> No se financiarán las certificaciones mismas, sino el proceso de implementación y auditoría interna.

El Directorio está compuesto por ocho integrantes de los cuales cuatro son de ProChile y cuatro de la CCS, sesiona al menos una vez al mes, tiene un Presidente y un Vicepresidente cubiertos por un representante de ProChile y la CCS respectivamente y tiene funciones administrativas, organizativas/operativas e institucionales.

Pro Chile tiene la responsabilidad principal en la ejecución de las actividades del programa y la CCS como Co-Ejecutor de las mismas.

## **1.6. Antecedentes Financieros**

El programa tiene 3 fuentes de financiamiento: Aporte Fiscal, BID y CCS siendo la principal el BID cuyo aporte representó el 72% durante el 2005; para el mismo año el aporte fiscal representó el 21% y el de la CCS el 7%. El presupuesto del programa para el año 2005 fue de MUS\$ 875 y su gasto efectivo el mismo año de MUS\$ 156 lo que representa el 18%. El presupuesto para al año 2006 es de MUS\$ 1.440 del cual el 69% corresponde al BID.

El presupuesto considerado para los 3 años que dura el Programa es de 3.281.537 dólares<sup>7</sup>.

## **2. Resultados de la Evaluación**

El programa en evaluación entró en operación en mayo del 2005 y aún no se ejecuta el primer ciclo de asistencia técnica a las empresas, por lo que no se cuenta con información para realizar una evaluación de resultados. Debido a ello solo es posible evaluar el diseño del mismo y los avances que se han logrado en la ejecución de algunas de sus actividades.

### **2.1. Diseño**

El diseño del programa identifica, acota y responde claramente al problema que pretende resolver: asegurar que las PyMEX que se proponen abordar los mercados objetivos definidos por el programa y que son altamente exigentes superen incapacidades críticas de gestión para entrar y consolidarse en ellos dado que los requerimientos de asistencia técnica especializada identificados son decisivos para acceder a los mercados objetivos definidos por el programa.

La población potencial y objetivo está bien caracterizada en función del problema a resolver, debido a que las empresas deben cumplir determinados criterios para ser elegibles señalados en el punto 1.3. Estos se consideran pertinentes ya que surgen de la propia experiencia de la institución, de los últimos estudios realizados sobre PyMEX y permiten focalizar la acción del programa en PyMEX con mayores posibilidades de éxito en los mercados objetivos definidos.

La cuantificación de la población objetivo de máximo 300 empresas a atender durante los 3 años que dura el programa, se considera adecuada debido a que se cuenta con un financiamiento limitado y definido para el período de su ejecución. La población potencial del programa no está cuantificada, y se toma como referente a la población objetivo de Prochile. Las poblaciones de referencia del programa y de Prochile son distintas porque sus beneficiarias se delimitan con criterios diferentes. El programa lo hace con base a montos mínimos y máximos del valor de las ventas totales de cada empresa y Prochile adopta los montos máximos y mínimos del valor de las exportaciones. No se considera un inconveniente, por ahora, que el programa opere con esta población potencial referencial, debido a que es un programa piloto.

---

<sup>7</sup> Fuente: Reglamento Operativo del Programa

El programa recoge la experiencia del anterior programa INTERPYME<sup>8</sup> e introduce adecuadamente cambios en su diseño que fundamentalmente están dados, entre otros por: acotar su población objetivo a PyMEX que tengan un mínimo de experiencia exportadora, focalizarse en dar respuesta a problemas exclusivamente en tres líneas de problemas identificados como críticos para acceder a los nuevos mercados abiertos que son exigentes (EEUU, UE, EFTA y Corea) y están definidos como los mercados objetivos del programa, la realización por consultores externos de un diagnóstico de potencialidad emprendedora en las empresas beneficiarias y la realización de las consultorías que requieran las empresas beneficiarias por expertos en el tema.

El Test de Potencialidad Exportadora, mecanismo diseñado para seleccionar a las empresas beneficiarias ha permitido contar con un instrumento eficaz y objetivo<sup>9</sup> para seleccionar y focalizarse en las empresas que son las más viables para lograr los objetivos del programa y que por lo tanto deberían asegurar los máximos impactos.

Los criterios de ponderación jerarquizados de los doce temas modulares que conforman el TPE se consideran pertinentes, debido a que los cuatro temas que concentran el 40% del puntaje total, son en orden de importancia los que marcan la capacidad estructural adquirida y más difícil de desarrollar del recurso empresarial: las virtudes comercial competitivas que despliega el producto exportable de cada empresa; su capacidad económica, organizacional y técnico productiva para abordar el mercado exigente; lo competitivamente adecuado y rentable del precio, y la voluntad emprendedora o grado de compromiso del liderazgo gerencial para emprender la nueva acción emprendedora. Para los otros 8 criterios se considera pertinente que se pondere con un factor promedio inferior debido a que estructuralmente se considera que son menos decisivos y por lo tanto más fácilmente adquiribles o mejorables.

Se considera una fortaleza que en los criterios que conforman el TPE se excluyan otros criterios que no sean decisivos para seleccionar empresas capaces de exportar con alta probabilidad de éxito a los mercados objetivos, dado que minimiza la intervención subjetiva de los ejecutores así como los riesgos de una selección adversa de beneficiarios.

Considerando que: la maduración de la adquisición de potencialidad exportadora en una empresa es un proceso que tarda cierto tiempo, que es probable que una empresa tenga más de un déficit en las líneas de acción que otorga el programa y que éste contempla en su diseño entregar solo una prestación por empresa beneficiaria, el panel considera que incrementar la cantidad de servicios que pueda recibir una empresa podría apresurar su proceso de inserción y consolidación en mercados exigentes.

La lógica vertical de la MML es consistente en sus diversos niveles de objetivos observándose una relación causal adecuada entre Fin, Propósito, Componente y Actividades. Las actividades se orientan directamente al logro del único componente el que se considera suficiente y coherente para lograr el propósito y contribuir al fin propuesto.

La lógica horizontal de la MML presenta debilidades en algunos indicadores propuestos. En el indicador de eficacia a nivel Fin, "Variación porcentual en el N° de empresas beneficiarias que logran acceder a los mercados objetivos" debido a que no mide la contribución al incremento de las exportaciones, que es lo que enuncia el fin. A nivel de Propósito, no se considera pertinente para medir la eficacia el indicador "Variación porcentual de la nota del TPE", por el alto costo que implica su aplicación y porque los resultados iniciales de varios de los módulos temáticos que integran el TPE no necesariamente deberían alterarse por la intervención del programa; si se aplicara un test distinto, las calificaciones serían difíciles de comparar. A nivel de Componente para medir eficiencia se observa la ausencia de un indicador que mida "% de gastos administrativos de programa respecto a los gastos anuales".

---

<sup>8</sup> Programa de Internacionalización de la PyME que funcionó entre 1999 y 2004 sin lograr los resultados propuestos.

<sup>9</sup> Debido a que utiliza criterios ponderados y se aplica en un corto tiempo (1 a 2 horas)

Se considera una debilidad que el programa no presente metas anuales o por ciclo de ejecución, para llevar un mejor control de los avances y actuar proactivamente si no se estuviera alcanzando el número adecuado de beneficiarios objetivos en los primeros períodos. Lo anterior se hace aun más necesario por la experiencia de Interpyme, programa en el cual disminuyó paulatinamente el interés de las empresas por postular a sus prestaciones.

Los medios de verificación y los supuestos que se consignan se consideran en general válidos.

## **2.2. Organización y Gestión**

Habiéndose iniciado pero no concluido el primer ciclo de asistencia técnica, es imposible establecer conclusiones definitivas acerca de cómo está respondiendo la estructura organizativa para producir el único componente del programa; sin embargo, en general, se considera que el diseño organizacional y de gestión instrumental muestra ser adecuado para acceder a la población objetivo del programa.

Con base en las entrevistas realizadas por el panel y la documentación revisada, se desprende que en lo avanzado de la puesta en marcha del programa y por lo tanto de la producción del componente en su primer ciclo, cada uno de los organismos que integra el organigrama del programa ha cumplido su función, lo cual ha repercutido en una buena coordinación para cumplir hasta ahora en forma relativamente adecuada con el cronograma de actividades establecido.

Las reuniones periódicas del Directorio articulado al funcionamiento de la UE, en una relación fluida con sus comités asesores, especialmente, el Comité Técnico, y sobre todo, con las Direcciones Regionales han logrado un buen grado de coordinación para acceder a la población objetivo, lo que se comprueba con la alta convocatoria de empresas obtenida para postular al primer ciclo de asistencia técnica, con relación a la meta final del programa.

En la puesta en marcha del programa la estrecha relación vertical, en sus tres niveles<sup>10</sup>, ha demostrado ser eficaz en el cumplimiento de las actividades de programación e implementación de seminarios de lanzamiento, convocatoria de empresas y en el diseño, prueba y aplicación del test. Las entrevistas confirman que la función coejecutora de la Cámara de Comercio ha sido especialmente activa en esa relación ejecutora vertical, lo que ha permitido llegar más focalizadamente a la población objetivo por la cercanía con los beneficiarios potenciales a quienes representa.

La UE recoge directrices institucionales y técnicas de parte del Directorio para su programación operativa de tareas, e informa mensualmente acerca del estado de avance y de cumplimiento final de las actividades previstas, lo que se comprueba al revisar las Actas de Directorio.

El programa no se coordina con otros programas del sistema de fomento a la PyMEs, debido a la especificidad del mismo. El servicio que otorga este programa es asistencia técnica altamente especializada en tres líneas de acción definidas a PyMEX que tienen capacidad exportadora y que quieran exportar a los mercados exigentes objetos del programa. O sea, sus servicios están destinados a PyMEX que han superado limitaciones de gestión que son previas para llegar a este nivel de desarrollo.

La PyMEX que aspira a acogerse a los beneficios del programa en evaluación, lo hace por que ya ha cubierto etapas anteriores de desarrollo y aprendizaje empresarial, lo que le ha permitido ganar competitividad externa como para abordar, incluso, mercados exigentes. Esto no obsta que ella todavía tenga que adecuar la oferta de su producto, cumplir normas técnicas de ingreso todavía no previstas y/o invertir en la habilitación de canales de comercialización. La empresa que integran la población objetivo del programa se ubican en el 'último' eslabón de su madurez y por lo tanto en el eslabón terminal de la cadena de instrumentos o programas públicos de fomento a las PyMEs. Si estuviera en uno anterior, lo más probable es que tendría otros déficits que le impedirían aprobar el test de potencial exportador.

---

<sup>10</sup> Directorio, Unidad ejecutora y Oficinas Regionales

Por lo señalado en el párrafo anterior, se considera que la mayor parte de los instrumentos o programas que forman el sistema de público de fomento de las PyMEs (Profos, Chile Emprende, Programa de Desarrollo de Proveedores, fondos tecnológicos y otros), son complementarios, pero en un sentido secuencial, porque estarían apoyando a las empresas a llegar a su fase final de desarrollo y ser futuras clientes del programa en evaluación. No se da una complementariedad inmediata que justifique generar una estrecha coordinación de PyMEXPORTA con el resto de la oferta global del fomento.

No se identifican otros programas que estén orientados a la misma población objetivo y vinculados directamente con los objetivos de este programa, por lo que no se observan duplicidades con otros programa.

La función de seguimiento y evaluación está en sus inicios, registrando solo avances parciales. El aparato de gestión del programa se inserta en el sistema de gestión institucional de Prochile, lo que facilita el aprovechamiento retroalimentador de la información. Esto permite que el programa se nutra de las bases de datos de ProChile y que la información de las empresas inscritas en el programa retroalimente el sistema de administración de usuarios de ProChile (CRM<sup>11</sup>).

El convenio del programa tiene previsto la contratación de una consultoría para terminar de elaborar la línea base del programa así como una intermedia para evaluar sus avances y otra después de finalizado el programa. El cronograma de actividades del programa no incorpora explícitamente este tipo de acciones lo que se considera una debilidad en la programación, ya que son eventos fundamentales para alimentar cualquier monitoreo y evaluación ex post. Especialmente debe definirse el plazo en que deberá quedar definitivamente establecida la línea de base del programa, terminar de elaborar el manual para el sistema de recolección de información y seguimiento y definir herramientas de recolección de datos.

### **2.3. Eficacia y Calidad**

Estando el programa en su puesta en marcha, no existen resultados para evaluar su desempeño en cuanto a la producción de su componente ni menos su propósito. Solo es posible detectar avances en las actividades programadas.

Como avances del primer ciclo de asistencia técnica se constata que se han realizado los seminarios de lanzamiento con una alta convocatoria, se aplicó el test a 236 empresas, se seleccionaron 143 y actualmente el programa está impulsando la elaboración de los planes de mejora. La pre selección inicial de este número de empresas permite suponer que es viable cumplir la meta de 300 empresas que el programa se ha propuesto en los tres años de duración. Sin embargo habrá que ver cuántas de ellas presentan planes aprobables. Además habrá que esperar a ver cómo se da la segunda convocatoria en cuanto a cantidad y calidad de empresas que postulen, ya que también puede ocurrir que decrezca la respuesta de las empresas, tal como ocurrió en el anterior programa INTERPyME.

Se observa que el cronograma de actividades lleva un retraso con relación a las fechas definidas por el Programa Operativo Anual, lo cual puede incidir en que no se cumpla el plazo de un año para terminar el primer ciclo del programa, de los tres planificados. El retraso se debe a que existe un período de aprendizaje inicial. En opinión del panel es factible que el programa recupere los tiempos de atraso en los próximos ciclos debido a que las actividades a realizar son similares y ya se cuenta con la experiencia del primer ciclo.

### **2.4. Eficiencia / Economía**

Debido a que el programa tiene menos de un año de ejecución, no existen indicadores para años consecutivos que permitan analizar su comportamiento en eficiencia y economía.

---

<sup>11</sup> CRM: Sistema de Administración de Clientes

Con la información disponible en este aspecto solo es posible constatar que la principal fuente de financiamiento del programa es externa, el BID y los beneficiarios, lo que se considera positivo, dado que con una baja inversión de la institución se puede atender un número importante de empresas en consultorías estratégicas para que accedan a mercados sofisticados que hoy no llegan o que puedan aumentar su presencia en ellos con la ayuda del programa. Esto refleja capacidad para allegarse recursos de terceros.

Por otra parte se constata que el gasto efectivo es bajo con relación al presupuesto asignado el año 2005, registrándose solo un 18% en su ejecución, lo que se explica porque existe un retraso en la ejecución de las actividades. Además cabe considerar que aún no se realiza el primer ciclo de asistencia técnica, que es donde se concentra la mayor parte de los gastos.

## **2.5. Justificación de la Continuidad del Programa**

No es posible emitir un juicio referente a la justificación de la continuidad de un programa piloto que está en sus inicios y aún no se valida. La justificación de su continuidad estará dada en primer término por su validación como programa piloto y los resultados que obtenga en sus tres años de duración. De ser éstos los esperados, podría proyectarse como una política más permanente de apoyo a este sector de empresa. En todo caso cabe señalar que el problema que da origen al programa está vigente.

Se considera que las instituciones ejecutoras, pública y privada, cuentan con capacidad técnica y de gestión para hacerse cargo del mismo, de justificarse su continuidad.

## **2.6. Principales Recomendaciones**

### **Diseño**

1. Establecer para medir eficacia a nivel de Fin el indicador "Variación porcentual y absoluto del valor exportado a los mercados objetivos, después de la intervención del programa, por la totalidad de las empresas beneficiarias respecto al que mantenía antes". Se sugiere calcular este indicador distinguiendo por separado al subconjunto de empresas que exportaban a esos mercados objetivos antes de beneficiarse del programa y aquel que no lo hacía. Esto implica que el cálculo de la variación deberá hacerse por carriles separados, sin perjuicio de que después se sumen sus valores absolutos. Con ello se estará ganando además información complementaria acerca de la representatividad de uno y otro tipo de beneficiarias y de su respectiva eficacia de éxito. Este podría convertirse claramente en un indicador de resultado en un año puntual de maduración para cada generación o ciclo de empresas beneficiarias. Este indicador debería medirse en dos a tres años después de implementados los planes de mejora, según se trate del grupo que sí exportó antes de acogerse al programa y el que no lo hizo, respectivamente.

El indicador propuesto en el párrafo anterior, mide más certeramente la contribución al Fin de "lograr un incremento sostenido" de las exportaciones de las PyMEX, el que medido durante varios años permitirá también detectar el grado de consolidación de los flujos de exportaciones. Se sugiere eliminar el indicador inicialmente propuesto en la MML y reemplazarlo por el nuevo indicador que se propone cuyo enunciado y fórmula de cálculo se incluyen en la MML.

2. Incorporar para medir eficacia a nivel de Propósito el indicador "Variación del N° absoluto y relativo de empresas beneficiarias que antes de la intervención del programa exportaban a los mercados objetivos y de aquellas que no lo hacía". Este indicador junto con medir estrictamente la eficacia del cumplimiento del Propósito, especialmente su medición relativa, se complementa con el indicador de eficacia estática comparada del Fin para calificar la calidad de los incrementos establecidos de los valores exportados, es decir, cuántas empresas (la medición absoluta) constituyen el soporte de esa variación en cada grupo. Con este indicador de Propósito no sólo se podrá establecer si el logro del Fin se concentra en unas pocas empresas beneficiarias, o si por, el contrario, la eficacia del programa se ha hecho extensiva a una

un número mayor de empresas. Se sugiere eliminar el indicador de variación de nota del test debido a que no es pertinente para medir eficacia en el logro de capacidad exportadora y costo que implica.

3. Incorporar a nivel de Componente el indicador de eficiencia “% de gastos administrativos del programa respecto de los gastos anuales”.

4. Si al término del programa éste se valida y se convierte en una política definitiva de fomento a este tipo de PyMEX, deberá clarificar su población potencial, objetivo y metas de cobertura. Entre tanto no se percibe problema alguno que frente a sus alcances limitados pueda seguir operando con las poblaciones de ProChile como referentes de trabajo.

5. Fijar metas anuales o por ciclo de ejecución de PyMEX beneficiarias, que permitan llevar un mejor control de los avances y poder actuar proactivamente si no se estuviera alcanzando el número adecuado de beneficiarios objetivos en los primeros períodos. Lo anterior se hace aun más necesario por la experiencia de Interpyme.

6. Analizar la posibilidad de flexibilizar la prestación que otorga el programa a más de un servicio por empresa ya que una misma empresa puede presentar déficits en más de una de las líneas de acción del programa. Considerando que la maduración de la adquisición de potencialidad exportadora es un proceso que tarda cierto tiempo, y que el programa solo otorga una prestación por empresa beneficiaria, incrementar la cantidad de servicios que puede recibir una empresa podría apresurar su proceso de inserción y consolidación en mercados exigentes. Esta posibilidad debería ser estudiada caso a caso.

## **ORGANIZACIÓN Y GESTION**

7. Precisar en el calendario de actividades las fechas de inicio y término de las consultorías que señala el convenio del programa, ya que son eventos fundamentales para alimentar cualquier monitoreo y evaluación final. Esto se refiere especialmente a definir el plazo en que deberá quedar definitivamente establecida la línea de base del programa, terminar de elaborar un manual para el sistema de recolección de información y seguimiento y definir herramientas de recolección de datos.

8. Programar en el cronograma de actividades la generación de al menos dos informes que recojan los resultados de la implementación de los planes de mejora de los dos primeros ciclos de asistencia técnica. Con estas sugerencias se busca elevar la capacidad del programa para darle seguimiento a sus acciones más relevantes, generando explícita y formalmente, información crítica pertinente de forma oportuna, sobre todo, para facilitar decisiones en la etapa final del programa, cuando haya que comenzar a definir acerca de su continuidad.

## **I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA**

### **1.1. Descripción General del Programa**

El Programa Asistencia a PYMEX<sup>12</sup> para un Mejor Aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales (PyMEXPORTA), se crea en Mayo del 2005, para otorgar co-financiamiento en consultorías especializadas a las pequeñas y medianas empresas con potencial exportador<sup>13</sup> y con alta representatividad regional. Las consultorías permitirán a estas empresas enfrentar barreras para-arancelarias y no arancelarias<sup>14</sup>, adecuar su oferta exportable y desarrollar estrategias exitosas de logística, distribución y comercialización a los nuevos mercados abiertos por los acuerdos comerciales con Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein) y Corea.

Las consultorías se implementan en un plazo menor de un año, su costo promedio es de US\$ 10.000, son ejecutadas preferentemente por consultores extranjeros y se otorgan en alguna de las 3 líneas de acción: Asistencia para superar normas (certificación, normas ambientales, procesos productivos adecuados); Adecuación de oferta exportable (diseño y adecuación de productos, proceso de empaque y embalaje); Desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización. Cada empresa solo puede beneficiarse con la prestación de un servicio.

El programa opera bajo la responsabilidad del Ministerio de Relaciones Exteriores y es ejecutado por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) en conjunto con la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), instituciones que mantienen una estrecha relación y han realizado anteriormente actividades en conjunto.

El programa se financia con un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable ATN/ME – 8974-RG, entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la DIRECON y la CCS.

El ámbito de acción del Programa es nacional, su período de ejecución es de 36 meses y su fecha de inicio es Mayo del 2005.

### **1.2. Justificación del Programa**

La justificación que da origen al programa son los acuerdos comerciales que a partir de 1990, el gobierno chileno ha logrado negociar con varios países, los que abren importantes oportunidades para diversificar los países de destino y la canasta exportadora de las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX), pero que no han sido aprovechados por éstas.

Desde el punto de vista del tamaño de los mercados de exportación, los logros del país más importantes han sido la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Unión Europea (UE), los Estados Unidos, Corea del Sur, la Asociación Europea de Libre Comercio (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza) y Canadá, mercados que exigen altos estándares.

---

<sup>12</sup> PyMEX: la sigla significa pequeñas y medianas empresas exportadoras. En este programa se definen como empresas con potencial exportador y ventas de entre USD 0,6 y USD 7,5 millones anuales, y constituyen el segmento de empresas objetivo de PyMEXPORTA. Se utiliza la nomenclatura PyMEX para diferenciar de la definición tradicional de las PyMEs en Chile, para las cuales el tope de ventas es de USD 2,2 millones.

<sup>13</sup> El potencial exportador de las empresas está determinado por la combinación de sus capacidades productivas, comerciales, gerenciales y financieras, el que se mide por la aplicación de un test de potencial exportador que es aplicado por consultores externos al programa.

<sup>14</sup> Barreras arancelarias implican la aplicación de un arancel o gravamen a las importaciones; No arancelarias implican diferentes formas de gravar o limitar las importaciones como por ejemplo, medidas sanitarias, anti dumping, etc.

Hasta el momento, la mayoría de las PyMEX chilenas no han logrado posicionarse en estos mercados de forma sostenible, ni aprovechar las oportunidades de exportación que brindan los nuevos acuerdos comerciales. El 60% de estas empresas en Chile exportan a un solo mercado de destino, por lo que presentan alta dependencia y vulnerabilidad, y la mayoría no tiene una exportación continua en el tiempo. Entre 2002 y 2003 las exportaciones de las PyMEX aumentaron sólo 1,6 % y el valor exportado a algunos países con acuerdos comerciales disminuyó sensiblemente, como fue el caso de Estados Unidos (-2,8%) y Canadá (-19,5%). En contraste, el valor exportado por las grandes empresas a estos dos mercados aumentó en el mismo período (0,1%, 69,9% respectivamente).

