

4 - *Unobtenido*  
1- *Corfo addeute*

41-217



24/12/1990

PAUTA PARA REUNION CON S.E. SOBRE LA MODERNIZACION DE CORFO

En el mes de agosto de 1990 el Presidente de la República encargó a los Subsecretarios de Economía y Hacienda y al Gerente General de CORFO, elaborar una propuesta para enfrentar las dificultades tanto financieras como programáticas de CORFO. Dicho documento, "Pautas para la Modernización de CORFO", fue entregado a S.E. y al Consejo de CORFO en septiembre de 1990. El Consejo discutió y aprobó los contenidos fundamentales del documento.

Los temas planteados en las "Pautas para la Modernización de CORFO son:

- I. SANEAMIENTO FINANCIERO
- II. NUEVAS FUNCIONES DE CORFO
- III. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL
- IV. PRIVATIZACIONES DEL REGIMEN ANTERIOR

El Ministro de Economía y Presidente de Consejo de CORFO ha considerado necesario solicitar la opinión de S.E. sobre las opciones principales en estos temas.

OK-

I. Saneamiento financiero

1. La Corporación presenta un déficit financiero heredado de aproximadamente US\$ 450 millones para el periodo 1991-93. Esta situación hace imprescindible la venta de activos (cartera, paquetes accionarios y otros) por montos importantes.
2. Decisión 1: A objeto de no alterar el normal funcionamiento de la Corporación se estima necesario atender la función de saneamiento financiero mediante la contratación de una persona de alto nivel, que dependa directamente del Consejo y que tenga plenas atribuciones para enajenar activos de la Corporación así como para contratar asesoría externa especializada. Esta tarea tendría una duración