Esta situación de las PyMEX presenta variaciones sectoriales y regionales, y contrasta con la de las grandes empresas, que sí han logrado aprovechar las nuevas oportunidades<sup>15</sup>, debido a que disponen de las capacidades de gestión empresarial necesarias para ello o los recursos para adquirirlas si no las poseen. Aún cuando los productos industriales representan el 72% del valor exportado por las PyMEX, esta proporción es inferior a la participación de este tipo de empresas industriales dentro del total de las PyMEX (86%), lo que sugiere que las PyMEX industriales enfrentan mayores dificultades para la exportación que el resto.

El problema más importante que enfrentan las PyMEX chilenas desde el punto de vista comercial, es la dificultad para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias. En un estudio<sup>16</sup> publicado en 2004 sobre las PyMEX chilenas, el 58,1% consideró estas barreras como una restricción externa muy importante. Adicionalmente, un gran porcentaje de las PyMEX declaró dificultades para ajustar sus productos a los requerimientos técnicos de la demanda internacional (40%) y para ofrecer servicios adecuados de post-venta (43%). La superación de estas barreras es vital para lograr expandir las exportaciones a los dos mercados de destino más importantes para las PyMEX: Estados Unidos (26,2% del total exportado por las PyMEX en 2003) y Europa (22,4%). En el rubro de alimentos procesados – principal producto de exportación de las PyMEX– cumplir con las normas sanitarias, de empaque y de calidad es fundamental para lograr la exportación, y requiere de una mayor capacidad de la que comúnmente disponen estas empresas.

Las PyMEX chilenas no son únicas en enfrentar barreras técnicas para exportar a los mercados de países desarrollados. Un estudio reciente del Banco Mundial<sup>17</sup> sobre el comportamiento de 619 empresas PyMEX exportadoras en 17 países en desarrollo<sup>18</sup> que exportan o quieren exportar a EEUU, Europa, Canadá, Japón y Australia encontró que 70% de estas empresas tienen que cumplir con regulaciones o normas técnicas para entrar a estos mercados. La mayoría considera que estas regulaciones son obstáculos importantes, y para algunas empresas la obligación de cumplir con estos requisitos las hace desistir de la exportación.

Los requisitos técnicos varían entre mercados, siendo los de la UE los más exigentes, seguidos de los de Estados Unidos. Los requisitos más importantes son aquellos relacionados a la calidad del producto, a pruebas de conformidad y certificación, y a estándares de *performance*. Enfrentar estos requisitos técnicos implica para las empresas un aumento de sus costos de producción e inversión. Además de la dificultad para cumplir con estas normas, el estudio encontró que para las empresas que desean exportar pero no lo

---

<sup>15</sup> El fuerte dinamismo que exhibieron las exportaciones durante 2003 (crecimiento de 16% respecto al año anterior) se debió fundamentalmente al aumento de las exportaciones de estas grandes empresas (+17,7%).

<sup>16</sup> Moorik-Koenig Virginia; Yoguel Gabriel; Milesi Darío; Gutiérrez Irma. Buenas Prácticas de las PyME Exportadoras Exitosas. PYMEX: El Caso Chileno. Fundes Internacional. 2004. Convenio Fundes Chile y Dirección General de la Cancillería de Chile.

<sup>17</sup> Xiaoyang Chen Maggie; Otsuki Tsunehiro; Wilson S.John. Standards and Technical Regulations: Do they Matter to export Success in developing Countries?. Summary of the Finding Prepared for The Organization for Economic Cooperation and Development Workshop. Berlin, November 21-22. 2005.

<sup>18</sup> El estudio incluyó Argentina, Chile, Honduras, Panamá, Bulgaria, República Checa, Polonia, Irán, Jordán, India, Pakistán, Kenya, Mozambique, Nigeria, Senegal, Sudáfrica y Uganda (Wilson y Otsuki, 2004).

hacen, los costos asociados a distribución y logística son una consideración importante, lo que es relevante para las PyMEX.

Para tener éxito en los mercados internacionales, las PyMEX deben contar con capacidad exportadora, la cual está determinada por la combinación de sus capacidades productivas, comerciales, gerenciales y financieras. Los organismos chilenos encargados de apoyar la exportación de las PyMEX ofrecen líneas de financiamiento para la exportación (CORFO), programas de capacitación para mejorar la capacidad gerencial y la cultura exportadora (Ministerio de Relaciones Exteriores) y ferias, misiones, e información comercial (ProChile), pero no se cuenta con programas de asesorías específicas de corto plazo para el ajuste de la oferta exportable que permita superar las barreras técnicas que enfrentan las empresas en los mercados internacionales, ni de desarrollo de canales de comercialización.

El programa desarrollará un modelo que aborde el desafío de las Pymex Chilenas para mejorar sus capacidades exportadoras, proveyendo servicios “a la medida”, proporcionadas por asesorías de expertos para responder a un plan de mejora, para un segmento de empresas con posibilidades reales de ser exportadoras exitosas, pero que no disponen de los recursos para desarrollar oportunidades de negocio en los mercados externos más exigentes, el que puede ser replicado a otros países de la región. El modelo parte identificando los principales obstáculos existentes en los mercados para las PyMEX en su internacionalización y aplica filtros que permiten focalizar la intervención y maximizar así el impacto de los servicios. Estos filtros consisten en nuevas herramientas que serán adaptadas y ordenadas en ProChile para construir un modelo sistemático que podría ser replicado en otros países de la región.

El programa permite que ProChile, ofrezca un servicio carente en el mercado, y contribuya a que Chile aproveche la ventana de oportunidad que implica tener acuerdos comerciales firmados antes que otros países de Latinoamérica. Para su ejecución se ha construido una institucionalidad público-privada de *joint venture* regional y nacional conformada por Direcon y la CCS.

### **1.3. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa**

El programa responde al objetivo estratégico institucional de “Proporcionar una atención de excelencia a nuestros clientes, mejorando continuamente productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades en materia de negociaciones internacionales y promoción de exportaciones, asegurando la asignación de recursos necesarios para este efecto” y se vincula al Producto Estratégico “Información Comercial”. Este contempla Generación de información sectorial y regional especializada, Información de oportunidades coyunturales de negocios en mercados de destino, Información de mercado de alto valor agregado con carácter selectivo, Información sobre importadores, traders, canales y otros, Información sobre competidores, Información sobre normas comerciales, laborales, aduaneras, tributarias, técnicas, sanitarias, y medioambientales, Información sobre el marco político, económico y cultural en mercados de destino.

El instrumento legal en el cual se enmarca el programa es el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME – 8974 – RG entre el Gobierno de Chile, la Cámara de Comercio de Santiago y el Banco Interamericano de Desarrollo.

### **1.4. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito**

El FIN del programa es “contribuir a un incremento sostenido de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas con capacidad exportadora hacia los mercados con los cuáles Chile ha suscrito acuerdos comerciales”.

Su Propósito es “Pequeñas y medianas empresas con capacidad exportadora mejoran sus capacidades exportadoras a través de asistencia técnica especializada para acceder y/o consolidarse en mercados con Acuerdos Comerciales (USA, Canadá, UE, EFTA y Corea)”.

El programa no incorpora el enfoque de género en la definición de sus objetivos.

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

El Programa presenta un solo componente: “Empresas PyMEX con alta representatividad regional reciben las consultorías requeridas en sus planes de mejora”.

El componente busca fomentar la participación de las PYMEX de las distintas regiones del país en el Programa, seleccionar aquellas con potencial para acceder a los mercados exigentes objetivos del programa y proporcionales servicios específicos, indicados en su Plan de Mejora, a través de tres líneas de asistencia, según el tipo de dificultades que enfrentan:

**Línea 1. Adecuación a normas técnicas para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias<sup>19</sup>:** Se provee asistencia técnica y capacitación a las PyMEX para adecuar sus procesos al cumplimiento de normas técnicas voluntarias, regulaciones y reglamentos de los gobiernos, como normas ambientales, requerimientos de calidad, certificación de productos<sup>20</sup> y de origen, buenas prácticas de manufactura y agrícolas; entre otros

**Línea 2. Adecuación de la oferta exportable<sup>21</sup>:** Se contrata a expertos y especialistas para que asesoren a las PyMEX en el ajuste de sus productos a los requerimientos de la demanda en los mercados de destino en las siguientes áreas:

- (iv) **Diseño y adecuación de los productos exportables:** asesorías de cómo adecuar productos a las exigencias de los consumidores de los mercados objetivo (color, tamaño, textura, formas, preferencias ambientales)
- (v) **Apoyo al proceso de empaque y embalaje:** asesorías para adecuar modalidades de envío, etiquetados, exigencias de seguridad, formas de entrega, entre otros
- (vi) **Servicios de post-venta:** capacitación en las implicancias del manejo, uso y requerimientos del producto en el mercado destino.

**Línea 3. Desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización<sup>22</sup>:** Se apoya a las empresas en la definición de cadenas de distribución y logística necesarias dentro y fuera de Chile:

- (iii) **Asesoría en logística:** incluye todos los procesos de transporte y almacenamiento desde la fábrica al destino final. Se contratarán asesorías en optimización de la distribución física internacional, capacitación, y estrategias para mejorar el proceso logístico
- (iv) **Asistencia técnica para levantar restricciones de comercialización en países de destino:** contratación de expertos en destino para seleccionar canales de comercialización/distribución, evaluar la capacidad de pago de compradores, y asesorar la búsqueda de alianzas estratégicas en países de destino, entre otros.

<sup>19</sup> La adicionalidad de esta línea está dada por el bien público implícito en la información a impartir acerca de qué barreras para-arancelarias y no arancelarias existen en ciertos mercados y cómo se superan.

<sup>20</sup> No se financiarán las certificaciones mismas, sino el proceso de implementación y auditoría interna.

<sup>21</sup> La adicionalidad de esta línea viene dada por la provisión de servicios de carácter público de forma sistemática para resolver asimetrías de información, y por las externalidades generadas por esta asistencia (otros copian mejoras en diseño, empaques).

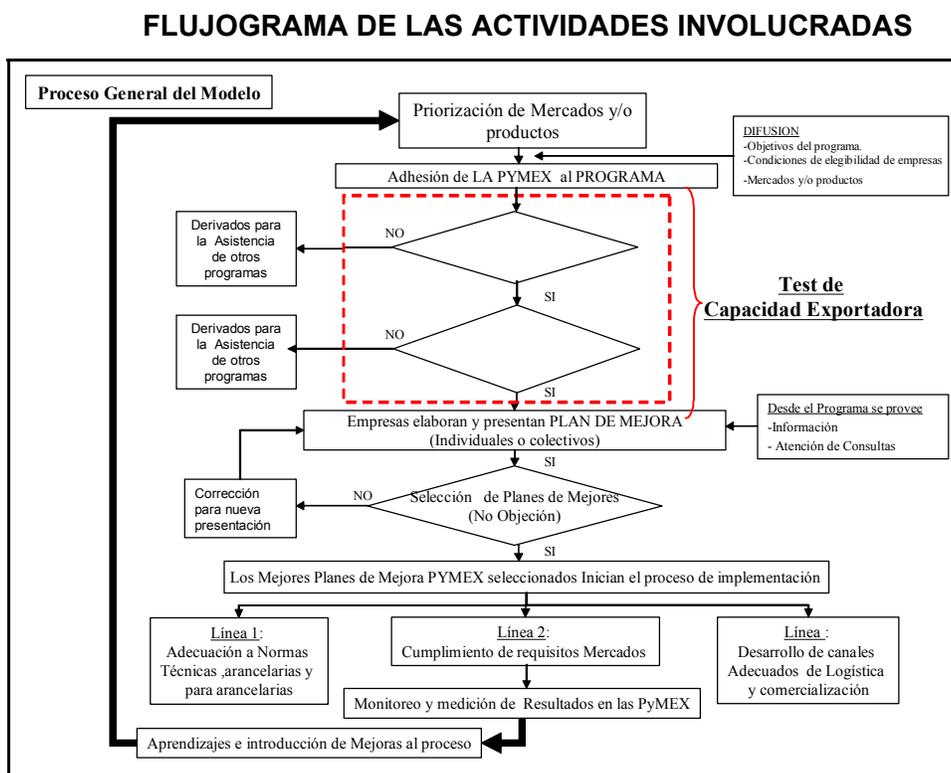
<sup>22</sup> La adicionalidad de esta línea consiste en suplir un servicio sistemático que aún no existe en el país, que contribuye a reducir el riesgo de exportar asociado a la gran distancia geográfica de Chile a estos mercados.

## 1.6. Procesos de producción de los componentes

El proceso de producción mediante el cual las PyMEX, con alta representatividad regional, reciben las consultorías requeridas en sus planes de mejora, parte con la selección de participantes según criterios de elegibilidad que son: ventas mayores a US\$ 50.000 e inferiores a US\$ 7,5 millones, al menos el 40% del capital debe ser chileno, tener experiencia previa como exportador y que tenga como objetivo acceder a un nuevo mercado, o a uno similar pero con un producto nuevo.

A este grupo seleccionado se le aplica el Test de Potencialidad, en función del cual se desarrolla un diagnóstico y se hacen recomendaciones. Estos tres elementos: Test, diagnóstico y recomendaciones determinan la capacidad exportadora de las PyMEX postulantes. Las seleccionadas deben elaborar y presentar un Plan de Mejora. En esta etapa del proceso de producción el programa provee información y atención de consultas. Se seleccionan los Planes de Mejora a ser implementados con los servicios del programa: Adecuación a normas técnicas para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias, adecuación de la oferta exportable y desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización. Solo se entrega un servicio por cada PyMEX seleccionada.

El flujograma de las actividades involucradas es el siguiente:



Al momento de esta evaluación, no existe aún un N° definido de PyMEX seleccionadas para iniciar el proceso de implementación, ya que se está en etapa de recepción y revisión de los Planes de Mejora. El test se aplicó a 236 empresas y 143 de ellas lo aprobaron, o sea un 61% de aquellas a las que se les aplicó.

La calendarización de actividades del programa para sus 36 meses de duración es la siguiente:

### Calendarización de las Actividades

Actividades	Inicio	Término	Organismo Responsable
Inicio del Programa.	may-05	may-05	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Plan de Difusión y lanzamiento del programa	ago-05	sep-05	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Inscripción de Empresas 1er. Año.	sep-05	oct-05	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Aplicación Test de Potencialidad Exportadora 1er. Año.	nov-05	dic-05	Empresas licitadas para aplicar el Test
Evaluación Resultados Test	dic-05	ene-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Presentación Planes de Mejora 1er. Año	feb-06	mar-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Resultados Evaluación planes 1er. Año.	mar-06	abr-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Ejecución de Planes de Mejora 1er. Año.	may-06	may-07	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Inscripción de Empresas 2do. Año.	jun-06	jun-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Aplicación Test de Potencialidad Exportadora 2do. Año.	jul-06	ago-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Evaluación Resultados Test 2do. Año	sep-06	sep-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Presentación Planes de Mejora 2do. Año	sep-06	oct-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Resultados evaluaciones de Planes 2do. Año.	nov-06	nov-06	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Ejecución de Planes de Mejora 2do. Año.	nov-06	nov-07	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Inscripción de Empresas 3er. Año.	jul-07	jul-07	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Aplicación Test de Potencialidad Exportadora 3er. Año.	ago-07	sep-07	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Presentación Planes de Mejora 3er. Año	sep-07	oct-07	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Resultados evaluación de Planes 3er. Año.	nov-07	nov-07	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Ejecución de Planes de Mejora 3er. Año.	nov-07	oct-08	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago
Difusión del modelo y lecciones aprendidas en el programa	may-08	nov-08	ProChile - Cámara de Comercio de Santiago

La modalidad de proveer los servicios del programa es la siguiente:

a.- Planificación y Programación de seminarios de lanzamiento y o difusión tanto en Santiago como en Regiones: Difusión y capacitación desde las oficinas regionales de ProChile mediante talleres y una campaña publicitaria, se difunde el programa, las condiciones de elegibilidad y los servicios a entregar.

b.- Se realiza convocatoria para que se inscriban empresas postulantes al beneficio y se califica si cada empresa cumple con los criterios de elegibilidad.

c.- Aplicación Test de Potencialidad Exportadora a las Pymex elegibles. Este determina si la empresa cuenta con capacidad para exportar a los mercados objetivos. Para ello se diagnostica las fortalezas y falencias de la empresa con relación a su producto y mercado objetivo, y recomienda acciones específicas. Esta metodología ha sido reelaborada en ProChile en función de este programa, adecuándola a las necesidades del mismo. El test es aplicado por empresas consultoras nacionales que han sido seleccionadas por el programa en una licitación pública<sup>23</sup>.

d.- Apoyo en la elaboración de Planes de Mejora: Las empresas que hayan superado la etapa anterior presentan Planes de Mejora en función de las recomendaciones recibidas. Estos planes se evaluarán según los criterios funcionales y estratégicos detallados en el Reglamento Operativo.

<sup>23</sup> Resolución exenta N° J-0700. 24 Agosto de 2005

e.- Entrega de las Consultorías requeridas en alguna de las tres líneas de asistencia definidas en el Programa: Adecuación a Normas Técnicas para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias, Adecuación de la Oferta Exportable, Desarrollo de Canales adecuados de logística, distribución y comercialización. Cada empresa beneficiaria solo puede recibir un servicio.

Una vez aprobados los planes de mejora, se procede a la selección del consultor más idóneo para llevar a cabo la consultoría requerida, siguiendo para esto los procesos establecidos por el BID, los que incluyen contratación mediante procedimientos competitivos, criterios de selección y términos de referencia con objetivos, tareas, productos esperados y plazos.

El programa no contempla mecanismos de control social o participación de usuarios.

No existen otras instituciones que no sean las co ejecutoras, Pro Chile y la CCS, que al participar en la ejecución del programa reciban responsabilidades delegadas, exceptuando aquellas que no siendo suscribientes del convenio con el BID, se les contrata para que produzcan servicios externalizados, como son la aplicación del test de potencialidad exportadora y la realización de las consultorías específicas.

El Programa está focalizado en las pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX), que cumplan los criterios de elegibilidad señalados al inicio del punto 1.7.

Las empresas que cumplan con los criterios antes descritos son sometidas al Test de Potencialidad Exportadora, el cual es un filtro o mecanismo de selección para determinar aquellas empresas que realmente poseen las condiciones para acceder a mercados mas sofisticados. Los criterios y ponderación de ellos que utiliza este mecanismo son los siguientes:

	Ponderador
Producto o Servicio	11,59
Recursos disponibles	9,73
Precios	9,65
Compromiso del equipo directivo	9,33
Motivación (Del personal, de mercado, de producción)	8,78
Calidad de Procesos	8,77
Gestión operativa Internacional	8,70
Experiencia Acumulada (Nacional y Externa)	8,47
Información disponible	8,40
Expectativas adecuadas	6,97
Barreras existentes	5,72
Gestión ambiental	3,90
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fte.: Programa PyMEXPORTA. Informe sobre la confección y aplicación del test de potencialidad exportadora

La ponderación de los 12 criterios del test marcan en orden de importancia, la mayor o menor capacidad estructural adquirida del recurso empresarial y la mayor o menor dificultad para adquirirla o desarrollarla.

Las empresas que obtengan más de 60 puntos como resultado del test podrán automáticamente presentar un plan de mejora en alguna de las tres líneas de servicios que posee el programa. Las que obtienen entre 50 y 60 puntos son analizadas caso a caso por el Comité Técnico, y evaluadas finalmente para su selección por el Directorio. Solo se entrega una consultoría por empresa beneficiaria. El Reglamento Operativo<sup>24</sup> señala que los planes de mejora serán seleccionados contemplando los siguientes aspectos, los que serán adecuados y/o ampliados en la medida que el programa avance en su ejecución:

<sup>24</sup> BID Fondo Multilateral de Inversiones. Reglamento Operativo. Chile. Asistencia a PYMEX para un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales. (CH-M 1003)

- (i) Deberán cumplir con las condiciones de elegibilidad de mercado y de empresas
- (ii) Deberán cumplir con las condiciones de “Servicios de corto plazo y baja inversión”
- (iii) Deberán cumplir con las condiciones de cofinanciamiento de al menos un 50% (viabilidad financiera)
- (iv) Ponderará con mayor puntaje los Planes que requieran menor cofinanciación.
- (v) Ponderará con mayor puntajes a los Planes asociativos ante que individuales,
- (vi) Ponderará con mayor puntaje a los Planes provenientes de las regiones ante los de la región metropolitana.
- (vii) Ponderará con mayor puntaje la Potencialidad de éxito de la empresa con su producto en el mercado seleccionado.
- (viii) Ponderará con mayor puntaje la Coherencia entre el plan de mejora y la estrategia de internacionalización.
- (ix) Ponderará con mayor puntaje el impacto y resultados esperados del Plan de Mejora.

Con relación a la asignación y distribución de recursos se debe distinguir que este Programa corresponde a un convenio de Cooperación Técnica no reembolsable ATN/ME – 8974-RG, entre el Banco Interamericano de Desarrollo BID, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales y la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) el que establece una distribución preliminar de recursos por categorías de inversión y fuentes de financiamiento.

La prestación de servicios del programa considera la subvención de “Servicios de corto plazo y baja inversión” que permitan solucionar problemas puntuales y específicos en las PyMEX vinculados a los obstáculos en los mercados exigentes o sofisticados en que operan o deseen hacerlo. Estas consultorías deberán realizarse en 1 año como plazo máximo de ejecución. La subvención que se otorgará con este fin puede llegar a un máximo de US\$ 7.500 por empresa beneficiaria.

La selección del consultor más idóneo para llevar a cabo la consultoría requerida, se realizará según las exigencias establecidas por el BID<sup>25</sup>. Para este efecto, se ha diseñado que la Institución financiará el 50% del valor de la Consultoría con un contrato directo entre la Institución y el Consultor. El otro 50% será de cargo de la empresa beneficiaria para lo cual se le solicitarán previamente sus antecedentes legales y carta de compromiso para llevar a cabo la implementación del Plan. Este proceso de selección de consultores aún no se realiza debido a que a la fecha no se efectúa el primer ciclo de asistencia técnica.

El Programa ha diseñado una forma de operar, en que no hay transferencia directa de recursos a las empresas beneficiarias, sino que a través de un contrato con el consultor que llevará a cabo la consultoría requerida. Una vez que se tenga copia del contrato entre la empresa y el consultor, es ésta la que realizará el primer pago. Posteriormente y con la acreditación del pago respectivo, la Institución realizará también el primer pago comprometido.

---

<sup>25</sup> Los procedimientos establecidos por el BID incluyen contratación mediante procedimientos competitivos, criterios de selección y términos de referencia con objetivos, tareas, productos esperados y plazos.

## **1.7. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación**

La estructura organizativa diseñada para la ejecución del programa posee tres niveles compuestos por el Directorio del Programa, la Unidad Ejecutora (UE) y las Oficinas Regionales. Como función staff en el Organigrama existe (a) un Comité Técnico, (b) un Comité legal, administrativo y financiero y (c) la red de Oficinas Comerciales de DIRECON en el Exterior y (d) la Red de Oficinas Regionales de DIRECON

**1.- Pro Chile como Ejecutor Principal**, tendrá la responsabilidad principal en la ejecución de las actividades del Programa, asumiendo las siguientes responsabilidades:

a) Administrativos (i)Pone a disposición del Programa su infraestructura organizacional central, regional, e internacional, (ii)Colabora en la implementación del Programa de acuerdo a lo señalado en el Reglamento Operativo (iii)Informa acerca de los aspectos administrativos, económicos y financieros del Programa que se gestionan desde la UE; (iv) Gestiona los recursos de contraparte que le corresponden con el fin de que estén dispuestos en tiempo y forma (v)Controla, de manera sistemática, que el origen y destino de los fondos sean los previstos en el acta de donación y que los mismos se utilicen en un marco de total transparencia; (vi) Gestiona la apertura cuenta y sub. Cuentas bancarias específicas para el fondo rotatorio FOMIN, o en su defecto cuentas contables.

b) Institucionales (i) Propone la lista de representantes de la institución (titulares y suplentes) que integrarán el Directorio, (ii) Elabora y Consensúa con la Cámara de Comercio de Santiago, y el Banco, el Reglamento de Funcionamiento del Directorio, (iii) Con Pro-Chile y el Banco pondrá en funciones al Directorio, (iv) Efectúa el seguimiento de funciones de sus representantes en el Directorio y propone su remoción en caso que verifiquen anomalías.

**2.- La Cámara de Comercio de Santiago como Co-Ejecutor** asumirá las siguientes responsabilidades:

a) Administrativos (i) Pone a disposición del Programa su infraestructura organizacional, (ii) Analiza y observa los aspectos administrativos y financieros en relación a la gestión del Programa a cargo de la UE; (iii) Gestiona los recursos de contraparte que le corresponden con el fin de que estén dispuestos en tiempo y forma (iv) Controla que el destino de los fondos previstos en el acta de donación se utilicen en un marco de total transparencia;

b) Institucionales (i) Propone la lista de representantes de la institución (titulares y suplentes) que integrarán el Directorio; (ii) Aprueba con Pro-Chile y el Banco el Reglamento de Funcionamiento del Directorio, (iii) En forma conjunta con Pro-Chile y el Banco pondrá en funciones al Directorio, (iv) Efectúa el seguimiento de funciones de sus representantes en el Directorio y propondrá su remoción en caso que verifique anomalías.

**3.- Directorio del Programa, con las siguientes funciones:**

a) Administrativos (i) Controla, de manera sistemática, que el origen y el destino de los fondos se ajuste a lo previstos en el acta de donación y que los mismos se utilicen en un marco de total transparencia; (ii) Dispone la aplicación de los fondos con la firma de miembros que figuren en la matriz de firmas aprobada por el Banco;

b) Organizativos / Operativos (i) Organiza y preselecciona la lista de candidatos y sus antecedentes para los cargos de la UE de acuerdo a criterios técnicos (ii) propone al BID/FOMIN la nomina y antecedentes de los profesionales elegidos que cubrirán los cargos de Coordinador de Proyecto, Administrativo Contable y Apoyo Legal según los TDR; (iii) Pone en funciones a la UE ;(iv) Elige, designa y pone en funciones a los dos Comités staff ya mencionados (v) Aprueba a la UE el POA, aprueba la lista de mercados y/o productos priorizados y la tasa promedio de

cofinanciación de servicios en cada año , (vi) Aprueba u objeta los informes semestrales de gestión que elabora la UE antes de elevarlos al Banco, (vii) Remueve cargos y hace nuevas designaciones en los Comités, (viii) Otorga la No Objeción a los Planes de Mejora seleccionados por el Comité Técnico.

c) Institucionales (i) En los aspectos institucionales representa al Programa ante el Banco,(ii) Sesiona al menos una vez por mes, (iii) Desempeña sus funciones en el marco de lo establecido en este documento y en el Reglamento de Funcionamiento del Directorio y (iv) Propone a la Cámara de Comercio de Santiago y a Pro-Chile las modificaciones de su Reglamento de Funcionamiento.

El Directorio está compuesto en total por ocho (8) integrantes de los cuales cuatro (4) será por Pro-Chile y cuatro (4) por la Cámara de Comercio de Santiago. Tendrá un Presidente y un Vicepresidente cubiertos por un representante de Pro-Chile y la Cámara de Comercio respectivamente, mientras el resto de los integrantes lo harán como Directores. El Coordinador de Proyecto de la UE actuará como Secretario del Directorio. La lista con los nombres de los integrantes como también el Reglamento de Funcionamiento deberán estar definidos y aprobados al momento de la firma del convenio. El Directorio cumplirá sus funciones de manera Ad Honorem, por lo que no percibirán honorarios y su dedicación será cargada como aporte local valorado según se detalla en el Presupuesto General.

**4.- La Unidad Ejecutora (UE).** Básicamente tiene a su cargo dos funciones: (a) Gestionar la Administración y (b) Ejecutar y Coordinar las actividades previstas.

#### **Funciones de la Unidad Ejecutora:**

- a)** Administrativas (i) Apoya el proceso del registro contable y financiero del Programa;; (ii) lleva a cabo el proceso de adquisición de los bienes y servicios previstos para la ejecución del Programa, incluyendo las respectivas solicitudes de no-objeción del Banco a la contratación y/o compras correspondientes; (iii) Gestiona la suscripción de los contratos con consultores expertos, coordinadores, técnicos, asistentes y otros profesionales a ser financiados por el Programa siguiendo la metodología del Banco; (iv) Verifica la disponibilidad de recursos del fondo rotatorio previstos con la contribución del Banco y los correspondientes a los recursos de contrapartida con el fin que permitan la ejecución del plan de actividades previstos , (v) Apoya las rendiciones de cuentas y tramitará las reposiciones de dicho fondo; (vi) elaborará los estados financieros del Programa para su posterior auditoria; (vii) Coordina con las Oficinas Regionales las actividades previstas en el Programa (viii) Asegura que el Programa se ejecute dentro de las normas y condiciones contractuales acordadas en el convenio
- b)** Gestión y Organización (i) Organiza, dirige y coordina las actividades del Programa en general y las suyas específicas; (ii) Promueve y verifica que se cumplan con el desarrollo del “modelo” , (xi)Coordina la ejecución de los componentes del Programa (iii) Elabora los informes de seguimiento de la operación, así como el Plan Operativo Anual del Programa (POA) para cada período; (iv) Analiza y evaluará los informes técnicos semestrales de avances que produzcan las Oficinas Regionales y los adjuntará a los sus Informes semestrales que enviará al Banco; (xiv) Realiza el seguimiento de indicadores de desempeño establecidos en el marco lógico; (xv) Propone mejoras al diseño e implementación del Programa, (v) Realiza reuniones de coordinación con las Oficinas Regionales.

En la actualidad la UE está integrada por: (i) un Coordinador General con dedicación de tiempo total (ii) dos Profesionales Asistentes de tiempo total (iii) Una secretaria y (v) un Profesional del área Informática por tiempo parcial. Dentro de la estructura Organizacional de ProChile, depende del Departamento de Desarrollo Estratégico de Prochile.

## 5.- Oficinas Regionales.

### Funciones de la Oficinas Regionales:

Organizativos/Operativos;(i) Realiza las actividades de difusión y sensibilización a los sectores económicos y las PYMEX acerca de los objetivos y beneficios del Programa, (ii) Identifica las empresas interesadas, verifica que cumplan las condiciones de elegibilidad y las inscribe para que participen del programa (iii) Organiza la realización del "Test de Capacidad Exportadora" en la PYMEX, (iv) Entrega los resultados del Test, (v) Finalizados los Test de Capacidad Exportadoras con sus Recomendaciones, junto con la UE los analizará y evaluará para determinar el tipo de servicio que demandarán las PYMEX. También promoverá, en los casos con demandas similares, planes de mejoras asociativa entre las PyMEX, (vi), Atiende consultas y brinda información a las empresas para que elaboren los Planes de Mejora (vii)En la presentación de Planes de Mejoras de las PYMEX verifica que se cumplan la condiciones de elegibilidad de las empresas y que se adecuen a las características de servicios que proveerá el programa y a las condiciones generales de No Objeción; (vii) Colabora en la organización de los servicios que requieran las PYMEX posterior a la No Objeción (ix) Colabora y/o realiza las actividades de monitoreo de resultados al finalizar la ejecución del Plan de Mejora de las Empresas, (x) Cumple con los procedimientos que indique la UE para los diferentes pasos indicados, (xi) participará de las reuniones de coordinación que convoque la UE, (xii) Continuará ejecutando la metodología instalada con el Programa cuando el convenio finalice.

Para el cumplimiento de estas funciones y a los fines de este programa no se prevé la incorporación de profesionales en las estructuras de las Oficinas Regionales. Sin embargo será posible la contratación de Expertos en Asistencia en implementación y Monitoreo que colaborarán en las tareas de análisis, supervisión, coordinación y monitoreo de resultados en las PYMEX. Tales casos se analizarán uno a uno oportunamente y se fijarán los montos y duración de los contratos de estos expertos los que serán financiados con recursos del FOMIN según las pautas del Presupuesto del Programa

**6.- Comité Técnico:** El Comité Técnico es un órgano técnico de función staff, creado a los fines de este programa y cuya función finaliza al mismo tiempo que el Convenio.

Esta integrado por representantes de la Cámara de Comercio de Santiago y Pro-Chile. Es designado por el Directorio pudiendo algunos o todos sus integrantes pertenecer también al Directorio. Es atribución también del Directorio fijar la cantidad de miembros que lo integran procurando que exista equilibrio en la participación de ambas instituciones

Funciones del Comité: (i) Establece el día y lugar de sesión para la selección de los Planes de Mejora, (ii) Aplica los criterios de elegibilidad y No Objeción para la selección de los Planes de Mejora, (iii) en los casos de Planes OBJETADOS, realiza un breve informe con los motivos de tal decisión y unas recomendaciones para que las PYMEX puedan reformularlos y presentarlos nuevamente, (iv) emitirá un informe al Directorio presentando y sometiendo a su aprobación la selección de los Planes de Mejoras que realizó.

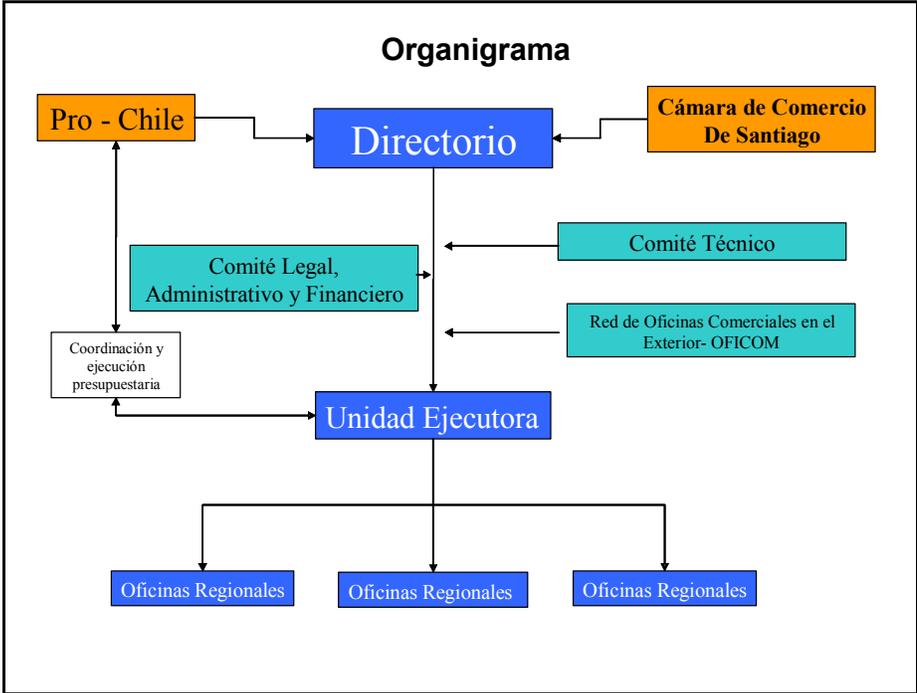
**7.- Comité Legal, Administrativo y Financiero:** El Comité es un órgano técnico de función staff, creado a los fines de este programa y cuya función finaliza al mismo tiempo que el Convenio.

Está integrado por representantes de la Cámara de Comercio de Santiago y Pro-Chile. Es designado por el Directorio pudiendo algunos de sus integrantes o todos pertenecer también al Directorio. Es atribución también del Directorio fijar la cantidad de miembros que lo integran procurando que exista equilibrio en la participación de ambas instituciones

Funciones del Comité: (i) Efectuará el seguimiento y monitoreo de todo el mecanismo legal, financiero y administrativo del programa, prestando su colaboración en estos temas a la UE, (ii) analizará los informes semestrales elaborados por la UE, (iii) colaborará con la UE en los momentos de Evaluaciones y Auditorias que realice el Banco.

**8.- Oficinas Comerciales en el Exterior- OFICOM:** Estas oficinas, que ya existen y la conforman los agregados comerciales de Chile en el Exterior y particularmente de los países seleccionados, cumplirán una función staff aportando (i) información complementaria al programa, (ii) detección de condiciones que rigen en el país de destino para la comercialización de los productos, (iii) detección de expertos o especialista en ese país que puedan brindar asistencia a las PYMEX chilenas, (iv) colaboración en la evolución de los Planes de Mejora, etc.

El siguiente Organigrama resume la estructura detallada anteriormente.



El principal mecanismo de coordinación con todas las instancias que forman parte del Programa son las reuniones de Directorio. En ellas se analiza el estado de avance del Programa y se plantean criterios y compromisos para el desarrollo de las actividades futuras del mismo. De estas reuniones existen actas formales, firmadas por todos los miembros del Directorio.

También existen reuniones semanales de la Unidad Ejecutora con el Comité Técnico para coordinar el desarrollo de las diferentes actividades, definiéndolas y estableciendo modalidades de procedimientos pertinentes en cuanto a su forma y alcance. Idéntica situación ocurre con el Comité Legal, Administrativo y Financiero, con cuya coordinación se asegura la consistencia en estos ámbitos de lo establecido por convenio, a la vez que se compatibilizan institucionalmente las acciones del programa con la institucionalidad de ProChile.

Para el caso de las Oficinas Regionales, mayoritariamente la coordinación se da a través de la información proporcionada vía correo electrónico e informes de avance. Dos veces al año todos los Directores Regionales participan de reuniones de coordinación en Santiago, las cuales son utilizadas para informarles del avance del Programa y de las actividades futuras por desarrollar.

También cabe indicar que existen diferentes informes que se deben presentar al Banco y que constituyen elementos de coordinación como son: Planes operativos Anuales, Informes semestrales de Progreso, en

la cual se identifican los avances en la ejecución del Programa, problemas y plan de acción para solucionarlos y plan de acción para el nuevo semestre.

### **1.8. Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable**

El programa actualmente se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo debido a lo cual están en diseño y construcción los sistemas de información para la medición y evaluación del mismo.

El convenio de donación no reembolsable establece la contratación de una consultoría para el desarrollo de la línea base del programa así como una evaluación intermedia y final. Con esta consultoría se obtendrán los siguientes productos para el Programa.

- Manual para el sistema de recolección de información y seguimiento: Se deberá desarrollar un manual de recolección de información y seguimiento, en el cual se detalle como mínimo: los principales elementos del sistema de recolección de datos y seguimiento; las tareas y responsabilidades del personal responsable de recolectar la información necesaria para el seguimiento de indicadores; y el calendario recomendado para la recolección de la información de seguimiento y monitoreo, y los aspectos críticos de este proceso.
- Herramientas de recolección de datos: Herramientas tales como encuestas modelo a participantes, exámenes de entrenamiento, identificación de grupos de control, entre otros. Para todas aquellas variables no cuantitativas, se desarrollarán herramientas de recolección de información necesarias para obtener un conjunto de datos relevantes para la medición del Programa, tal como se describe en los siguientes párrafos.

El presupuesto estipulado en el convenio, considera la contratación de profesionales que apoyarán las labores de monitoreo y evaluación de las diferentes consultorías que se llevarán a cabo durante la ejecución del Programa.

Destaca dentro de las actividades de seguimiento, los informes que se confeccionaran semestralmente referentes al avance del programa. Se entregarán al BID sesenta días corridos siguientes al vencimiento de cada semestre calendario.

Además, el programa contempla dos evaluaciones, realizadas por un consultor internacional, especializado en Evaluaciones, seleccionado en coordinación con el Directorio del Programa. La primera cuando se haya desembolsado el 50% de los aportes del BID y la segunda tres meses después de finalizado el programa<sup>26</sup>, las que deberían medir la capacidad exportadora ex-post, dado que siendo la variable que refleja el cumplimiento del propósito, es relevante.

El programa se nutre de información de las principales fuentes que posee la Institución

- Sitios Web Institucional ([www.prochile.cl](http://www.prochile.cl))
- Sistema de Administración de Clientes (CRM)
- Sistema de Control Presupuestario
- Sistema de Control de Gestión
- Bases de Datos internas y externas
- Sistema de priorización de productos-mercados

La información de las empresas inscritas en el Programa está siendo registrada en el sistema de Administración de clientes de la Institución (CRM). Posteriormente cuando las empresas deban presentar

---

<sup>26</sup> Información obtenida del capítulo K del Reglamento Operativo del Programa (CH-M 1003).

su plan de mejora lo harán a través de los actuales sistemas de presentación de proyectos de ProChile almacenando toda esta información en la misma base de datos de proyectos Institucional.

La Unidad responsable del Programa es parte de uno de los Centros de responsabilidad del SIG. Parte de los datos para la Gestión del programa, son obtenidos principalmente de las bases de datos en las que se incorporan las empresas en el proceso de inscripción, y en la que se lleva el registro de los distintos eventos que constituyen el ciclo de asistencia a empresas contemplados por este programa. Entre ellos, se incluyen:

- Número y caracterización de empresas Inscritas.
- Empresas por región.
- Volumen histórico de Exportaciones por empresa.
- Empresas por Sector
- Empresas a las que se aplica el test de potencialidad exportadora.
- Aplicadores del Test de potencialidad exportadora.
- Planes de mejora y evaluación del mismo.

Adicionalmente, se contará con informes, desarrollados por el Comité Operativo del Programa:

- Empresas seleccionadas para desarrollar un Plan de Mejora.
- Evaluación de Planes de Mejora

No existen evaluaciones del Programa, ya que este se inició en Mayo del año 2005.

## **1.9. Caracterización y número de beneficiarios potenciales**

La población potencial del programa esta caracterizada como pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX) que cumplen los siguientes criterios:

- Ventas totales anuales mayores a US\$ 50.000 e inferiores a US\$7.5 millones
- Al menos 40% de capital chileno.
- Experiencia exportadora previa, es decir, que haya exportado al menos una vez en los últimos tres años.
- Que pretendan acceder a un nuevo mercado objetivo o a un mismo mercado con un nuevo producto.

En cuanto a su número, en términos globales, al igual que otras instituciones, como CORFO y el MINECON, ProChile y la CCS (ejecutoras del programa) reconocen la existencia de aproximadamente 5.600 de pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX), las que corresponden a aquellas empresas que al menos hayan exportado un año, en un período estadístico de varios años. En este universo se incluyen muchas empresas que si bien figuran exportando lo hacen en montos poco significativos y considera a PyMEX que como máximo exportan US\$ 10 millones (ProChile, 2003).

Un primer filtrado hecho por ProChile, para establecer una población potencial y objetivo operativamente más realista, excluyó a la microempresa, con exportaciones inferiores a US\$ 50.000, entre las que se arrastraban empresas que exportan muestras, instituciones internacionales y otras irrelevantes. Este filtrado también se hizo extensivo a empresas extranjeras, líneas navieras, pero, sobre todo, a empresas medianas grandes que exportan sobre US\$ 7,5 millones, a cuyo tamaño y capacidad económica no se les asocia al patrón de comportamiento de una PyME. Redefinidas estas cotas extremas, el dato más actualizado que proporciona informalmente ProChile de esta población potencial asciende a 4.363 empresas, de las cuáles 72% (3.146) pertenecen al sector alimentos y el 28% restante (1.217) al sector industrial no alimentario.

Posteriormente, ProChile recurre a un nuevo filtro para delimitar aún con más precisión su población objetivo y potencial. Este se basa en las actualizaciones institucionales periódicas de priorización productos/mercados que hace ProChile. Estas han permitido estimar una población objetivo de 2.749 PyMEX, cuya capacidad exportadora se orienta a cubrir productos prioritarios para los mercados objetivo que interesan, las que se distribuyen en las siguientes regiones (63% de las cuales se concentran en la Región Metropolitana):

**Cuadro N° 1**  
**Distribución Regional Población Objetivo PyMEX de PROCHILE**

<b>Región</b>	<b>N° PyMEX</b>
I Región	72
II Región	27
III Región	28
IV Región	62
V Región	229
VI Región	96
VII Región	112
VIII Región	132
IX Región	41
X Región	136
XI Región	12
XII Región	68
Región Metropolitana	1.734
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>2.749</b>

Esta población objetivo de PyMEX de Prochile, es la que el programa en evaluación toma como referente de su población potencial.

### **1.10. Caracterización y número de beneficiarios objetivo**

La población objetivo del programa es de entre 250 a 300 empresas que se beneficiarán en los 36 meses que dura el mismo, número que está determinado por el presupuesto con que cuenta este programa piloto para su ejecución. La caracterización de la población objetivo es similar a la de población potencial. El Programa no tiene un número definido de empresas a atender por año.

### **1.11. Reformulaciones del Programa**

No existen reformulaciones al Programa, dado que éste entró en operación recientemente en Mayo del 2005.

### **1.12. Otros programas relacionados**

El programa no se coordina con otros programas de fomento.

El servicio que otorga este programa es asistencia técnica altamente especializada en tres líneas de acción definidas a PyMEX que tienen capacidad exportadora y que quieren exportar a los mercados exigentes o sofisticados objetos del programa. O sea, sus servicios están destinados a PyMEX que han superado limitaciones de gestión que son previas para llegar a este nivel de desarrollo.

No se identifican otros programas, sean de ProChile o de terceras instituciones, que estén orientados a la misma población objetivo y vinculados directamente con los objetivos de este Programa.

**1.13. Antecedentes Presupuestarios**

El Programa comienza su operación en mayo 2005, por lo tanto solo se dispone de su presupuesto para los años 2005 y 2006.

**Cuadro N° 2  
Presupuesto Total del Programa 2002-2006 (miles US \$)**

Año	Presupuesto Servicio responsable <sup>27</sup>	Presupuesto Programa <sup>15</sup>	
		Monto	% <sup>28</sup>
2005	14.845	875	5,9
2006	17.777	1.440	8,1

*Fuente: Ley de Presupuesto año 2005 y 2006.*

<sup>27</sup> El presupuesto del Servicio y del Programa corresponde al presupuesto "final" de cada año, a excepción del año 2006 que corresponde al "inicial".

<sup>28</sup> Corresponde al porcentaje del presupuesto del programa en relación al presupuesto del Servicio responsable.

## II. TEMAS DE EVALUACION

El programa PyMEXPORTA comenzó a operar en Mayo del 2005 y a la fecha de esta evaluación no se ha completado aún el primer ciclo de producción de su único componente. Por lo tanto no se dispone de indicadores de resultados cuantificados y solo es posible realizar una evaluación de su diseño y puesta en marcha, así como del avance de algunas de sus actividades.

### 1. DISEÑO DEL PROGRAMA

#### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

##### 1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

El problema que pretende solucionar PyMEXPORTA es superar carencias y limitaciones críticas de gestión de aquellas PyMEX<sup>29</sup> que se proponen abordar los mercados objetivos definidos por el programa, con los que el país ha logrado acuerdos comerciales y son altamente exigentes. Se considera que el problema está claramente identificado y acotado, ya que se han logrado definir requerimientos de asistencia técnica especializada en tres ámbitos muy específicos, pero que son decisivos para acceder a esos mercados y no a cualquiera otro; esta asistencia técnica permitirá a la PyMEX superar las exigencias institucionales (barreras arancelarias y no arancelarias) y las competitivo comerciales (precio, tipo y calidad de producto, condiciones de recepción, oportunidades de pago, requisitos de operación logística, etc.), que les fija el mercado objetivo de la demanda que se quiere abordar y que son ámbitos que en la actualidad, el resto de la institucionalidad pública de fomento no está resolviendo, según se expresa en el capítulo 1.

Sin embargo, a juicio del panel, en los antecedentes que entrega la institución faltan elementos que permitan contextualizar más ampliamente el problema y que se entregan a continuación por considerarse útiles para la proyección del programa, si éste se valida a futuro.

La formulación de este programa surge para resolver un problema específico de gestión competitiva para exportar a mercados sofisticados, que explícitamente afecta a cierto tipo de PyMEX, pero cuya explicación se enmarca en uno más amplio y general, que es propio de toda PyME<sup>30</sup>, independiente de si ésta exporta o no exporta. Es importante no desvincular el problema específico del general que lo contextualiza, puesto que la relación en la práctica entre ambos problemas estará determinando cómo y en cuánto se estará incidiendo en el logro del fin último de PyMEXPORTA (MML).

El problema general se relaciona con la necesidad, en una economía abierta como la chilena, de fortalecer y asegurar una alta capacidad empresarial de las PyMEs para enfrentar la competencia externa. Este problema es general por que, afecta por igual a PyMEs que pueden operar exclusivamente en el mercado interno y a aquellas que, también pueden exhibir un incipiente o fuerte posicionamiento en los mercados exportadores, el que puede ser muy inestable o crecientemente sostenido (ProChile, 2003<sup>31</sup>; Sepúlveda, 2003)<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> PyMEX: Pequeña y mediana empresa exportadora

<sup>30</sup> PyME: Pequeña y mediana empresa

<sup>31</sup> ProChile. Definición de la PyME para el sector exportador. Subdirección Internacional, enero de 2003.

<sup>32</sup> Sepúlveda, Cristián. Política de Fomento Productivo, PyMEs y Capacidad de Respuesta de la Economía Chilena ante los Desafíos de los Tratados de Libre Comercio. DIRECON (informe de consultoría), julio 2003.

La competitividad externa de una empresa se asocia estrechamente a la cuantía, pero, además, a la calidad de sus recursos productivos tangibles e intangibles que ella dispone, siendo el más crítico de ellos su propia capacidad de gestión empresarial que despliega para gerenciar exitosamente todos los demás recursos ante la competencia externa (disponibilidad de capital, mano de obra adecuadamente calificada, equipos y procesos eficientemente estructurados, información inteligente de mercados, etc.).

El problema general se proyecta, según este panel, como una desigualdad esencial. La gran empresa accede a esos recursos con menores restricciones, pudiendo incluso comprar esa capacidad gerencial especializada, cuando no la tiene. En cambio, la menor capacidad de financiamiento de la PyME la obliga a potenciar gradualmente su capacidad empresarial, realizando un proceso de aprendizaje de gestión, el que puede cubrir diferentes etapas, hasta llegar a adquirir las reales capacidades para ingresar a los mercados exportadores.

Esta desigual oportunidad para acceder a los recursos de mayor calidad y a los mercados más rentables, según sea el tamaño empresarial o capacidad económica, ha hecho necesario el desarrollo de la actual red institucional de fomento público a las PyMEs (Sepúlveda, 2003), cuyo objetivo implícito es cerrar esta brecha de oportunidades, independiente de que la vinculación de estas empresas sea con el mercado interno o externo. Se asume que al preparar a la PyME para sortear los desafíos competitivos del mercado interno, se le estará preparando para transitar hacia los desafíos de los mercados externos. Se ha configurado, de esta forma, un sistema público de apoyo subsidiado a la PyME, en el que se verifica un reparto institucional de funciones especializadas sectorial o funcionalmente, según sean los problemas críticos que las afectan.

Este problema general es importante tenerlo como contexto para profundizar el problema específico, en su doble carácter, antes mencionado. Esto es: i) como un problema de gestión competitiva propio de muchas PyMEX, que se proponen operar en mercados externos exigentes y ii) como problema específico de la institucionalidad pública exportadora para dar respuesta eficaz al problema central de esas PyMEXs. A continuación se aclaran interpretativamente ambos aspectos del problema específico que el PyMEXPORTA buscaría resolver y que no se desprende ordenadamente de los antecedentes revisados y expuestos en el capítulo I.

i) Las principales restricciones que afectan a PyMEs tradicionales (que son las mayoritarias) para convertirse en PyMEX residen en factores tales como las inercias de gestión o carencias de capacidades innovativas dentro de una generación empresarial ya establecida; la especificidad comercial del rubro y/o las limitaciones para acceder al capital y a recursos innovativos (nuevos conocimientos técnicos, gestión de información comercial sensible, etc.).

Sin embargo, la apertura externa y el crecimiento económico, ha inducido el ingreso de una nueva generación empresarial al mercado, más propensa a la actividad exportadora y que, además, impulsa un aprendizaje empresarial mayor, obligando a muchas pequeñas y medianas empresas a readecuar estrategias empresariales en esta misma dirección. Esto ha estado ocurriendo con mayores o menores dificultades, atribuibles ya sea, en lo macro, al signo de la coyuntura de los mercados internacionales o, en lo micro, a las limitaciones de capacidades empresariales y de fomento público eficaz. La construcción de capacidad empresarial exportadora, si bien descansa en el aprendizaje anterior, va más allá, por que pone en evidencia nuevos déficits gerenciales, los que con restricciones de capital y sin apoyo público serán difíciles de suplir. Así lo revelan las estadísticas sobre la inestabilidad de ingreso y salida del mercado exportador de nuevas e incluso viejas empresas exportadoras, así como también de nuevos productos exportados (ProChile, 2003).

Entre estos déficits figura la carencia de real acceso a la información inteligente de mercado y al financiamiento y el PyMEXPORTA los identifica y acota muy asertivamente. Por ello su apoyo se concentra en contribuir a que las PyMEX puedan superar las exigencias institucionales (barreras arancelarias y no arancelarias) y las competitivos comerciales (precio, tipo y calidad de producto,

condiciones de recepción, oportunidades de pago, requisitos de operación logística, etc.), que le fija el mercado objetivo de la demanda que se quiere abordar, que son ámbitos en los que en la actualidad el resto de la institucionalidad pública de fomento no está resolviendo, como claramente se expresa en el capítulo I. También es asertivo cuando PyMEXPORTA centra su apoyo financiando expertos altamente especializados que aseguren que el acceso, que ellos facilitan a la información crítica en estos ámbitos, también se convierta en real capacidad de gestión práctica de esta información; es decir, que las empresas beneficiarias efectivamente inviertan en readecuación de la oferta y en medidas que derriben barreras de entrada a mercado, entre las que pueden figurar adecuación del tipo de producto, del perfil de calificaciones del recurso humano, ajustes de la organización y de procesos de producción, adopción de nuevas prácticas de gestión de calidad, de logística u otras y además, en la apertura propiamente tal del mercado objetivo (ferias, contacto de clientes compradores, habilitación de canales de comercialización y otras).

Las exigencias de aprendizaje empresarial exportador serán mayores cuánto menor sea la capacidad competitiva anterior de la que se parta (cuantía y calidad de la dotación de recursos) y cuánto mayor sea la complejidad del mercado externo objetivo. En este sentido, la premisa de la que parte el programa PyMEXPORTA es correcta cuando se asume que las exigencias del aprendizaje exportador y, por tanto, de apoyo público, serán muy distintas si los mercados objetivos son mercados, por ejemplo, latinoamericanos que si son los de países como EEUU, los de la UE y EFTA o Corea del Sur. Cuanto más exigente sean los mercados objetivos, más difícil será acceder a la información crítica sobre su modalidad concreta de operación, lo que también supone tener capacidad para invertir más en la apertura de esos mercados.

En virtud de lo anterior este panel concluye entonces que las carencias y limitaciones técnicas y financieras de la PyMEX para autosolventar su formación en este tipo de gestión exportadora constituyen lo esencial del problema que se propone resolver el programa PyMEXPORTA, objeto de esta evaluación. Con ello se busca dar una respuesta en un nicho específico de problemas, críticos o decisivos para exportar a mercados exigentes, la que hasta ahora el fomento público no había logrado abordar con claridad. Este programa, al subsidiar el acceso y la gestión de información sobre condiciones competitivas concretas de acceso a mercados exigentes, lo que hace es focalizar de lleno el apoyo para que las PyMEX lo logren.

ii) Esta forma de acotar el problema específico de las PyMEX, para adquirir capacidad competitiva, surge de la propia experiencia institucional ProChile, en su calidad organismo especializado en la promoción de exportaciones. Pero además, desde el punto de vista institucional, existen tres elementos que en conjunto justifican la realización del presente programa: a) El anterior programa INTERPyME<sup>33</sup>, que funcionó entre 1999 y 2004, sin lograr los resultados esperados y del que se recogen sus aprendizajes, b) Los nuevos acuerdos comerciales abiertos con mercados altamente exigentes que inducen a Prochile a ajustar sus instrumentos para que las PyMEX se beneficien de los mismos, y c) La convergencia de los intereses público privado chilenos con los del BID.

(a) El objetivo del anterior programa INTERPyME coincidía con el fin y el propósito del actual programa en evaluación. Sin embargo, su connotación era más amplia ya que apuntaba a introducir un cambio en la cultura de negocios de las PyMEs, internacionalizándolas, en un sentido exportador, sin condicionar el tipo de mercado objetivo (Informe ProChile, 2004) ni el tipo de problema que enfrentaba la empresa. En el programa en evaluación en cambio, tener experiencia exportadora es un prerrequisito y su orientación busca apoyar exclusivamente el acceso a mercados exigentes. Por lo amplio del concepto del INTERPyME, sus principales clientes tendieron a ser empresas sin experiencia exportadora o con experiencia muy débil en esta actividad, y cuya calidad del recurso gerencial era insuficiente, hasta el punto de requerir apoyos de fomento distintos, previos a los requeridos para proceder a exportar, y que

---

<sup>33</sup> Programa Internacionalización de la PyME. INTERPYME. Evaluación. DIRECON – PROCHILE. Gerencia PyME. Dic. 2004

son propios de los que conceden otras instituciones distintas a ProChile que integran el sistema público de fomento a las PyMEs.

INTERPyME careció de una metodología debidamente validada en el país. Su metodología de diagnóstico de la empresa beneficiaria no fue eficaz. Se realizaba un autodiagnóstico asistido y no un diagnóstico hecho externamente por un profesional independiente, como ocurre con PyMEXPORTA. El aprendizaje de la experiencia anterior ha permitido replantear el enfoque, recogiendo más fielmente la experiencia institucional de trabajo de ProChile con PyMEX. La elaboración que preveía INTERPyME de un plan estratégico y de otro operativo, ahora se funden en un único Plan de Mejora, reduciendo su período de elaboración. La prestación de apoyo consideraba US\$ 900 (con un aporte de ProChile de 70%) en la 1ª fase y US\$ 3.460 (aporte ProChile 70%) en la fase de consolidación de la penetración de mercado (Informe ProChile, 2004).

La evaluación hecha por ProChile de INTERPyME indica que siendo la meta haber tenido 1.000 nuevas empresas exportando en el 2005, al finalizar el programa, de 411 que ingresaron al programa, sólo 46 han terminado exportando (Informe ProChile, 2004). Este resultado tendría dos explicaciones básicas: i) considerando que en su población objetivo figuran empresas tanto exportadoras como no exportadoras, el proceso de promover entre éstas últimas un cambio en la cultura de negocios -según la experiencia internacional- toma un período de maduración que puede prolongarse más allá de los tres años, tal como lo ocurrido en el programa INTERPYME también lo estaría confirmando; ii) lo abierto del programa junto con dispersar las características de las empresas potencialmente interesadas, después de un inicio aceptable de reclutamiento, terminó reduciendo el número de empresas interesadas en postular, lo que impidió avanzar hacia el logro de la meta programada. Se puede interpretar que el antiguo programa era poco claro en sus objetivos y en sus señales de oferta de apoyo para una población objetivo que integraba segmentos de PyMEs con déficits de recursos empresariales muy diferentes.

El programa en evaluación -recogiendo las lecciones del anterior- acota su población potencial, restringiéndola a PyMEX más “probadas, que tengan un mínimo de experiencia exportadora”, y se focaliza en dar respuesta expresa y exclusivamente a tres líneas específicas de problemas identificados como problemas críticos de acceso a los nuevos mercados más exigentes, lo que ha sido avalado por otros estudios recientes sobre PyMEX (FUNDES<sup>34</sup>, Bco. Mundial<sup>35</sup>).

**(b)** Un segundo antecedente es el hecho de que Chile, al convenir acuerdos comerciales con las grandes economías del hemisferio norte, ha dejado abierta la interrogante acerca de cómo la institucionalidad pública del fomento ajusta una respuesta instrumental específica para que las PyMEX también se beneficien de la apertura de estos nuevos grandes mercados. La ampliación del horizonte de oportunidades comerciales para el país avanza muy rápido respecto a lo que es la adquisición de una cultura de gestión exportadora, principalmente entre aquella gran parte de PyMEs, que todavía se debaten en el umbral de transitar o no hacia la exportación.

El programa INTERPyME apuntaba a cubrir esta necesidad o vacío político instrumental, induciendo a que PyMes se convirtieran en PyMEX, pero en los hechos, sólo ocurrió parcialmente, ya que de las 46 empresas que terminaron exportando, de preferencia lo están haciendo a otros mercados, distintos de los mercados objetivos. El programa PyMEXPORTA se focaliza exclusivamente en atender PyMEX que buscan llegar a los mercados de EEUU, UE, EFTA y Corea.

---

<sup>34</sup> Moori-Koenig Virginia; Yoguel Gabriel; Milesi Darío; Gutiérrez Irma. Buenas Prácticas de las PyME Exportadoras Exitosas. PYMEX: El Caso Chileno. Fundes Internacional. 2004. Convenio Fundes Chile y Dirección General de la Cancillería de Chile.

<sup>35</sup> Xiaoyang Chen Maggie; Otsuki Tsunehiro; Wilson S. John. Standards and Technical Regulations: Do they Matter to export Success in developing Countries?. Summary of the Finding Prepared for The Organization for Economic Cooperation and Development Workshop. Berlin, November 21-22. 2005.

(c) Un tercer antecedente es la convergencia de intereses entre ProChile y el BID para validar en Chile una metodología o modelo sistematizado de fomento para acceder a los mercados más exigentes, que sea replicable, por su alto efecto demostrativo, en otros países de América Latina. Validar una experiencia de fomento, estaría haciendo posible el despegue de una política de fomento que más tarde pueda generalizarse, reforzándola con fondos mayores de recursos, tanto en Chile como en el resto de América Latina. Esto se desprende claramente del convenio suscrito entre ambas instituciones (Convenio BID, 2005).

Este mismo objetivo general se replantea en el Reglamento Operativo del Programa (BID-FOMIN, 2005), lo que incluso da pie a que se mencione como uno de los objetivos específicos, “gestionar un programa piloto dirigido a las PyMEX” (en los documentos posteriores del programa este concepto deja de usarse). Es decir, se trata de una acción de política, cuya validación es previa a la formulación de una política instrumental más definitiva.

En este sentido, la reducida disponibilidad de fondos, respecto a lo que exigiría cubrir el grupo objetivo a mediano plazo, y por consiguiente, lo marginal que resulta la meta operativa de atender hasta 300 empresas en un lapso de tres años y medio de desembolsos, da cuenta de que la intencionalidad de este programa tiene claramente un carácter piloto. Este rasgo es importante por que condiciona el alcance con que se puede hacer la presente evaluación del diseño y de la puesta en marcha de este programa.

Al contrastar lo planteado en el capítulo I con lo expuesto anteriormente acerca de la relación entre el problema general y el específico y del doble carácter que éste último encierra, se puede establecer la siguiente conclusión: El problema que busca resolver el programa PyMEXPORTA está claramente identificado, pero no está suficientemente bien contextualizado y justificado.

Con relación a la población potencial y objetivo de PyMEXPORTA y la interrogante de si ésta ha sido bien definida en función del problema que dio origen al programa, cabe analizar lo siguiente:

La necesidad de tener un referente más preciso, para intervenir en el problema específico de las PyMEX, ha obligado a ProChile a realizar ajustes que acoten con más realismo el ámbito de PyMEX sujeto del fomento institucional de mediano y corto plazo de Prochile, como se ha descrito en el Capítulo I de Antecedentes. Al respecto hay que recordar que su población potencial quedó establecida en 4.363 PyMEX que exportan entre US\$ 50.000 y US \$ 7,5 millones, y su población objetivo o prioritaria de fomento de Prochile se estableció finalmente en 2.749 empresas, en virtud de actualizaciones institucionales periódicas de priorización productos/mercados que esta institución hace.

Estas poblaciones potenciales y objetivo, en principio, son referenciales para ProChile, pero lo son menos para el programa en evaluación, ya que ellas hacen referencia PyMEX con “volúmenes de exportaciones” entre US\$ 50.000 y US\$ 7,5 millones. En cambio la elegibilidad de las PyMEX que se acogen a PyMEXPORTA define estos mismos montos mínimo y máximo pero de “ventas totales”, no importando qué proporción de estas ventas totales corresponden a exportaciones. Las exportaciones de una empresa cualquiera podrían ser inferiores al límite mínimo, pero con ventas totales considerables, pudiendo hasta alcanzar el máximo permitido.

Por lo tanto este panel concluye que el programa en evaluación tiene bien caracterizada su población potencial, pero no la tiene cuantificada. En la práctica, el programa adopta como tal la población de PyMEX objetivo o prioritaria de ProChile, la que sólo constituye un orden de magnitud referencial próximo a 2.749 empresas. Por lo señalado en el párrafo anterior y en el capítulo I de Antecedentes, la población potencial del programa podría estar fluctuando entre la población potencial de ProChile de 4.363 empresas y su población objetivo de 2.749 empresas, ya que este rango de empresas puede albergar simultáneamente PyMEX que cumplan con los cuatro criterios de elegibilidad del programa. A juicio del panel, no existen inconvenientes para que el programa trabaje, por ahora, con la población referencial de Prochile, debido a que es un programa piloto.

La población objetivo del programa, en cambio, o sea aquella que tiene planeada atender durante sus tres años de duración, está claramente cuantificada en 300 empresas, meta que se considera operativamente adecuada por tratarse de un programa piloto que tiene un financiamiento definido y plazo determinado para su ejecución. La población objetivo es similar en su caracterización a la población potencial.

Los criterios de focalización de empresas definidos en el diseño del programa y señalados en el Capítulo I Antecedentes<sup>36</sup>, apuntan a conceptualizar su población potencial y objetivo; éstos se consideran pertinentes, ya que surgen de la propia experiencia de Prochile y de los últimos diagnósticos realizados sobre el tema. Ellos permiten focalizar la acción del programa a PyMEX con mayores posibilidades de éxito en los mercados objetivos definidos por PyMEXPORTA.

En un nivel distinto de focalización, que es el cómo adjudicar las prestaciones, el mecanismo diseñado para seleccionar a las empresas beneficiarias, es la aprobación del Test de Capacidad Exportadora; este mecanismo se considera adecuado, ya que, tal como se verá más adelante, mide las reales capacidades de las empresas nacionales para enfrentar las exigencias de los mercados internacionales objetivos del programa, lo que permite concentrar la atención en empresas que tienen mayores posibilidades de éxito en ellos (se miden 12 factores considerados relevantes para enfrentar de forma exitosa los mercados internacionales los que se describieron en el Capítulo I Antecedentes).

Los mercados objetivos del Programa están definidos como exigentes o sofisticados con los cuáles existan acuerdos comerciales y en donde las PyMEX encuentran dificultades para ingresar o permanecer en ellos. Estos están claramente identificados como Unión Europea, EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein), Estados Unidos, Canadá y Corea. Estos mercados coinciden en ser en los más atractivos en virtud de sus altas coberturas demográficas asociadas a tener los mayores ingresos per cápita de la economía mundial, a la vez que actúan como locomotora de arrastre en el crecimiento del comercio mundial de productos no commodities de alto valor, en los que Chile justamente especializa su oferta exportadora.

Los productos de exportación están definidos como exportaciones con valor agregado que no estén consolidadas en esos mercados, los que se encuentran claramente especificados en la página web<sup>37</sup> del Programa por sectores y sub sectores. Estos productos han sido definidos en base a la oferta que se tiene en Chile y la demanda que existe en los países objetivos, información que es proporcionada por el Agregado Comercial en cada país, mecanismo que se considera adecuado.

## **1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

La contribución que hace el programa PyMEXPORTA a la solución del problema específico de las PyMEX es plenamente recogida por el enunciado de su Fin “contribuir al logro de un incremento sostenido de las exportaciones de las PyMEX hacia mercados con los cuales Chile ha suscrito acuerdos comerciales”.

Atendiendo a que lo específico del problema de las PyMEX reside en su insuficiente capacidad exportadora para acceder a esos mercados, el Propósito que enuncia la MML del programa “Pymex chilenas mejoran sus capacidades exportadoras a través de asistencia técnica especializada para acceder a mercados con acuerdos comerciales”, está correctamente formulado, ya que señala que éste debe

---

<sup>36</sup> Los criterios son empresas que tengan: Ventas totales anuales mayores a US\$ 50.000 e inferiores a US\$ 7.5 millones, al menos 40% de capital chileno, experiencia exportadora previa, es decir, que hayan exportado al menos una vez en los últimos tres años y que pretendan acceder a un mercado objetivo o a un mismo mercado con un nuevo producto.

<sup>37</sup> [www.pymex.cl](http://www.pymex.cl)

concentrar asistencia técnica altamente especializada que mejore la capacidad exportadora, necesaria para asegurar acceso a los mercados objetivos del programa. Se observa coherencia causal entre propósito y fin, ya que sin la entrega de una asistencia técnica altamente especializada no se estaría contribuyendo a lograr un incremento sostenido de las exportaciones de las PyMEX.

Se considera que esta coherencia causal también se hace extensiva al Componente formulado, ya que su producción se realizará a través de consultorías requeridas por los planes de mejora que elaboren las PyMEX seleccionadas, en alguna de las tres líneas previamente definidas e identificadas como problemas críticos de acceso a los nuevos mercados más exigentes. No ocurre lo mismo, sin embargo, con el énfasis que el enunciado del Componente pone en la alta representatividad regional que debieran tener las empresas beneficiarias de esta asistencia técnica, la que no ha sido justificada de forma explícita en la documentación de respaldo del programa. En ésta, se le menciona con cierta recurrencia, pero sin que quede claramente incorporado en la operatoria instrumental del programa; de hecho en la aplicación del test de potencialidad exportadora, el criterio de regionalización no se considera. A juicio del Panel, no es un problema de la oferta que el programa llegue a beneficiar a más PyMEX de regiones, sino que esto dependerá de la demanda de las empresas de regiones por este tipo de servicio y del potencial exportador que tengan las mismas y que son medidas con la aplicación del Test.

El único componente formulado en la MML, es plenamente coherente y se considera suficiente para el lograr el propósito, dado que tiene una incidencia directa en su logro. No se identifican componentes faltantes, de igual importancia para el logro del propósito.

Finalmente las seis actividades críticas establecidas en MML se complementan secuencialmente para producir el componente único del programa, siendo todas ellas indispensables para su producción y se consideran suficientes para lograr el componente.

La primera actividad Planificación de seminarios y difusión, permite establecer el acoplamiento entre oferta y demanda potencial por esta prestación de fomento. Las dos siguientes, Aplicación del test de potencialidad exportadora y Apoyo en la elaboración de planes de mejora acotan selectivamente su grupo objetivo de beneficiarios, para poder lograr el impacto deseado. La selección de consultores nacionales e internacionales para las consultorías requeridas, asegura que la asistencia técnica se realice por expertos en los respectivos temas y la entrega de consultorías en las tres líneas definidas por el programa, tiene el mérito de establecer el ámbito específico y diferenciador, respecto a otros programas, de la intervención de fomento que es propia este programa. La última actividad de seguimiento y control de las consultorías entregadas asegura que ellas se realicen en los términos exigidos.

Se considera por lo tanto, que la lógica vertical de los diferentes niveles de objetivos es en lo esencial consistente. Asimismo, los supuestos consignados en la MML se consideran en general válidos.

El Panel considera que no corresponde la incorporación del enfoque de género en este Programa. Las razones para ello radican en que el Programa pretende no introducir sesgos ajenos a lo que son las capacidades o competencias exportadoras máximas de las PyMEX como única variable de selección de beneficiarios. Ello sin embargo no excluye la posibilidad explorar el levantamiento de un registro estadístico sobre la composición de género de los liderazgos gerenciales que actúan como interlocutores ejecutores de los planes de mejora, independiente de su coincidencia o no coincidencia con su calidad de socio propietario.

### **1.3 Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico**

Por estar en reciente operación, el Programa no cuenta con indicadores de desempeño cuantificados. Sin embargo en la MML del Programa se han diseñado indicadores para medir su desempeño con posterioridad, así como los medios de verificación y los supuestos.

A nivel de **Fin** se formula un único indicador de eficacia que apunta a medir la “variación porcentual en el número de empresas beneficiarias que logran acceder o exportar a los mercados objetivos del Programa”. El panel considera que un indicador que se concentra en establecer un número de empresas exitosas no alcanza a determinar una medida de contribución al crecimiento de las exportaciones, que es lo que enuncia el Fin del programa. Más se aproxima a este objetivo establecer un indicador basado en la variable del valor de exportaciones, que como tal pueda indicar cómo contribuye su incremento al Fin.

Esto implica construir un indicador de variación porcentual y absoluto del valor exportado a los mercados objetivos, después de la intervención del programa, por la totalidad de las beneficiarias respecto al que mantenían antes, identificando por separado el subconjunto de empresas que exportaban a esos mercados objetivos antes de beneficiarse del programa y aquel que no lo hacía. El cálculo de la variación debería hacerse por carriles separados, sin perjuicio que después se sumen sus valores absolutos. Con ello se estará ganando además información complementaria acerca de la representatividad de uno y de otro tipo de empresas beneficiarias, y de su respectiva eficacia de éxito. El mismo indicador medido durante tres años seguidos, permitiría detectar el grado de consolidación o estabilidad que estarían adquiriendo los nuevos flujos exportados por las empresas beneficiarias a los mercados objetivos.

Un indicador de este tipo permitiría alimentar una evaluación de impacto del programa, lo que supone dar un plazo prudente de maduración para que se aplique la medición, el cual se estima en dos o tres años después de implementados los planes de mejora, según se trate del grupo que sí exportó antes de acogerse al programa y el que no lo hizo respectivamente.

Los supuestos formulados en la MML referentes a que el ambiente macroeconómico se mantiene estable, los países importadores cumplen con los compromisos acordados en los TLC y las barreras para arancelarias no aumentan sustancialmente, se consideran válidos.

A nivel de **Propósito**, para medir la dimensión de calidad la MML propone un indicador de satisfacción de usuario que se sostiene en una consulta de opinión directa los beneficiarios, en el marco de una evaluación ex post, el que se considera pertinente.

La dimensión de eficiencia de Propósito se estaría midiendo con el indicador del costo promedio del programa por beneficiario. Este indicador es pertinente aun cuando para establecer su interpretación de cuándo su nivel es aceptable o no lo es, deberá vincularse a otros indicadores más propios de una evaluación de impactos, por ejemplo, poniendo en relación este costo por beneficiario con el margen del plus exportado por beneficiario como resultado de la intervención del programa.

El indicador de economía, que establece el porcentaje de presupuesto ejecutado, también es pertinente ya que su resultado reflejará la capacidad de movilizar el uso de los recursos.

En cuanto a la medición de eficacia con que se logra el Propósito, la MML propone como indicador establecer la ‘variación porcentual en la nota del test de capacidad exportadora’, o sea,  $(\text{Nota promedio año } t - \text{Nota promedio año } t-1) / (\text{Nota promedio año } t-1)$ , indicador que a juicio del panel no es pertinente.

Si se aplica el mismo test esa comparabilidad podría ser factible, pero hay que tener presente que los resultados iniciales de varios de los módulos temáticos, que integran el TPE y que se acogen a una calificación ponderada, no necesariamente debieran alterarse a causa de la intervención del programa. En otros, será difícil establecer si hubo una alteración. Además hay que considerar que el costo unitario de realización de cada test es de US\$ 168, por lo que la medición del indicador estaría teniendo un costo total de US\$ 50.440<sup>38</sup>. Si el TPE que se aplica es distinto, cuya elaboración está pendiente y se desconoce su

---

<sup>38</sup> El dato de costo del test se encuentra en pesos chilenos. Se hizo conversión con tipo de cambio \$ 523.4, promedio a mayo del 2006.

alcance y contenido, es difícil pensar que las calificaciones puedan ser comparables debido a las características del TPE inicial.

El concepto de capacidad exportadora es un resultado abstracto cuando se pretende medir, pues engloba todos los módulos temáticos que se han identificado como relevantes a esa capacidad; por lo mismo, la medición analítica de este concepto tiene que recurrir a un índice promedio ponderado de puntajes para módulos temáticos heterogéneos pero complementarios. Siendo el concepto de 'capacidad' exportadora de una empresa una abstracción en si misma, su medición sólo resulta factible de establecer por comparación con otras empresas, que es lo que en definitiva hace el test. Si esa empresa no estuviese siendo confrontada con otras sería difícil hacer una medición absoluta *per se* de su 'capacidad' exportadora y aún más de su evolución en el plazo de uno o dos años. Esto dificulta la posibilidad de medir incremento de capacidad exportadora como tal, al menos que se mida en los resultados concretos en que ese incremento de capacidad se exprese, lo cual supone demostrar el logro de mayores exportaciones.

Lo establecido en el párrafo anterior implica establecer un indicador que de cuenta en términos absolutos y porcentuales, esta vez sí, del número de empresas que tienen éxito exportando a los mercados objetivos y siempre distinguiendo entre ellas, las que antes de la intervención del programa exportaban a esos mercados de aquellas que no lo hacían. Un indicador de este tipo, junto con medir estrictamente la eficacia del Propósito, especialmente su medición relativa, también se complementa con el indicador de eficacia del Fin para calificar la calidad de los incrementos establecidos de los valores exportados, es decir, cuántas empresas (la medición absoluta) constituyen el soporte de esa variación en cada grupo.

A nivel de la producción del **Componente**, la MML propone adecuadamente medir la eficacia de su logro estableciendo si el programa llegó a cumplir su meta operativa, en cuanto a beneficiar un máximo de entre 250 y 300 PyMEX en tres años.

Un segundo indicador de eficacia que se propone es la medición de la cobertura de las PyMEX regionales respecto al total de empresas beneficiadas. Este indicador no se considera pertinente por que la discriminación positiva de las PyMEX regionales no está claramente incorporada como un objetivo explícito del programa ni se ve incorporado en los procedimientos instrumentales del mismo. No obstante, este indicador se mantiene por ahora, supeditado a una discusión próxima, por que no hay que desconocer que si bien puede tener una importancia subsidiaria para la evaluación específica del propio programa, puede en cambio ser importante para ProChile y la DIPRES, ya que podría tener relevancia para una evaluación más institucional de impactos. No es una cuestión de la oferta que el programa llegue a beneficiar a más PyMEX de regiones, si no que es una cuestión de la demanda de los beneficiarios y de su localización, lo cual en gran medida está determinado por cómo se concentran regionalmente las ventajas comparativas exportadoras (naturales y competitivas) a lo largo del país.

Respecto al indicador de economía, es decir, el grado de cofinanciamiento privado con que se produce el componente se estima es adecuado, ya que cuánto mayor sea la disponibilidad para cofinanciar privadamente las prestaciones mayor será la eficiencia del recurso público y más amplia podrá ser la cobertura de beneficiarios. La única observación es que su enunciado debiera globalizar para la totalidad de los beneficiados su cálculo y no para cada uno de ellos. Sería insostenible tener tantos indicadores como beneficiarios hubieren.

Se observa la ausencia en este nivel que mida eficiencia relacionada con el porcentaje de gastos administrativos del programa respecto a los gastos anuales y de los que resultan durante todo el período de ejecución del mismo.

#### **1.4 Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño**

El Programa no ha tenido reformulaciones debido a que entró en operación en Mayo del 2005.

## **2. Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa**

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

#### **(a) Estructura Organizacional**

El programa se ha dado un organigrama de funcionamiento, cuyos organismos integrantes observan las funciones definidas en el anterior capítulo de antecedentes y que contempla a ProChile como ejecutor principal y a la Cámara de Comercio de Santiago como institución coejecutora. La revisión del organigrama del programa induce a evaluar su diseño y funcionamiento organizacional, poniendo de relieve cuál ha sido el desempeño hasta ahora del Directorio y de la Unidad Ejecutora para impulsar y proyectar, a través de las Direcciones Regionales, la producción del componente establecido: PyMEX, con alta representatividad regional, reciben consultorías requeridas en sus planes de mejora.

Con base en las entrevistas realizadas por el panel evaluador y la documentación revisada, se desprende que en lo avanzado de la puesta en marcha del programa y, por tanto, en lo avanzado de la producción del componente, en su primer ciclo, cada uno de los organismos que integra el organigrama del programa ha cumplido su función, lo cual ha obrado en beneficio de una buena coordinación para cumplir hasta ahora en forma relativamente adecuada con el cronograma de actividades establecido, aun cuando se observa un retraso en el cumplimiento del mismo.

Las reuniones periódicas del Directorio articulado al funcionamiento de la UE, en una relación bastante fluida con sus comités asesores, especialmente, el Comité Técnico, y, sobre todo, con las Direcciones Regionales han hecho posible lograr un alto grado de coordinación para acceder a la población objetivo.

En la puesta en marcha del programa la estrecha relación vertical, en sus tres niveles, ha logrado avanzar en el cumplimiento de las actividades de programación e implementación de seminarios de lanzamiento y en el diseño y aplicación del test de potencialidad exportadora. Se observan atrasos en el procesamiento de la información del test.

Las entrevistas confirman que la función coejecutora de la Cámara de Comercio ha sido especialmente activa en esa relación ejecutora vertical, lo que ha permitido sintonizar más finamente la llegada del programa a su población objetivo. Así se ha comprobado llegado el momento en que el Comité Técnico toma decisiones, impartiendo instrucciones a las regiones y recoge resultados de las actividades encomendadas, que terminan siendo procesados centralmente.

La UE así como inicialmente recoge directrices institucionales y técnicas de parte del Directorio para su programación operativa de tareas, termina recurrentemente informando (mensualmente) acerca del estado de avance y de cumplimiento final de las actividades previstas para cada ciclo de asistencia a las PyMEX, lo que se comprueba al revisar las Actas de Directorio.

Los juicios evaluativos anteriores tienen que considerar el hecho de que todavía no puede establecerse la producción del componente, el que se estaría produciendo en el transcurso de tres ciclos sucesivos de asistencia técnica a las PyMEX. Habiéndose iniciado, pero no cerrado el primer ciclo, es imposible establecer conclusiones definitivas sobre la interrogante acerca de cómo está respondiendo la estructura organizativa descrita para producir el único componente del programa.

También se considera que los recursos y la experiencia institucional de ProChile se han complementado satisfactoriamente con los aportes de la Cámara de Comercio para la ejecución del programa, lo que se ha puesto a prueba con el logro de una convocatoria inicial considerable de la población objetivo, en la que se inscribieron 275 PyMEX.

### **(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades.**

Para evaluar la relación del programa PyMEXPORTA con ProChile hay que señalar que conforme éste se constituye y organiza desde el interior de la institución, su montaje aprovecha una estructura técnico burocrática que ya funcionaba y que, además, lo hace dándole continuidad a una gestión anterior de fomento a las PyMEX, tal como lo acredita el anterior programa INTERPyME.

Esto significa que la articulación de los recursos técnicos y burocráticos del programa, no generan tensiones organizativas mayores a la institución albergante, ya que estos recursos coinciden en ser casi los mismos que con anterioridad cumplían tareas similares, tanto funcional como territorialmente, en el marco del programa de INTERPyMEX (el programa registra la contratación expresa de sólo tres profesionales para su ejecución).

El hecho de que ya existiera en la institución una maquinaria técnico burocrática funcionando, ha asegurado que la relación en el programa entre lo directivo, el operador ejecutivo intermedio y el ejecutor regional, más directamente ligado a la población objetivo, también esté funcionando de forma coordinada. La delegación de responsabilidades, que implícitamente les ha fijado a cada organismo las funciones convenidas, han sido claras y ha facilitado que sus agentes integrantes las hayan asumido en la práctica con similar claridad. El eficaz funcionamiento de los organismos colegiados del programa -principalmente, el Directorio y el Comité Técnico- están asegurando hasta ahora plena coordinación en la forma como éste se proyecta hacia las regiones. Los resultados de convocatoria logrados en la asistencia a seminarios de difusión en regiones y la cantidad de empresas postulantes en éstas así lo confirman.

Pero, aún más decisivo que el argumento anterior, es el factor que éste es un programa que, inserto en una institución, opera cercanamente a su cúpula directiva. En este caso, los Directores de ambas instituciones ejecutoras le dan un seguimiento personalizado a su funcionamiento, sea a través de su participación directa en las reuniones mensuales de Directorio o a través de sus representantes en instancias y eventos claves del programa.

De lo dicho puede establecerse que, por lo menos, en lo que respecta a ProChile, entre propiedad del programa y su administración no hay separación alguna, por lo que entre los objetivos, propios de uno y otro rol institucional, existe coincidencia total. Conforme propietario y ejecutor coinciden plenamente, se minimiza la asimetría de información manejada por uno y otro, del mismo modo que también se minimizan las incertidumbres de respaldo burocrático y los 'riesgos morales' que podría estar afectando al proceso de toma de decisiones del programa (DIPRES, Notas Técnicas).

En cuanto al ámbito de otras instituciones relacionadas, la comunidad de intereses para que el programa tenga éxito es muy estrecha. Esto ocurre en la relación de ProChile con la Cámara de Comercio y así lo indica el compromiso operativo que ésta asume en su calidad de institución co ejecutora y aportando su experiencia, como representante del sector privado demandante de la asistencia técnica. Su participación en el Directorio y en el Comité Técnico es crucial para asegurar convergencias de criterios y en objetivos operativos, cuando se trata de coordinar e implementar las actividades de cada ciclo de asistencia. La relación con el BID, en su calidad de institución donante, se da por su interés de contar con un modelo probado que pueda replicarse a otros países latinoamericanos.

Dado la corta trayectoria que registra la puesta en marcha actual del programa, los procedimientos formales que se han convenido para que el programa esté informando regularmente al BID, recién comienzan a implementarse: el primer Programa Operativo Anual (POA) ya fue aprobado por el Directorio

e informado, pero todavía no se realiza ningún informe Semestral de Ejecución del programa y tampoco la auditoría financiera anual, tal como lo ha previsto el Reglamento Operativo

### **(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados**

El programa no se relaciona con otros programas que pudieran trabajar en el mismo tema o en temas aparentemente conexos, lo que se atribuye a la especificidad del mismo.

Para justificar este juicio es importante recordar que, en general, las PyMEs atraviesan distintas etapas de aprendizaje, y que para cada una de ellas requieren y se debería estar generando un tipo de apoyo distinto. Esto implica que llegado el momento de dar el salto exportador, el tipo de apoyo requerido será muy específico y diferente respecto a los anteriores.

La PyMEX que aspira a acogerse a los beneficios del programa en evaluación, lo hace por que ya ha cubierto etapas anteriores de aprendizaje empresarial, lo que le ha permitido ganar competitividad externa como para abordar, incluso, mercados exigentes. Esto no obsta que ella todavía tenga que adecuar la oferta de su producto, cumplir normas técnicas de ingreso todavía no previstas y/o invertir en la habilitación de canales de comercialización.

La empresa que integra la población objetivo del programa se ubica en el 'último' eslabón de su madurez y por lo tanto en el eslabón terminal de la cadena institucional del fomento formador o institucional del recurso empresarial. Si estuviera en uno anterior, lo más probable es que tendría otros déficits que le impediría aprobar el test de potencial exportador y en cuyo caso tendría que recurrir previamente a otros programas del sistema público de fomento, sin que se requiriese una mediación o coordinación con PyMEXPORTA.

Lo anterior indica que la mayor parte de los instrumentos o programas que forman el sistema de público de fomento de las PyMEs (Profos, Chile Emprende, PDP, fondos tecnológicos y otros), no cabe duda que son complementarios, pero en un sentido secuencial, porque estarían apoyando a las empresas a llegar a su fase final y ser futuras clientes del programa en evaluación. Con esto se quiere decir que no se da una complementariedad inmediata que justifique generar una estrecha coordinación de PyMEXPORTA con el resto de la oferta global del fomento.

La única identificación hecha por el panel de algún factor relevante de 'eventual coordinación' es la detección de que habría otras instituciones de fomento, como CORFO, que podrían convertir a las PyMEX seleccionadas por el programa, en grupo objetivo para la promoción de empresas inversoras de capital de riesgo. Pero más que una coordinación instrumental u operativa, lo que la CORFO estaría requiriendo de PyMEXPORTA es información.

No se observan duplicidades de PyMEXPORTA con otros programas.

### **(d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)**

No existe ningún mecanismo de participación de usuario establecido formalmente en el programa, que no sea el derecho a opinión o a reclamo que cualquier usuario pueda hacer valer acerca de servicios de fomento prestados o no prestados, pero más bien ante las respectivas instituciones ejecutoras que ante el propio programa.

## **2.2 Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes**

El programa parte con un alto grado de focalización global hacia una población potencial, la que se define por el cumplimiento de los criterios de elegibilidad establecidos los que se consideran pertinentes. Este es un primer nivel básico o grueso de focalización, pero después de haberse calificado esa elegibilidad de los

postulantes se configura un pequeño grupo objetivo que, a través del test, pasará a ser objeto de una nueva focalización, esta vez, selectivamente más específica, cuyos criterios y ponderaciones se han descrito en el capítulo de I Antecedentes del Programa.

El test de potencial exportador es el único instrumento que utiliza el programa para seleccionar y focalizar sus prestaciones. Su diseño técnico contribuye a realizar un procedimiento objetivo para seleccionar y focalizar a las empresas beneficiarias, ya que asigna a cada PyMEX postulante puntajes ponderados en cada uno de los temas centrales que el test evalúa y que son fundamentales para tener éxito en los mercados objetivos.

La justificación de este juicio evaluativo reside en que la aplicación de la metodología del test objetiviza procedimientos en el sentido de que genera automáticamente un ranking jerarquizado de empresas seleccionables, según puntajes de mayor a menor obtenidos por cada PyMEX, distinguiendo así las empresas que tendrían mayor potencial de éxito con la intervención del programas de aquellas que tendrían uno menor. Al minimizarse la intervención subjetiva del ejecutor también se estaría reduciendo los riesgos de una selección adversa del beneficiario (DIPRES, Notas Técnicas).

De los criterios y ponderaciones del test se desprende que los cuatro primeros temas modulares (Producto o Servicio, Recursos disponibles, Precios y Compromiso del equipo directivo) concentran el 40% de la importancia que se le confiere al conjunto de los doce módulos que se consideran en total, lo que se considera pertinente. Estos cuatro temas, en orden de importancia, están marcando la capacidad estructural adquirida del recurso empresarial o más difícil de desarrollar. Ellos son las virtudes comercial competitivas que despliega el producto exportable de cada empresa; su capacidad económica, organizacional y técnico productiva para abordar el mercado exigente; lo competitivamente adecuado y rentable del precio y la voluntad emprendedora o grado de compromiso del liderazgo gerencial para emprender la nueva acción exportadora.

Los otros ocho criterios que siguen y que se les pondera con un factor promedio inferior de 7,4%, se les considera menos estructuralmente decisivos y por tanto más adquiribles o mejorables, conforme el liderazgo empresarial se lo proponga. Por lo tanto el panel considera que la forma de ponderar los diferentes criterios del test es pertinente a los objetivos del programa.

Cabe señalar que el programa en su diseño contempla asignar solo un servicio por empresa y puede ocurrir, que una empresa seleccionada requiera de apoyo en más de una línea de acción del programa. Considerando que la maduración de la adquisición de potencialidad exportadora es un proceso que tarda cierto tiempo, incrementar la cantidad de servicios que puede recibir una empresa podría apresurar su proceso de inserción y consolidación en mercados exigentes.

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

No existe mucho margen de libertad para sesgar los criterios de asignación de recursos. Pues, la distribución de los recursos disponibles de asistencia técnica, está determinada por los resultados del test de potencialidad exportadora, ya que las empresas que se benefician son las que alcanzan los mejores puntajes del test, si éstas presentan planes de mejora también aprobables.

Es decir, la automaticidad del instrumento focalizador seleccionador de beneficiarios se hace extensiva a la asignación de recursos. Como el instrumento se aplica para producir un componente único, no se registra competencia entre componentes para acceder a los recursos. La competencia de las empresas por los recursos, dentro del componente, se rige por el criterio único que se beneficiaran a aquellas empresas que exhiban el máximo potencial de impactos, lo que se considera pertinente.

No existe discriminación positiva premiando con un factor específico en el test la representatividad de regiones distinta a la Región Metropolitana, por lo que el panel cuestionó el enunciado del componente Empresas PyMEX “con alta representatividad regional” reciben las consultorías requeridas en sus planes de mejora. El test solo selecciona a aquellas empresas que demuestran tener el máximo potencial exportador y puede que éstas no sean de regiones distintas a la Metropolitana. Si se quiere beneficiar explícitamente a empresas de regiones, debería incluirse este criterio en el test, teniendo presente que ello se hará en desmedro de premiar el máximo potencial exportador.

Las modalidades de pagos a consultores que aplican el test y a expertos que apoyen la implementación de los planes de mejora se realizarán directamente contra la prestación del servicio, por lo menos, en lo que respecta a compromisos de pagos contraídos contractualmente por el programa; esto se considera positivo, ya que asegura la prestación del servicio antes de su pago. Los aportes empresariales que cofinancian la prestación de los expertos se efectuarán directamente en los términos contractuales que se fijen. O sea, el programa no contempla transferencias de recursos a los beneficiarios.

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

La función de seguimiento y evaluación está todavía en ciernes, registrando sólo algunos avances parciales, debido a que el programa todavía se encuentra en su primera fase de puesta en marcha (el primer ciclo de asistencia técnica todavía no termina). Los más importantes son los avances que se han hecho para configurar la línea de base del programa. Entre éstos figura principalmente la depuración de la MML, la que incluye una propuesta de indicadores intermedios y finales para la evaluación del programa.

El convenio que origina el programa establece la contratación de una consultoría para terminar de configurar esa línea de base. Además se prevé la necesidad de que esta consultoría termine de elaborar un manual para el sistema de recolección de información y seguimiento y se definan herramientas de recolección de datos, sobre los cuales también hay elementos avanzados por la UE y el Comité Técnico, pero cuyos productos ya terminados figuran como compromisos convenidos; aún no están terminados por lo que no es posible pronunciarse sobre su logro.

El convenio también ha previsto la contratación de otras dos consultorías. Una intermedia para evaluar sus avances y otra después de finalizado el programa para realizar una evaluación ex post. Sin embargo, el cronograma de actividades del programa no incorpora explícitamente este tipo de acciones como siendo realizadas ni por la UE ni por consultores expresamente contratados en un futuro próximo. Esto hasta ahora ha dejado un margen de flexibilidad para decidir si, con los avances hasta ahora realizados, se justificaría o no la contratación de una consultoría intermedia. Independientemente de quién realice estas consultorías, (la UE o consultores externos) se considera una debilidad que ellas no estén programadas en el cronograma de actividades, ya que se consideran eventos fundamentales para alimentar cualquier monitoreo y evaluación final del programa.

El hecho de que el aparato de gestión del programa coincida o se inserte bien en el aparato institucional de gestión de ProChile (ver punto 2.1.b), facilita considerablemente el aprovechamiento retroalimentador de información entre el programa, considerado en su autonomía de gestión, y la institución ‘propietaria’ del mismo. Esto hace posible que, por una parte, el programa se nutra de las bases de datos de ProChile, señaladas en el Capítulo I Antecedentes y por otra parte, que la información de las empresas inscritas en el programa retroalimente el sistema de administración de usuarios de ProChile (CRM), del mismo modo que cuando las empresas deban presentar sus planes de mejora, lo harán a través de los actuales sistemas de presentación de proyectos de ProChile, quedando igualmente almacenada esta información en la misma base institucional de datos de proyectos.

La fluidez con que opera este soporte de registro de información debería facilitar al programa la posterior emisión de reportes de resultados, de igual forma como el acceso a este recurso ya le ha estado facilitando ajustar el acceso a su población objetivo.

### **3.- EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA**

#### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa**

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

La producción de su único componente aun no concluye debido a que está en desarrollo su producción la que se estima en un año.

Sin embargo, cabe comentar que las metas relacionadas a la producción de su componente para el final de los tres años de ejecución del programa son dos:

- i.- Un rango mínimo de 250 empresas y máximo de 300 recibirán las consultorías requeridas.
- ii.- Un 90% de la empresas que reciben las consultorías en relación a sus planes de mejora alcanzan con éxito los resultados propuestos en estos planes.

Las metas señaladas están incluidas en el Reglamento Operativo Base del Programa, confeccionado por el BID, PROMIN y la Institución responsable del Programa. Estas son a tres años, con una evaluación al 50% del uso de los aportes del BID/FOMIN e informes de avance cada 6 meses solicitados por el BID. Estas evaluaciones no se consideran suficientes, dado que solo corresponden a requerimientos del BID y no se detectan en la programación, informes adicionales de avances propuestos por la propia institución responsable para autoevaluarse y que permitan corregir desviaciones. Un período de 6 meses puede ser muy tarde para tal efecto y podría incluso comprometer los plazos establecidos con el BID. De hecho el programa tiene actualmente un atraso de 2 meses en sus actividades.

El programa no tiene definidas metas anuales; se considera que metas a tres años no son suficientes para asegurar el logro del propósito. Además, el componente contempla la entrega de servicios en tres ciclos de asistencia técnica, cada uno de los cuáles tiene 1 año de duración. Los informes de avance están referidos a lo solicitado por el BID, no obstante, a juicio del panel también deberían definirse metas y controles mas cortos, que aseguren a la UE que está bien encaminada en el logro de las metas definidas a los tres años. No hacerlo involucra arriesgar el logro del propósito. Por ejemplo, una etapa clave en la producción del componente es la entrega de los planes de mejora, para lo cuál hay buen número de empresas seleccionadas. Pero cuantas realmente entregarán los planes al programa se desconoce. Se da por supuesto que gran parte de las empresas lo hará. No hay una meta que ayude a determinar el éxito o no en la presentación de los planes de mejora y el porcentaje que se considera razonable. La meta que debería estar definida en esta primera etapa dado que fueron 143 empresas las seleccionadas, es que al menos un 58% presenten planes de mejora aprobables. Un porcentaje menor arriesga el no cumplimiento de la meta a los tres años y obliga a revisar, evaluar y retroalimentar el programa, antes del inicio del segundo ciclo.

Una evaluación del desempeño del programa, en esta fase de puesta en marcha, solo se puede avanzar identificando las principales actividades realizadas hasta la fecha, lo que supone considerar tres tareas claves, que han sido importantes para iniciar y avanzar en el primer ciclo anual de asistencia técnica.

La primera es el proceso de ajuste interno que ha estado viviendo conceptualmente el programa, durante el año 2005, para contribuir a la construcción de una línea de base más clara del mismo. Esto ha sido un claro resultado de la discusión permanente que se ha dado en el ámbito del Directorio y de la UE, para precisar instrumentalmente el funcionamiento del programa y asegurar el uso eficaz y eficiente de los

recursos para la producción de su componente. Esto se considera positivo, ya que permitirá posteriormente medir el impacto del programa en esta población.

Importante, en esta primera tarea, han sido también los ajustes que la UE ha ido haciendo con el Directorio para reducir más selectiva y restrictivamente la población objetivo, respecto a la población potencial que adopta como referencia inicial el programa. Dada su condición de programa piloto, con su implementación se ha seguido buscando acotar más esta población objetivo de modo de que la población beneficiaria prevista, no mayor a 300 PyMEX, sea seleccionada lo más focalizadamente posible para asegurar la producción del componente y el máximo logro de impactos (cumplimiento del propósito y del fin). Para abordar esta redefinición sucesiva, se ha ido acotando la población objetivo de PyMEXPORTA, según la intersección de criterios mercados/productos de priorización cada vez más ajustados. Se considera que esto redundará en una mayor eficacia, en el sentido de asegurar que cada una de las tres líneas de asistencia se dirigirá al grupo de beneficiarios objetivos definidos por el programa a través de una focalización más certera.

Los indicadores de verificación en el cumplimiento de objetivos han sido igualmente establecidos, aunque todavía como provisorios y sujetos a revisión, como un avance para terminar de precisar mejor la línea de base del programa.

La segunda tarea es la elaboración de una metodología de diagnóstico de la capacidad exportadora de las empresas postulantes al programa (Test de Potencial Exportador), para lo cual se recogió toda la experiencia institucional de trabajo con PyMEX de ProChile y de la Cámara de Comercio, ligándola al diseño del programa y al logro de sus objetivos operativos.

Se hizo una aplicación piloto, lo que permitió realizar correcciones finales a esta metodología, para terminar finalmente por sacar un manual definitivo de aplicación del test (Informe interno de aplicación del Test de Potencial Exportador, 2006). Para la captura de la información que generen los Test de las PyMEX, en cada región, se ha concebido hacerla a través de una plataforma electrónica única que la consolide centralmente y que la haga compartible regionalmente.

La tercera tarea ha sido la licitación pública nacional<sup>39</sup> que se llevó a efecto para establecer un registro nacional de empresas consultoras con experiencia para aplicar el Test de Potencial Exportador. De las 52 postulaciones que se hicieron nacionalmente el programa optó por seleccionar a catorce, privilegiando a empresas operadoras regionales de CORFO y universidades regionales, que tuvieran una visión y conexión con el universo de la población potencial del programa en cada región, y cuando esto no fuera posible, aceptando otras empresas consultoras con experiencia en el tema. Esto permite tener un equipo calificado de consultores que apliquen el TPE adecuadamente.

Estas tres tareas sentaron las bases para iniciar los tres ciclos anuales de actividades de asistencia a las PyMEX que tiene previstas el programa. Al revisar lo cumplido de las cuatro actividades, que se identifican como recurrentes en la MML, o la preparación para el cumplimiento de las pendientes en el primer ciclo, se puede observar lo siguiente.

La programación y lanzamiento de seminarios de difusión se realizó entre agosto y septiembre del 2005 (según Calendarización de Actividades) en las distintas regiones, lo que se ha visto reforzado por la entrega de información pertinente a través de la página Web del programa, especialmente diseñada, lo mismo que por material impreso. La unificación del conocimiento que tiene cada Dirección Regional de ProChile y la propia Cámara de Comercio de las poblaciones objetivos regionales, permitió hacer una convocatoria personalizada a las PyMEX, lo que aseguró una alta asistencia relativa de ellas a estos seminarios, con respecto a sus universos regionales. Se realizaron catorce seminarios regionales, se contactó a más de 2.000 empresas, de las cuales asistieron 700 a estos seminarios. El 71% de las empresas asistentes fueron de regiones distintas a la Región Metropolitana y 29% de esta última.

---

<sup>39</sup> Resolución exenta N° J-0700. 24 Agosto 2005

No obstante, esta actividad de difusión tuvo un retraso de un mes, considerando que el Programa Operativo Anual (POA) señala a Julio 2005 como el mes de inicio de la puesta en operación del Plan de difusión. Esto ha sido uno de los factores que ha incidido en el retraso de la aplicación del test, que debía comenzar su aplicación en Septiembre 2005 de acuerdo a lo presupuestado en el POA, y comenzó efectivamente en noviembre 2005. Esto permite suponer que el primer ciclo del programa se extienda a más de un año, en relación al plazo programado. Esto debe ser revisado en la confección del POA del segundo ciclo, para acelerar las actividades.

En cuanto a la primera convocatoria de postulación al programa arrojó la inscripción de 275 PyMEX, las que después de ser evaluadas quedaron calificadas como elegibles para el programa. De este número de empresas, 236 se terminaron acogiendo a la realización del TPE, con los siguientes resultados: 143 empresas (61%) fueron aprobadas con puntajes sobre 60 puntos; otras 60 obtuvieron entre 50 y 60 puntos (25%), quedando pendiente una mayor evaluación de su viabilidad para definir su aprobación final; y 33 empresas fueron rechazadas (14%) con puntaje inferior a 50 puntos. El 64% de las empresas seleccionadas se localizan fuera de la Región Metropolitana.

**Cuadro N° 3**  
**N° Empresas con test aplicado, aprobado y distribución por región de empresas aprobadas**

Regiones	Empresas		% de	Distribución
	Aplicadas	Aprueban	Aprobación	por Región
R.Metropolitana	95	51	54%	36%
I Región	13	10	77%	7%
II Región	5	4	80%	3%
III Región	14	3	21%	2%
IV Región	13	8	62%	6%
V Región	14	4	29%	3%
VI Región	6	3	50%	2%
VII Región	15	15	100%	10%
VIII Región	32	23	72%	16%
IX Región	7	4	57%	3%
X Región	13	10	77%	7%
XI Región	4	3	75%	2%
XII Región	5	5	100%	3%
<b>Total</b>	<b>236</b>	<b>143</b>	<b>61%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Informe de DIRECON.*

Lo observado de la puesta en marcha, hace pensar al panel, que la respuesta del grupo objetivo ha sido buena y que por lo tanto la producción del componente está bien encaminada. Ante la eventualidad que la segunda convocatoria mantuviera la misma intensidad de respuesta, que hubo en la primera, se ha considerando anticipar la finalización del convenio BID después del cierre del segundo ciclo de asistencia técnica. Una repetición del número de empresas seleccionadas estaría agotando la disponibilidad de fondos, con lo que se cumpliría la meta operativa prevista del máximo de 300 empresas beneficiadas, en dos años, en vez de los tres previstos.

Antes de anticipar la posibilidad señalada, es importante esperar a ver cómo se da la cantidad y calidad de empresas postulantes en la futura segunda convocatoria, por que -tal como ocurrió con el programa anterior de INTERPyME- no es del todo excluyente que también pudiera decrecer la intensidad de respuestas de las PyMEX.

De mantenerse la alta convocatoria alcanzada en la primera, podría interpretarse como un buen indicador de que el programa estaría correctamente centrado o acotado a problemas prácticos que, al menos, la población objetivo de este tipo de PyMEX percibe como los más sensibles y relevantes para dar un nuevo salto exportador.

La cantidad y calidad de las empresas seleccionadas es importante precisarla en el marco del tamaño de la población objetivo. Un análisis del perfil de ellas necesariamente se convertirá en un insumo importante tanto para una evaluación intermedia de resultados como para una evaluación ex post de cierre del programa y también debiera aportar mayores fundamentos para establecer si los éxitos de respuesta ante la capacidad convocante inicial que ha tenido este programa piloto, podrían o no agotarse con su término.

## **3.2 Desempeño del Programa a nivel de Propósito**

### **3.2.1 Análisis de Cumplimiento del Propósito**

No existe información para analizar cumplimiento del propósito.

### **3.2.2 Beneficiarios Efectivos del Programa.**

El programa aún no tiene beneficiarios efectivos, sin embargo, puede comentarse que en sus avances ya se registran 143 empresas que aprobaron el TPE y que son potenciales beneficiarias para recibir las consultorías requeridas en sus planes de mejora.

En el punto 3.1 se detalla por región la distribución de los 143 elegidos. Hay un 36% en la Región Metropolitana con la mayor presencia de empresas aprobadas, luego vienen la VIII y VII con un 16% y 10% respectivamente. El resto está en un rango que va de un 7%(I y X región) a un 2%(III, VI y XI región). Como se aprecia un 62% se concentra solo en 3 regiones lo que debe ser considerado para la asignación de recursos y esfuerzos del programa.

Para calificar externamente la calidad de las empresas que postularon, el panel realizó un análisis de 187 de las 236 empresas PyMEX a las que se les aplicó el TPE, de las cuales 16 (9%) presentaban deudas morosas o vencidas con el sistema financiero, 152 con deudas y 19 sin deuda. La conclusión que se puede extraer de este análisis, es que las empresas con deuda han calificado para obtener créditos de instituciones financieras y han podido responder adecuadamente a sus compromisos, por lo tanto, su capacidad financiera para enfrentar los gastos de cofinanciamiento se puede suponer razonable. A su vez empresas con deudas morosas y vencidas con instituciones bancarias, difícilmente podrán hacer frente al cofinanciamiento que exige el programa, como son las 16 con problemas.

### **3.2.3 Análisis de Cobertura**

Un análisis de la cobertura que se estaría alcanzando, en este primer ciclo, puede avanzarse revisando el cuadro siguiente que confronta la estructura regionalizada de la población objetivo con el perfil también regionalizado de las empresas postulantes y de las que fueron finalmente seleccionadas.

La población potencial referencial que asume este cuadro es la de 2.749, pues es la única que hasta ahora se ha podido estimar con un rigor metodológico mínimo, aunque sea propia de Prochile y no del programa en evaluación.

En el cuadro siguiente se refleja en detalle el potencial por región, los postulantes y aceptados

#### Cuadro N° 4

### Comparación perfiles regionalizados del N° empresas población potencial referencial, postulantes y seleccionadas primer ciclo asistencia técnica

#### (Análisis vertical)

Comparación de perfiles regionalizados del número de empresas integrantes de la población potencial de referencia, de empresas postulantes y seleccionadas en el primer ciclo de asistencia.						
	PyMEX Pobl. Potencial.	%	PyMEX postulantes 1ª convocatoria	%	PyMEX seleccionadas	%
I Región	72	3%	13	6%	10	7%
II Región	27	1%	5	2%	4	3%
III Región	28	1%	14	6%	3	2%
IV Región	62	2%	13	6%	8	6%
V Región	229	8%	14	6%	4	3%
VI Región	96	3%	6	3%	3	2%
VII Región	112	4%	15	6%	15	10%
VIII Región	132	5%	32	14%	23	16%
IX Región	41	1%	7	3%	4	3%
X Región	136	5%	13	6%	10	7%
XI Región	12	0%	4	2%	3	2%
XII Región	68	2%	5	2%	5	3%
Región Metropolitana	1734	63%	95	40%	51	36%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>2.749</b>	<b>100%</b>	<b>236</b>	<b>100%</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

Fuente: confección del Panel

Claramente se aprecia una importante concentración de las Pymex potenciales en la región metropolitana, con un 63% del total, luego y muy lejos viene la V región con un 8%. De las Pymex postulantes sigue siendo un alto porcentaje de la RM, no obstante baja a un 40% del total y sigue la VIII región con un 14% del total de Pymes postulantes. Finalmente las seleccionadas se concentran en un 36% en la RM, un 16% en la VIII región y un 10% en la VII región. En estas 3 regiones se concentra el 62% de las empresas seleccionadas, lo cual debe ser considerado por el programa a la hora de asignación de recursos.

### Cuadro N° 5

#### Comparación perfiles regionalizados, N° empresas, población potencial referencial, postulantes y seleccionadas primer ciclo asistencia técnica. (Análisis horizontal)

Comparación de perfiles regionalizados del número de empresas integrantes de la población potencial de referencia, de empresas postulantes y seleccionadas en el primer ciclo de asistencia.					
	PyMEX Pobl. Potencial.	PyMEX postulantes 1ª convocatoria	% del potencial por región de las Pymex postulantes	PyMEX seleccionadas	% del potencial por región de las Pymex seleccionadas.
I Región	72	13	18%	10	14%
II Región	27	5	19%	4	15%
III Región	28	14	50%	3	11%
IV Región	62	13	21%	8	13%
V Región	229	14	6%	4	2%
VI Región	96	6	3%	3	3%
VII Región	112	15	13%	15	13%
VIII Región	132	32	24%	23	1717
IX Región	41	7	3%	4	10%
X Región	136	13	10%	10	7%
XI Región	12	4	33%	3	25%
XII Región	68	5	7%	5	7%
Región Metropolitana	1734	95	5%	51	3%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>2.749</b>	<b>236</b>	<b>100%</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

Fuente: confección del Panel

Un análisis preliminar, sobre como se estaría perfilando la cobertura por región de las PyMEX postulantes y las seleccionadas, refleja que la RM tiene un importante potencial no explotado, solo postuló el 5% del potencial y hay regiones como la XI con el 33% que ya postuló. El valor absoluto de los beneficiarios potenciales por región debe ser un parámetro a considerar en la asignación de recursos, en especial los de difusión. A su vez los esfuerzos en el tema de difusión deben ser revisados en algunas regiones, como en la V región donde a un mayor potencial (229) que por ejemplo VIII región (132); solo postulan y aprueban 14 y 4 respectivamente frente a un potencial de 229 en la V, versus 32 y 23 respectivamente en la VIII. Esto implica que se debe revisarse el plan de difusión en la V región.

#### 3.2.4 Focalización del Programa (en caso que corresponda)

La aplicación del test y la selección en un primer momento de 143 postulantes estarían confirmando que se está llegando a la población que se deseaba atender.

## 4. RECURSOS FINANCIEROS

### Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

#### 4.1 Fuentes y Uso de Recursos Financieros

**Cuadro N° 6**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de US \$)**

Fuentes de Financiamiento	2005		2006	
	Monto	%	Monto	%
1. Aporte Fiscal <sup>40</sup>	216	25	372	26
2. Aportes de otras instituciones públicas <sup>41</sup>				
3. Otras fuentes de financiamiento (aporte de terceros, aporte de beneficiarios) <sup>42</sup>				
3.1 BID	630	72	1.000	69
3.2 CCS	29	3	67	5
3.3 Beneficiarios				
<b>Total</b>	<b>875</b>	<b>100</b>	<b>1.440</b>	<b>100</b>

*Fuente: Ficha N°2 de Antecedentes del Programa. Información Complementaria.*

El programa comienza en mayo 2005, por lo tanto existen solo dos períodos a analizar, años 2005 y 2006.

Como muestra el cuadro anterior, el programa tiene tres fuentes de financiamiento: Aporte Fiscal, la CCS y el BID. El mayor aporte proviene del BID con un 72% el año 2005 y 69 % el año 2006.

Cabe comentar que el programa considera el cofinanciamiento de los beneficiarios en un 50% de la asistencia técnica que recibirán, luego de aprobar los planes de mejoras respectivos; este aporte de los beneficiarios se omite en el presupuesto señalado, debido a que las consultorías aún no se ejecutan.

Dado que el programa tiene planificado atender 300 beneficiarios durante sus 3 años de funcionamiento, haciendo una proyección lineal, sería 100 beneficiarios cada año del programa, esto permite adelantar

<sup>40</sup> El aporte fiscal del programa: es aquel que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público

<sup>41</sup> Los aportes de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

<sup>42</sup> Otras Fuentes de Financiamiento: 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, privados o de la cooperación internacional.

que los beneficiarios aportarán US\$ 750.000 por año<sup>43</sup>, lo cual tiene un impacto significativo en el desarrollo del programa.

**Cuadro N° 7  
Gasto Efectivo Total del Programa (Miles de US \$)**

AÑO	Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado	Otros Gastos <sup>44</sup>	Total Gasto Efectivo del Programa
2005	156		156

*Fuente: Ficha de presentación de antecedentes presupuestarios y de costo presentado por la UE*

El efectivo de MUS\$ 156 representa un 18% del presupuesto asignado el 2005, lo cual se considera bajo e indica un desajuste entre lo presupuestado y el avance de actividades en dicho período. Esto se debe a que las actividades de mayor costo, como es la asistencia técnica a las empresas que aprobaron sus planes de mejora, no se hicieron el año 2005 ya que están programadas para el 2006.

**Cuadro N° 8  
Desglose del Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de US \$)**

	2005	
	Monto	%
1. Personal	61	48
2. Bienes y Servicios de Consumo	61	47
3. Inversión	6	5
4. Otros		
<b>Total Gasto Efectivo Ppto. Asignado</b>	<b>127</b>	<b>100</b>

*Fuente: Ficha de presentación de antecedentes presupuestarios y de costo presentado por la UE*

Los gastos efectivos del presupuesto se comparten principalmente en personal, y bienes y servicios de consumo. Este último referido a los gastos de difusión del programa y la aplicación del TPE. Los gastos no sobrepasan lo programado en estos ítems a la fecha.

<sup>43</sup> El cálculo para llegar a US\$ 750.000, es de US\$7.500\*100, donde US\$7.500 es el aporte promedio máximo en la asistencia y 100 son las empresa que deben recibir el componente al final del primer año ejecución.

<sup>44</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas o los propios beneficiarios.

El Cuadro N°9 muestra la distribución regional en la aplicación de TPE y la distribución por región del gasto monetario incurrido hasta la fecha.

**CUADRO N°9**

**Distribución regional aplicación del test y del gasto del componente único**

Empresas a las que se aplicó el TPE				
Regiones	Aplicadas	Distribución de la aplicación del test por Región(%)	Gasto por Componente en MM\$	Distribución del gasto por Región(%)
R.Metropolitana	95	40	66,7	76
I Región	13	6	2,7	3
II Región	5	2	1,8	2
III Región	14	6	0,9	1
IV Región	13	5	1,8	2
V Región	14	6	3,6	4
VI Región	6	2	2,7	3
VII Región	15	7	0,9	1
VIII Región	32	15	2,7	3
IX Región	7	2	1,8	2
X Región	13	5	1,8	2
XI Región	4	2	0,9	1
XII Región	5	2	1,8	2
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>100</b>	<b>90,1</b>	<b>100</b>

El 76% del gasto se concentra en la RM y solo el 40% de las empresas evaluadas son de dicha región. Por otra parte la VIII región, concentra solo el 3% del gasto con un 15% del total de empresas a las que se les aplicó el TPE. La III región concentra 6% de las empresas que se les aplicó el TPE y solo el 1% del gasto. Los esfuerzos de difusión en algunas regiones debe mejorarse en términos de lograr una mejor distribución de recursos, aunque es posible que la alta concentración en la Región Metropolitana tenga su explicación en que ella absorbe gastos centralizados de la ejecución.

**Cuadro N° 10**  
**Gasto Total<sup>45</sup> por Componente (Miles de US \$)**

	2005	
	Monto	%
Componente	156	100
Total	156	100

*Fuente: Ficha de presentación antecedentes presupuestarios y de costo presentado por la UE.*

<sup>45</sup> Incluye las tres fuentes de gasto: gasto efectivo del presupuesto asignado, gasto de transferencias de otras instituciones públicas y aporte de terceros.

El único componente concentra el 100% del gasto; a la fecha el gasto efectivo va de acuerdo al presupuesto, no obstante, como se mencionó anteriormente su ejecución es baja con relación a la asignación original.

## 4.2 Eficiencia del Programa.

Considerando que el programa lleva a diciembre del 2005 ocho meses de ejecución y el período para completar la producción del componente se estima en un año, aun no se incurre en todos los gastos relacionados a las actividades que producen el componente.

### 4.2.1 Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

A la fecha de esta evaluación, solo se han ejecutado actividades de difusión y aplicación de test a 236 empresas, de las cuales quedaron seleccionadas 143 para presentar planes de mejora. Considerando que de este grupo saldrán los beneficiarios finales del programa, el costo promedio monetario para llegar a esta base de 143 es de US\$1.090 que se obtiene de dividir el total de gasto del 2005 y el número de empresas seleccionadas (US\$156.000/143). Al considerar los aportes valorados provenientes de la institución ejecutora, que hace que el total de gasto suba a US\$278.917, este valor promedio sube a US\$1.950 por beneficiario. Este antecedente sumado al costo promedio de US\$ 7.500 esperado por consultoría de cargo del programa, lleva a concluir que a la fecha, la ejecución presupuestaría es razonable a nivel de gastos. Se ha gastado un monto menor al presupuestado por ítem. Además, los US\$ 1.090 sobre los US\$ 7.500 refleja que el costo de apoyo de las actividades previas a que las empresas reciban la asistencia es un 15% del costo de las asistencias técnicas del programa. El desembolso más importante del programa será hacia el final del período de ejecución.

No se puede determinar el nivel de eficiencia hasta la fecha considerando que hay una parte importante del gasto no ejecutado, un 82% del total.

### 4.2.2 Gastos de Administración

**Cuadro N° 11**  
**Gastos de Administración y Costos de Producción de los Componentes**

En miles dólares

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Costos de Producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2005	36	121	156

Fuente: Evaluación de panel en función a Anexo presupuestario y estructura, entregado por la UE.

**Cuadro N° 12**  
**Gastos de Administración y Costos de Producción de los Componentes**  
**Considerando aportes valorados**

En miles de dólares

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Costos de Producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2005	125	154	279

Fuente: Evaluación de panel en función a Anexo presupuestario y estructura, entregado por la UE.

Los gastos de administración están referidos a las 3 personas con que cuenta el programa de planta y su remuneración. Los costos de producción incluyen las actividades de difusión y la aplicación del TPE; en estos están honorarios, logística, viáticos, software, mobiliario y equipos referidos a estas actividades, por lo que se consideran dentro de los costos de producción del componente.

La institución estima para el año 2005 gastos valorados en US\$ 123.000, de los cuales US\$ 94.000 corresponden a ProChile y US\$ 29.000 a la CCS. De este total el 73% corresponde a gastos administrativos, es decir, US\$ 90.000. La metodología para determinar estos gastos se detalla en el anexo 4, que básicamente consiste en estimar el tiempo utilizado en el programa de cada funcionario involucrado y en función a su sueldo actual determinar la valorización de este tiempo asignado al programa.

Considerando estos aportes valorados el gasto total el año 2005 se eleva a US\$ 279.000, de los cuales un 45% corresponde a gastos administrativos. Para llegar a una conclusión como se mencionó anteriormente se requiere la ejecución completa del programa.

**4.3. Economía**

**4.3.1 Ejecución presupuestaria del Programa**

**Cuadro N° 13  
Presupuesto del Programa y Gasto Efectivo (Miles de \$ 2006)**

	<b>Presupuesto del Programa</b>	<b>del Gasto Efectivo</b>	<b>%<sup>46</sup></b>
2005	875	156	18

*Fuente: Ficha Antecedentes Presupuestarios*

Este Programa comenzó en mayo 2005 y cumplirá un año de funcionamiento en mayo 2006. Esto unido a que el gasto más importante, que son las consultorías con un costo promedio de US\$ 7.500 por beneficiario, se realiza en la última etapa del proceso, lleva a explicar porqué en diciembre del 2005 el gasto efectivo sea solo un 18% del presupuesto asignado. Es importante consignar que si los planes de mejoras se hubieran presentado se habría sobrepasado el presupuesto asignado. Considerando que el número de empresas seleccionadas es de 143 y cada plan de mejora implica US\$ 7.500, da MUS\$ 1.072.

Respecto al efecto el porcentaje del gasto efectivo en relación al presupuesto considerando los gastos valorados este sube de 18% a 23%, considerando estos gastos en el numerador y denominador. En este último se considera US\$ 310.400 que es la estimación máxima de los gastos valorados para el primer periodo. Sigue siendo un bajo porcentaje de ejecución presupuestaria.

**4.3.2 Aportes de Terceros**

Los aportes del BID y la CCS en el primer año de funcionamiento del programa se presupuestan en 72% y 3% respectivamente. El año 2006 en un 69% y 5% respectivamente. Como se aprecia el principal aporte del programa viene del BID.

Considerando el aporte máximo de los beneficiarios calculado en US\$ 750.000 para el primer período, el porcentaje con relación al total de gasto presupuestado es de 45%. Estos aportes si bien están contemplados en el diseño del programa, aún no se realizan.

<sup>46</sup> Porcentaje que representa el gasto efectivo sobre el presupuesto del programa.

Lo anterior está señalando que el programa ha tenido capacidad para atraer recursos de terceros.

### **4.3.3 Recuperación de Costos**

Los beneficiarios aportaran el 50% del valor de las consultorías referidas a los planes de mejora. Lo cual es positivo para el financiamiento del programa y permite incentivar la implementación de los planes de mejora, luego de aplicar las consultorías específicas. La implementación es la mejor forma de rentabilizar el gasto en el consultor.

## **5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa**

La sostenibilidad de PyMEXPORTA en el tiempo, estará dada en primer lugar por la validación de éste como programa piloto, o sea que logre los resultados comprometidos en sus tres años de duración, que es cuando finaliza el convenio con el BID. De ser éstos los esperados, su permanencia más allá de este período estaría prácticamente asegurada por los acuerdos, que tanto Prochile como la CCS, han dejado plasmados en el Reglamento Operativo del programa.

Al término del convenio y dejar la UE su función, Prochile y la CCS se han comprometido a asumir dicha función, lo que daría continuidad operativa al programa.

Existiría compromiso por parte de Prochile, como organismo público de gestión y apoyo al desarrollo de las políticas de comercio exterior, de mantener el aporte monetario anual para continuar co financiando a empresas que adhieren por primera vez al programa, lo que daría sostenibilidad económica al mismo. Esto, sujeto a la disponibilidad de fondos que tenga la institución en ese momento.

Por su parte, la Cámara de Comercio ha propuesto la idea de crear un fondo empresario voluntario, constituido con aportes de las empresas que participaron en el programa y que reconozcan su compromiso moral empresarial con la réplica del mismo, fondo que se constituiría durante la ejecución del programa. La viabilidad de implementar esta propuesta, solo podrá detectarse a medida que las primeras empresas atendidas vayan egresando del programa y reconociendo el aporte que éste hace.

En cuanto a capacidades institucionales, tanto Prochile como la CCS, poseen solidez técnica y de gestión así como una estructura orgánica institucional nacional y regional para continuar el programa. La formación del Directorio del Programa, constituido paritariamente por ambas instituciones, y su buen funcionamiento hasta el momento, ha sido fundamental en la concreción de las actividades programadas y ha provocado un acercamiento entre una institución pública y una privada, cuya complementación ha demostrado ser eficaz, por lo que se puede suponer que se mantendrá en el tiempo.

## **6. ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA**

### **Análisis y Evaluación de aspectos Innovadores del Programa**

Un aspecto innovador que se destaca en este programa, es la obtención de un modelo probado para que las PyMEX accedan a mercados sofisticados o exigentes, que sea replicable a nivel latinoamericano. El modelo incluye el diseño y prueba de un test que permite evaluar el potencial exportador y que es la herramienta seleccionadora de la población objetivo del programa. Este modelo será sistematizado, después de ser probado y validado en esta experiencia previa.

También puede considerarse innovador la asociación entre un agente público y uno privado, en el ámbito de las PyMEs, para la implementación de este tipo de programas.

## **7. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD**

### **Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa**

No es posible justificar la continuidad de un programa piloto que está recientemente iniciado y aún no se ha validado en sus resultados, aunque debe señalarse que el problema que lo origina sigue existiendo.

## **III. CONCLUSIONES**

1. El diseño del programa ha sido diseñado adecuadamente para resolver un problema específico de las PyMEX, el que está bien identificado y acotado. El programa recoge, filtra y supera bien la experiencia anterior de la política institucional de fomento exportador de las PyMEX, tanto de ProChile como de la Cámara de Comercio de Santiago, en su calidad de instituciones ejecutoras. Con el programa se busca asegurar un acceso eficaz a la población objetivo más pertinente para superar incapacidades críticas de gestión de aquellas PyMEX, que se proponen abordar mercados objetivos de altas exigencias. Para ello el programa ha logrado identificar requerimientos de asistencia técnica especializada en tres ámbitos muy específicos, pero que son decisivos para acceder a esos mercados y no a cualquier otro.
2. Los criterios de elegibilidad que se establecen para ser beneficiario del programa, se consideran pertinentes, ya que permiten caracterizar adecuadamente la población potencial del programa y éstos surgen de la experiencia de las instituciones ejecutoras con PyMEX así como de los últimos estudios realizados sobre el tema. La población potencial no está cuantificada, por lo que el programa opera teniendo como referencia cuantificada la población potencial y objetivo de ProChile. Las poblaciones de referencia del programa y de ProChile son distintas por que sus respectivos estratos de beneficiarios se delimitan con criterios diferentes.
3. Por ser PyMEXPORTA un programa piloto, con tiempo y recursos definidos y limitados, su población objetivo coincide en ser la meta operativa de asistencia técnica del programa, la que asciende a un máximo de 300 empresas y a un mínimo de 250 a atender durante los 3 años de su ejecución. Esto induce a señalar que al término del programa, una vez validado y su posible superación, a través de una política más definitiva, debería clarificar la real cobertura de sus poblaciones potencial y objetivo. Entre tanto no se percibe problema alguno que frente a sus alcances limitados pueda seguir operando con las poblaciones de ProChile como referentes de trabajo.
4. La lógica vertical de la MML formulada es consistente en sus diversos niveles de objetivos observándose una relación causal entre Fin, Propósito, Componente y actividades. Las actividades se orientan directamente al logro del único componente, el que es suficiente y coherente para lograr el propósito planteado y contribuir al fin propuesto.
5. La lógica horizontal de la MML en general es consistente, presentando debilidades en la formulación de los siguientes indicadores. A nivel de Fin para medir eficacia, "Variación porcentual en el N° de empresas beneficiarias que logran acceder a los mercados objetivos" debido a que no mide la contribución al incremento de las exportaciones, que es lo que enuncia el fin. A nivel de Propósito, no se considera pertinente para medir la eficacia el indicador "Variación porcentual de la nota del TPE", por el alto costo que implica su aplicación

(\$26.400.000) y porque los resultados iniciales de varios de los módulos temáticos que integran el TPE no necesariamente deberían alterarse por la intervención del programa; si aplicara un test distinto, las calificaciones serían difíciles de comparar. A nivel de Componente para medir eficiencia se observa la ausencia de un indicador que mida “% de gastos administrativos del programa respecto a los gastos anuales”.

6. En general, se considera que el diseño organizacional y de gestión instrumental muestra ser adecuado para acceder a la población objetivo del programa. Esto en la práctica, se ha estado demostrando en la supeditación de la Unidad Ejecutora a la toma de decisiones compartidas de ProChile y de la CCS en los organismos colegiados del programa (Directorio y Comité Técnico) lo que ha permitido, centrar adecuadamente la formulación de las directrices político técnicas de ejecución de tareas y su supervisión en beneficio de una ejecución coordinada de ellas en las regiones. Por lo menos así se aprecia al evaluar lo que ha sido la puesta en marcha del programa, especialmente, en lo que va avanzado hasta ahora de la ejecución del primer ciclo de asistencia técnica a PyMEX, del total de tres que están previstos.
7. Entre propiedad del programa y su administración, en lo que respecta a Prochile, no hay separación, por lo que entre los objetivos propios de uno y otro rol institucional, existe coincidencia total, lo que minimiza la asimetría de información, las incertidumbres de respaldo burocrático y los ‘riesgos morales’ que podría estar afectando al proceso de toma de decisiones del programa. La participación directa e indirecta de los directivos gerenciales máximos de ProChile y de la CCS en los organismos colegiados del programa ha sido garantía para integrar orgánicamente las acciones prioritarias de cada institución. En este sentido, por ejemplo, para ProChile, la inserción del programa en su estructura burocrático técnica no tensiona su funcionamiento institucional, por el contrario, más bien la potencia, conforme le da continuidad a sus líneas anteriores de trabajo con las PyMEX, que hasta hace poco no estaban siendo eficaces.
8. El diseño y uso del Test de Potencialidad Exportadora ha permitido contar con un instrumento eficaz y objetivo de selección de aquellas empresas que figuran siendo las más viables desde el punto de vista de los objetivos del programa y que por tanto deberían estar asegurando los impactos máximos. Los criterios de ponderación jerarquizados de los doce temas modulares que conforman el test, se consideran pertinentes debido a que los cuatro temas que concentran el 40% de la importancia que se le confiere al conjunto de los 12 temas, son en orden de importancia los que marcan la capacidad estructural adquirida y más difícil de desarrollar del recurso empresarial que son: las virtudes comercial competitivas que despliega el producto exportable de cada empresa; su capacidad económica, organizacional y técnico productiva para abordar el mercado exigente; lo competitivamente adecuado y rentable del precio, y la voluntad emprendedora o grado de compromiso del liderazgo gerencial para emprender la nueva acción emprendedora. Los otros 8 criterios se ponderan con un factor promedio inferior debido a que se consideran menos estructuralmente decisivos y por lo tanto más fácilmente adquiribles o mejorables.
9. Los criterios que conforman ese test excluye introducir otros criterios que no sean los que se identifican como decisivos para seleccionar empresas capaces de exportar con mayores posibilidades de éxito a esos mercados objetivo. Entre éstos no figura el de localización regional. Si se justificara explícitamente como objetivo una discriminación positiva la selección de PyMEX regionales, entonces lo pertinente sería incluir este criterio con una ponderación propia dentro de la estructura de calificación del test. En este caso, debe considerarse que se estaría castigando el premio a la mayor capacidad exportadora en la eventualidad de que ésta no coincidiera con el interés de favorecer a más empresas de regiones.
10. El diseño del programa contempla solo la entrega de un servicio por empresa, criterio que debería que se considera debería ser analizado por el programa, ya que una misma empresa

puede presentar déficit en más de una de las líneas de acción que ofrece el programa. Considerando que la maduración de la adquisición de potencialidad exportadora es un proceso que tarda cierto tiempo, la entrega de más de un servicio por empresa beneficiaria podría apresurar su inserción y consolidación en mercados exigentes.

11. Debido a que este programa constituye una especie de eslabón final en la cadena del aprendizaje empresarial, no se identifican espacios temáticos que justifiquen necesidades y requerimientos reales de coordinación con otras instituciones del fomento público a PyMEs.
12. La función de seguimiento y evaluación está recién en sus inicios, registrando solo avances parciales. El aparato de gestión del programa se inserta en el sistema de gestión institucional de Prochile, lo que facilita el aprovechamiento retroalimentador de la información. Esto permite que el programa se nutra de las bases de datos de ProChile y que la información de las empresas inscritas en el programa retroalimente el sistema de administración de usuarios de ProChile (CRM).
13. El convenio que origina el programa establece la contratación de una consultoría para terminar de configurar esa línea de base, terminar de elaborar un manual para el sistema de recolección de información y seguimiento y se definen herramientas de recolección de datos. También se tiene previsto realizar una evaluación intermedia de avances y otra después de finalizado el programa. Sin embargo, el cronograma de actividades no incorpora explícitamente este tipo de acciones, lo que se considera una debilidad de la programación, ya que éstos son eventos fundamentales para alimentar cualquier monitoreo y evaluación final del programa.
14. Estando el programa en su puesta en marcha, no existen resultados para evaluar su desempeño en cuanto a la producción de su componente ni menos su propósito. Sin embargo cabe comentar que se han realizado tres tareas iniciales claves para avanzar en el primer ciclo de asistencia técnica: avances en la construcción de una línea base del programa, diseño y prueba del test de potencial exportador y licitación nacional del registro de consultores para aplicar el test, las que son fundamentales para continuar los siguientes ciclos de asistencia.
15. Como avances del primer ciclo de asistencia técnica se han realizado los seminarios de lanzamiento con una alta convocatoria, se aplicó el test a 236 empresas, se seleccionaron 143 y actualmente el programa está impulsando la elaboración de los planes de mejora. La pre selección inicial de este número de empresas permite suponer que es viable cumplir la meta de 300 empresas que el programa se ha propuesto en los tres años de duración. Sin embargo habrá que ver cuántas de ellas presentan planes aprobables. Además habrá que esperar cómo se da la segunda convocatoria en cuanto a cantidad y calidad de empresas que postulen, ya que también puede ocurrir que decrezca la respuesta de las empresas, tal como ocurrió en el anterior programa INTERPyME.
16. Se considera una debilidad que el programa no presente metas anuales o por ciclo de ejecución, para llevar un mejor control de los avances, y poder reaccionar proactivamente si no se estuviera alcanzando el número adecuado de beneficiarios objetivos en el primer período. Lo anterior se hace aun más necesario por la experiencia de Interpyme.
17. Se observa que el cronograma de actividades lleva un retraso en relación a las fechas definidas por el POA, lo cual puede incidir en que no se cumpla el plazo de un año para terminar el primer ciclo del programa, de los tres planificados.
18. La principal fuente de financiamiento del programa es externa, el BID y los beneficiarios, lo que se considera positivo, dado que con una baja inversión de la institución se puede atender un número importante de empresas en consultorías estratégicas para que accedan a mercado

sofisticados que hoy no llegan o puedan aumentar su presencia con la ayuda del programa. Refleja capacidad para allegarse recursos de terceros

19. El gasto efectivo es bajo con relación al presupuesto asignado el año 2005, solo se registra un 18% en su ejecución, debido a que aún no se realiza el primer ciclo de asistencia técnica que es donde se concentra la mayor parte de los gastos.
20. La sostenibilidad del programa estará dada en primer término por su validación como programa piloto y los resultados que obtenga en sus tres años de duración. De ser éstos los esperados, podría proyectarse como una política más permanente de apoyo a este sector de empresa. Las instituciones ejecutoras, pública y privada, cuentan con capacidad técnica y de gestión para continuar con el mismo.

## **IV. RECOMENDACIONES**

### **DISEÑO**

1. Establecer para medir eficacia a nivel de Fin el indicador “Variación porcentual y absoluto del valor exportado a los mercados objetivos, después de la intervención del programa, por la totalidad de las empresas beneficiarias respecto al que mantenía antes”. Se sugiere calcular este indicador distinguiendo por separado al subconjunto de empresas que exportaban a esos mercados objetivos antes de beneficiarse del programa y aquel que no lo hacía. Esto implica que el cálculo de la variación deberá hacerse por carriles separados, sin perjuicio de que después se sumen sus valores absolutos. Con ello se estará ganando además información complementaria acerca de la representatividad de uno y otro tipo de beneficiarias y de su respectiva eficacia de éxito. Este podría convertirse claramente en un indicador de resultado en un año puntual de maduración para cada generación o ciclo de empresas beneficiarias. Este indicador debería medirse en dos a tres años después de implementados los planes de mejora, según se trate del grupo que sí exportó antes de acogerse al programa y el que no lo hizo, respectivamente.

El indicador propuesto mide más certeramente la contribución al Fin de “lograr un incremento sostenido” de las exportaciones de las PyMEX, el que medido durante varios años permitirá también detectar el grado de consolidación de los flujos de exportaciones. Se sugiere eliminar el indicador inicialmente propuesto en la MML y reemplazarlo por el nuevo indicador que se propone cuyo enunciado y fórmula de cálculo se incluyen en la MML.

2. Incorporar para medir eficacia a nivel de Propósito el indicador “Variación del N° absoluto y relativo de empresas beneficiarias que antes de la intervención del programa exportaban a los mercados objetivos y de aquellas que no lo hacía”. Este indicador junto con medir estrictamente la eficacia del cumplimiento del Propósito, especialmente su medición relativa, se complementa con el indicador de eficacia estática comparada del Fin para calificar la calidad de los incrementos establecidos de los valores exportados, es decir, cuántas empresas (la medición absoluta) constituyen el soporte de esa variación en cada grupo. Con este indicador de Propósito no sólo se podrá establecer si el logro del Fin se concentra en unas pocas empresas beneficiarias, o si por, el contrario, la eficacia del programa se ha hecho extensiva a una un número mayor de empresas. Se sugiere eliminar el indicador de variación de nota del test debido a que no se considera pertinente para medir capacidad exportadora y su costo asociado.

3. Incorporar a nivel de Componente el indicador de eficiencia “% de gastos administrativos del programa respecto de los gastos anuales”.

4. Si al término del programa éste se valida y se convierte en una política definitiva de fomento a este tipo de PyMEX, deberá clarificar su población potencial, objetivo y metas de cobertura. Entre tanto no se

percibe problema alguno que frente a sus alcances limitados pueda seguir operando con las poblaciones de ProChile como referentes de traba

5. Fijar metas anuales o por ciclo de ejecución de PyMEX beneficiarias, que permitan llevar un mejor control de los avances y poder actuar proactivamente si no se estuviera alcanzando el número adecuado de beneficiarios objetivos en los primeros períodos. Lo anterior se hace aun más necesario por la experiencia de Interpyme.

6. Analizar la posibilidad de flexibilizar la prestación que otorga el programa a más de un servicio por empresa ya que una misma empresa puede presentar déficits en más de una de las líneas de acción del programa. Considerando que la maduración de la adquisición de potencialidad exportadora es un proceso que tarda cierto tiempo, y que el programa solo otorga una prestación por empresa beneficiaria, incrementar la cantidad de servicios que puede recibir una empresa podría apresurar su proceso de inserción y consolidación en mercados exigentes. Esta posibilidad debería ser estudiada caso a caso.

## **ORGANIZACIÓN Y GESTION**

7. Precisar en el calendario de actividades las fechas de inicio y término de las consultorías que señala el convenio del programa, ya que son eventos fundamentales para alimentar cualquier monitoreo y evaluación final. Esto se refiere especialmente a definir el plazo en que deberá quedar definitivamente establecida la línea de base del programa, terminar de elaborar un manual para el sistema de recolección de información y seguimiento y definir herramientas de recolección de datos.

8. Programar en el cronograma de actividades la generación de al menos dos informes que recojan los resultados de la implementación de los planes de mejora de los dos primeros ciclos de asistencia técnica. Con estas sugerencias se busca elevar la capacidad del programa para darle seguimiento a sus acciones más relevantes, generando explícita y formalmente, información crítica pertinente de forma oportuna, sobre todo, para facilitar decisiones en la etapa final del programa, cuando haya que comenzar a definir acerca de su continuidad.

## **V. ENTREVISTAS REALIZADAS**

### **3 Enero 2006. Taller DIPRES Proceso 2006**

#### **5 Enero 2006. Constitución Panel. Asistentes:**

DIPRES: María Teresa Hamuy. Jefe Depto Evaluación  
Ryan Cooper. Contraparte Dipres  
Panel: Dánisa Chelén, Octavio Navarro, Cristian Sepúlveda  
Programa: Patricia Noda. Jefe Dpto. Desarrollo Estratégico ProChile  
Flabian Garrido. Asistente Unidad Ejecutora Proyecto BID-FOMIN  
Alejandra Rodríguez. Coordinadora Ministerial Ministerio RR.EE  
Marcela Aravena. Jefe Dpto. Programación y Control de Gestión Direcon.

### **13 Enero 2006. Revisión MML**

DIPRES: Ryan Cooper. Contraparte Dipres  
Programa: Flabian Garrido, Cristián Sánchez, Karina Cánepa  
Panel: Dánisa Chelén, Octavio Navarro, Cristian Sepúlveda

### **8 Febrero 2006. Revisión Global Diseño**

DIPRES: Ryan Cooper. Contraparte Dipres  
Programa: Patricia Noda, Flabian Garrido  
Panel: Dánisa Chelén, Octavio Navarro, Cristian Sepúlveda

**11 Febrero 2006.** Entrevista con Elena Carretero, Gerente de Negocios Internacionales de la Cámara de Comercio de Santiago.

**14 Febrero 2006.** Entrevista con Cristián Sánchez, Coordinador del Programa, con asistencia de los panelistas Cristián Sepúlveda y Octavio Navarro.

**1º Marzo 2006.** Entrevista con Alfonso Riquelme, Sectorialista de RREE, con asistencia de los integrantes del Panel Octavio Navarro y Dánisa Chelén

**8 Marzo 2006.** Reunión con María Teresa Hamuy y Ryan Cooper (Dipres) con asistencia de los panelistas Dánisa Chelén y Cristián Sepúlveda

**10 Abril 2006.** Reunión con asistencia de:

DIPRES: María Teresa Hamuy. Jefe Depto Evaluación  
Ryan Cooper. Contraparte Dipres  
Panel: Dánisa Chelén, Octavio Navarro, Cristian Sepúlveda  
Programa: Patricia Noda. Jefe Dpto. Desarrollo Estratégico ProChile  
Cristián Sánchez, Coordinador del Programa  
Marcela Aravena. Jefe Dpto. Programación y Control de Gestión Direcon.

**14 Abril 2006.** Reunión entre Cristian Sánchez y el panelista Octavio Navarro para aclarar aspectos presupuestarios

**15 Mayo 2006.** Reunión discusión informe Final

DIPRES: María Teresa Hamuy. Jefe Depto Evaluación  
Ryan Cooper. Contraparte Dipres

Panel: Dánisa Chelén, Octavio Navarro, Cristian Sepúlveda

Programa: Alicia Frohmann. Directora PROCHILE  
Cynthia Carrasco. Asesora Dirección PROCHILE  
Raquel Espejo. Abogada Departamento Jurídico  
Manuel Valencia. Subdirector Planificación y Proyectos  
Carmen Gloria Fuentealba. Gerente Relaciones Internacionales CCS  
Patricia Noda. Jefa Dpto. Desarrollo Estratégico ProChile  
Cristián Sánchez, Coordinador Unidad Ejecutora del Programa  
Marcela Aravena. Jefa Dpto. Control de Gestión PROCHILE  
Alejandra Rodríguez. Coordinadora Ministerial Evaluación Programas

#### **IV. BIBLIOGRAFIA**

- BID, Representación en Chile. Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable ATN/ME-8974-RG. Abril, 2005.
- BID, Fondo Multilateral de Inversiones. Chile. Reglamento Operativo. Asistencia a PyMEX para un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales (CH-M 1003)
- Bases de licitación pública de la presentación de servicios de “ Aplicación del test de potencialidad exportadora a pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEX) de la primera región del país”. Resolución exenta N° J-0700
- Moori-Koenig Virginia; Yoguel Gabriel; Milesi Darío; Gutiérrez Irma. Buenas Prácticas de las PyME Exportadoras Exitosas. PYMEX: El Caso Chileno. Fundes Internacional. Convenio Fundes Chile y Dirección General de la Cancillería de Chile. 2004
- ProChile. Definición de la PyME para el sector exportador. Subdirección Internacional. Enero 2003.
- ProChile. Programa de Internalización de la PyME: INTERPyME – Evaluación. Gerencia PyME. Diciembre 2004.
- ProChile. Programa de asistencia a la Pequeñas y Medianas Empresas PyMEXPORTA. Informe sobre la confección y aplicación del Test de Potencialidad Exportadora. Febrero 2006.
- Revisión de Actas de Directorio
- Sepúlveda, Cristián. Política de Fomento Productivo, PyMEs y Capacidad de Respuesta de la Economía Chilena ante los Desafíos de los Tratados de Libre Comercio. DIRECON (informe de consultoría). Julio 2003.
- Xiaoyang Chen Maggie; Otsuki Tsunehiro; Wilson S. John. Standards and Technical Regulations: Do they Matter to export Success in developing Countries?. Summary of the Finding Prepared for The Organization for Economic Cooperation and Development Workshop. Berlin, November 21-2005.

#### **VII. ANEXOS**

**ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa**

**ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Costos**

**ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género de Programas Evaluados**

**ANEXO 4: Metodología Determinación Aportes Valorados**

## ANEXO 1(a) MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

<p><b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b> Asistencia a PyMEX para un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales  <b>AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA:</b> 2005  <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> Ministerio de Relaciones Exteriores  <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b> Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales  <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Proporcionar una atención de excelencia a nuestros clientes, mejorando continuamente productos/servicios para satisfacer necesidades en materia de negociaciones internacionales y promoción de exportaciones, asegurando la asignación de recursos para tal efecto.  <b>PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:</b> Información Comercial</p>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<p><b>FIN:</b> Contribuir a lograr un incremento sostenido de las exportaciones de las PyMEX<sup>1</sup> hacia mercados con los cuales Chile ha suscrito acuerdos comerciales</p>	<p><b>Eficacia:</b> Variación porcentual y absoluta del valor exportado por empresas beneficiarias a los mercados objetivos distinguiendo las que antes de la intervención del Programa lo hacían de las que no lo hacían.</p>	<p><math>Vx(n1) = ((\text{Incremento valor exportado empresas beneficiarias que ya exportaban a los mercados objetivos antes del Programa}) + (\text{Exportaciones a los mercados objetivos de empresas beneficiarias que antes no lo hacían})) / (\text{Valor de exportaciones a estos mercados objetivo de las empresas que sí lo hacían antes de la intervención del Programa})^2</math>.</p>	<p>Evaluación ex – post del Proyecto. Sistemas de información de ProChile: WEB/Comex, CRM.</p>	<p>El ambiente macroeconómico se mantiene estable.                      - Los países importadores cumplen con los compromisos acordados en los tratados de libre comercio.                      -Las barreras para-arancelarias no aumentan sustancialmente                       - Para las Empresas Beneficiarias que no exportaban, este indicador se medirá después de tres años de aplicada la consultoría                      - Para las empresas que ya exportan se medirá después de dos años de aplicada la consultoría.</p>

<sup>1</sup> Empresas con potencial exportador y con ventas de entre USD 0,5 y USD 7,5 millones anuales, que es el segmento de empresas objetivo de este Proyecto. Se utiliza la nomenclatura PyMEX para diferenciar de la definición tradicional de las PyMEs en Chile, donde el tope de ventas es de USD 2,2 millones.

<sup>2</sup> Dentro de las PyMEX que no exportan actualmente se sugiere diferenciar las que nunca lo han hecho de las que alguna vez exportaron a esos países y hoy no lo hacen.

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

<p><b>PROPOSITO:</b> Pymex Chilenas mejoran sus capacidades exportadoras a través de asistencia técnica especializada para acceder a mercados con Acuerdos Comerciales<sup>3</sup></p>	<p><b>Eficacia:</b> Variación del número absoluto y relativo de empresas beneficiarias exitosas que antes de la intervención del Programa exportaban a los mercados objetivo y de aquellas que no lo hacían</p>	<p>(Número de empresas exitosas que antes exportaban+Número de empresas exitosas que antes no exportaban)/ (Número total de empresas beneficiadas)</p>	<p>Bases de datos del Programa</p>	<p>Se presume como empresa exitosa: a) aquella que habiendo exportado antes a algún mercado objetivo ahora lo hace a otro nuevo y que si no lo hace, por lo menos incrementa su exportación en un porcentaje por determinar, y b) aquella que no habiendo exportado antes a un mercado objetivo ahora sí lo hace incrementando su exportación en una magnitud relevante que sea equivalente al porcentaje anterior.</p>
	<p><b>Eficiencia:</b> Costo promedio por empresa atendida en el Programa</p>	<p>(Costo Total del programa) / (Nº de Empresas Beneficiarias ).</p>	<p>Sistema de Control de Gestión Presupuestario. Bases de información de la Unidad Ejecutora.</p>	
	<p><b>Calidad:</b> Porcentaje de empresas beneficiarias que consideran que los servicios recibidos a través del Programa fueron muy relevantes y relevantes para la generación de capacidad exportadora hacia los mercados objetivos del Programa.</p>	<p>(Número de empresas beneficiarias que declaran que los servicios recibidos fueron muy relevantes y relevantes) / (Total de empresas beneficiarias encuestadas)*100</p>	<p>Evaluación ex-post del Programa y Encuesta aplicada a empresas beneficiarias</p>	<p>Las empresas implementan las recomendaciones de las consultorías recibidas.</p>
	<p><b>Economía:</b> Porcentaje de Ejecución del presupuesto asignado al programa.</p>	<p>(Presupuesto Ejecutado ) / (Total de Presupuesto Asignado al Programa ) * 100</p>	<p>Sistema Contable de DIRECON</p>	

<sup>3</sup> Se considera Estados Unidos, Canadá, Unión europea, Efta y Corea.

Dirección de Presupuestos  
 División de Control de Gestión

<p><b>COMPONENTE:</b>          Empresas Pymex, reciben las consultorías requeridas en sus planes de Mejora</p>	<p><b>Eficacia:</b>          Porcentajes de empresas atendidas por el programa respecto de las Empresas programadas inicialmente.</p>	<p>(Número de empresas beneficiarias que reciben los servicios del programa) / (Número de Empresas Beneficiarias programadas) * 100</p>	<p>Sistema de Control de Gestión Presupuestario – Bases de Datos del Programa.</p>	
	<p><b>(Provisorio)Eficacia:</b>          Porcentaje de empresas beneficiarias que reciben los servicios de consultoría planteados en sus planes de mejora provenientes de regiones fuera del área metropolitana</p>	<p>(Número de empresas beneficiarias que reciben los servicios del programa provenientes de regiones fuera del área metropolitana / (Número total de empresas beneficiarias)*100</p>	<p>Bases de información de la Unidad Ejecutora del Programa, CRM Institucional.</p>	
	<p><b>Eficiencia:</b>          Costo promedio por consultorías realizadas a Empresas Beneficiaria.</p> <p>Porcentaje de gastos administrativos del programa respecto a los gastos anuales</p>	<p>( Costo total de Consultorías) / N° de Empresas Beneficiarias).</p> <p>(Gasto administrativo anual)/(Ejecución presupuestaria anual)*100</p>	<p>Sistema de Control de Gestión Presupuestario, Bases de Datos del la Unidad Ejecutora del Programa.</p> <p>Sistema de Control de Gestión Presupuestario</p>	
	<p><b>Economía:</b>          Porcentaje de cofinanciamiento privado para la ejecución de la totalidad de los planes de mejora</p>	<p>(Gasto privado para la implementación de la totalidad de los planes de mejora aprobados) / (Inversión pública y privada en la implementación de todos los planos de mejora aprobados) *100</p>	<p>- Bases de datos de la Unidad Ejecutora del Programa</p>	

Dirección de Presupuestos  
División de Control de Gestión

<p><b>Actividades Componente N°1:</b> 1.1.- Planificación y Programación de seminarios de lanzamientos y o difusión tanto en Santiago como Regionales</p> <p>1.2.- Aplicación Test de Potencialidad Exportadora</p> <p>1.3.- Apoyo en la elaboración de Planes de Mejora</p> <p>1.4.- Selección de Consultores Nacionales e Internacionales para las consultorías requeridas.</p> <p>1.5.- Entrega de las Consultorías requeridas en las tres líneas de asistencia definidas en el Programa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación a Normas Técnicas para superar barreras para-arancelarias y no arancelarias</li><li>• Adecuación de la Oferta Exportable</li><li>• Desarrollo de Canales adecuados de logística, distribución y comercialización</li></ul> <p>1.6.- Seguimiento y Evaluación de las consultorías entregadas.</p>				
---	--	--	--	--

## **ANEXO 2**

### **FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS<sup>1</sup>**

#### **Instrucciones Generales**

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2006, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

<b>AÑO</b>	<b>FACTOR</b>
2002	1.1021
2003	1.0720
2004	1.0609
2005	1.0300
2006	1.0000

#### **I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2002-2005 (en miles de pesos año 2006)**

##### **INTRODUCCION:**

El programa de Asistencia a Pymex para un mejor aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales, se enmarca dentro del convenio de Cooperación Técnica no reembolsable ATN/ME – 8974 -RG entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Gobierno de Chile, representado por el Ministerio de Hacienda y la Cámara de Comercio de Santiago (CCS). El citado convenio fue firmado por todas sus partes del 09 de Mayo de 2005, fecha en la cual entre en vigencia el Programa.

##### **1.1. Presupuesto de Gasto de la Institución Responsable del Programa y Gasto Efectivo**

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

<sup>1</sup> En el presente instructivo los conceptos de costo y gasto se utilizan indistintamente.

<sup>2</sup> Ver capítulos VII, VIII y IX de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2004; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl). Publicaciones, Control de Gestión Pública.

- El presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público más las variaciones que ocurren a lo largo del año. El año 2006 el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado<sup>2</sup>.

**Cuadro N°1**  
**Presupuesto Asignado y Gasto Efectivo de la Institución Responsable del Programa**  
**En miles dólares**

AÑO 2005 (*)	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	86	61	70
Bienes y Servicios de Consumo	123	66	54
Inversión	8	6	76
Transferencias			
Otros			
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>132</b>	<b>59</b>

Nota: En Presupuesto Asignado 2005, se incluye recursos por M\$17.757 correspondiente a Sueldos de Planta para la Unidad Ejecutora del Programa

AÑO 2006	Presupuesto Asignado
Personal	47
Bienes y Servicios de Consumo	320
Inversión	5
Transferencias	
Otros	
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>

Fuente: Institución responsable del Programa

(\*) Los gastos efectivos corresponden al mes de Diciembre del 2005.

En valores, no se consideran compromisos contraídos por contratos vigentes aún no cancelados, anticipos en proceso de rendición y facturas pendientes de cancelación por un monto de MUS\$ 166.

De acuerdo al convenio citado la calendarización de las actividades considera períodos anuales de Mayo a Mayo de cada año.

**II. Información Específica del Programa, Período 2002-2005**  
**(en miles de pesos año 2006)**

**2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa**

- Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa<sup>2</sup>, sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:
  - El aporte fiscal del programa: es aquel que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.
  - Los aportes de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa. Corresponde incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.
  - Otras fuentes de financiamiento: 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, privados o de la cooperación internacional. Corresponde incluir el detalle de los montos provenientes de "otras fuentes de financiamiento" identificando las fuentes.

De acuerdo al cuadro siguiente, el programa se financia por 3 vías. La primera de ellas es a través del Presupuesto público asignado, a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, a través de su Dirección de Promoción de Exportaciones. La segunda fuente de financiamiento es el aporte que realiza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y la tercera fuente de financiamiento es el aporte de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS).

**Cuadro N° 2**  
**Fuentes de Financiamiento del Programa**  
**En miles de dólares**

Fuentes de Financiamiento	2002		2003		2004		2005		2006	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Aporte Fiscal							216	25	372	26
2. Aportes de otras instituciones públicas										
3. Otras fuentes de financiamiento (aporte de terceros, aporte de beneficiarios)										
3.1 BID (1)							630	72	1.000	69
3.2 CCS (1)							29	3	67	5
3.3 Beneficiarios										
<b>Total</b>							875	100	1.440	100

Fuente: Institución responsable del Programa

(1) Presupuestos del BID y CCS, son expresados en USD, se realiza conversión con TC: US\$ = \$ 564.6.

- (2) Se encuentra en proceso de definición interna el presupuesto fiscal para el Programa para el año 2006.
- (3) Monto a aportar por parte del BID, considerado en la ley de Presupuesto, debe ser Redefinido en función del avance del programa, considerando que este se inició en mayo de 2005.

## 2.2. Presupuesto de Gasto y Gasto Efectivo del Programa

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítems de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. 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).
- El presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público más las variaciones que ocurren a lo largo del año. El año 2006, el presupuesto asignado corresponde al presupuesto inicial aprobado.
- El gasto efectivo es la parte del presupuesto efectivamente gastada<sup>2</sup>.
- La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 “Total de Gasto Efectivo del Programa”, en lo que se refiere a gasto efectivo del presupuesto asignado.

**Cuadro N°3**  
**Presupuesto Asignado y Gasto Efectivo del Programa**  
**En miles de dólares**

AÑO 2005	Presupuesto Asignado	Gasto Efectivo	
		Monto	%
Personal	87	65	74%
Bienes y Servicios de Consumo	780	85	11%
Inversión	8	6	76%
Otros			
<b>Total</b>	<b>875</b>	<b>156</b>	<b>18%</b>

Si bien, la ejecución es baja, esto se explica por el desfase en el inicio del Programa y segundo porque la Ejecución de Bienes y Servicios de Consumo, está dada básicamente por las asesorías que entregará el Programa como servicios a las empresas que pasen las diferentes etapas consideradas en él. Los servicios de consultorías se efectuarán a partir del mes de Marzo-Abril de 2006, lo anterior de acuerdo a la programación de actividades previstas en el Programa. Cuadro anterior incluye aporte BID de MUS\$630 para el programa, durante el período Mayo 2005 y Mayo 2006,

AÑO 2006 (*)	Presupuesto Asignado
Personal	47
Bienes y Servicios de Consumo	320
Inversión	5
Otros	
<b>Total</b>	<b>372</b>

Fuente: Institución responsable del Programa

(\*) En ley de presupuesto para el año 2006, está considerado un aporte del BID de MUS\$1.000, el cual deberá ser reformulado en función de las actividades del Programa.

## 2.3. Gasto Efectivo Total del Programa

- Se debe señalar el total de gasto efectivo 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.
- El monto total de gasto efectivo del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°6 “Costos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa” del respectivo año y consistente con el monto total del Cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento del Programa” del respectivo año.

**Cuadro N°4**  
**Gasto Efectivo Total del Programa**  
**En miles de dólares**

AÑO	Gasto efectivo del Presupuesto Asignado	Otros Gastos <sup>3</sup>	Total Gasto Efectivo del Programa
2002	0		
2003	0		
2004	0		
2005	156	0	156

Fuente: Institución responsable del Programa

2.4. Costo de Producción de los Componentes del Programa

- Se debe señalar el monto total de costo involucrado en la producción de cada componente del programa<sup>2</sup>. En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

**Cuadro N°5**  
**Costo de Producción de los Componentes del Programa**  
**En miles de dólares**

Hasta esta fecha los costos de producción de cada componente se describen en el siguiente cuadro:

AÑO 2005	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	Total
Componente 1	4,7	3,1	1,6	3,1	6,2	4,7	1,6	4,7	3,1	3,1	1,6	3,1	115,7	156,3
<b>Total %</b>	3%	2%	1%	2%	4%	3%	1%	3%	2%	2%	1%	2%	74%	100%

<sup>3</sup> Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas (puntos 2 y 3 del cuadro N°2 “Fuentes de Financiamiento del Programa”).

2.5. Costos de Administración del Programa y Costos de Producción de los Componentes del Programa

- Corresponde señalar el desglose del gasto efectivo en: (i) costos de administración y (ii) costos de producción de los componentes del programa.
- Los costos 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, capacitación, evaluación, monitoreo, etc<sup>4</sup>.
- Los costos 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<sup>2</sup>.

**Cuadro N°6**  
**Gastos de Administración y Costos de Producción de los Componentes del Programa**  
**En miles de dólares**

<b>AÑO</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>Costos de Producción de los Componentes</b>	<b>Total Gasto Efectivo del Programa</b>
2002			
2003			
2004			
2005	34 (*)	122	156

(\*) Corresponde a la Unidad Ejecutora del Programa, podría ser considerado también como costos de producción.

<sup>4</sup> Ver capítulo VIII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2004; en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Publicaciones, Control de Gestión Pública.

## ANEXO 2

### Estimación de Tiempo de dedicación al proyecto Pymexporta - Funcionarios ProChile.

	Máximo Aporte Porcentual Estimado (Sobre sueldos actuales)	Monto Máximo 3 años (USD)	
<b>Comité Administrativo Contable y Legal</b>			
Jefe de Presupuesto y contabilidad	10%	183.400	
Jefe de Control administrativo de Programas	10%		
Asistente Departamento de Contabilidad	20%		
Abogado	50%		
<b>Miembros Directorio</b>			
Director Prochile	Aportes porcentuales por USD 160 mensuales.		
Miembro Directorio N°1	Aportes porcentuales por USD 160 mensuales.		
Miembro Directorio N°2	Aportes porcentuales por USD 160 mensuales.		
Miembro Directorio N°3	Aportes porcentuales por USD 160 mensuales.		
<b>Logística</b>			
Arriendo Oficina 3er piso	0,247 UF * 52 mt^2 (aprox USD 400 x mes)		
<b>OFIREGS</b>			
<b>Directores</b>		379.000	
I Region (Iquique)	10%		
II Region	10%		
III Region	10%		
IV Region	10%		
V Region	10%		
VI Region	10%		
VII Region	10%		
VIII Region	10%		
IX Region	10%		
X Region	10%		
XI Region	10%		
XII Region	10%		
<b>1er. Asistente</b>			
I Region (Arica)	20%		
I Region (Iquique)	20%		
II Region	20%		
III Region	20%		
IV Region	20%		
V Region	20%		
VI Region	20%		
VII Region	20%		
VIII Region	20%		
IX Region	20%		

X Region	20%	
XI Region	20%	
XII Region	20%	
<b>OFICINAS COMERCIALES</b>		
<b>Directores</b>		
CANADA (MONTREAL)	7%	292.820
CANADA (TORONTO)	7%	
COREA DEL SUR	7%	
EE.UU. (MIAMI)	7%	
EE.UU. (NUEVA YORK)	7%	
U. EUROPEA (BRUSELAS)	7%	
U. EUROPEA (HAMBURGO)	7%	
U. EUROPEA (LONDRES)	7%	
U. EUROPEA (MADRID)	7%	
U. EUROPEA (MILAN)	7%	
<b>EJECUCION DE SISTENCIA TECNICA</b>		
HONORARIOS	5625	19.800
VIATICOS	7425	
MATERIALES	1750	
SERVICIOS	5000	
<b>MAXIMO APORTE VALORADO ( 3 AÑOS ) .</b>		<b>875.020</b>

### ANEXO 3

**CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO**

<b>CUADRO ANÁLISIS DE GÉNERO</b>								
<b>INFORMACIÓN DEL PROGRAMA</b>			<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>					<b>RECOMENDACIONES<sup>1</sup></b>
Nombre Programa	Producto Estratégico Asociado ¿Aplica Enfoque de Género? (PMG)	Objetivo del Programa	¿Corresponde incorporación Enfoque de Género en el Programa según evaluación?	¿Se debió incorporar en definición de población objetivo? 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	
				¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	¿Se incorpora? Si/No	
				Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	Satisfactoria mente / Insatisfactoria mente	
Asistencia a PyMEX para un mejor aprovechamiento de los acuerdos comerciales	Información general	Otorgar co financiamiento en consultorías especializadas a las pequeñas y medianas empresas exportadoras con potencial exportador	No	No	No	No		

<sup>1</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.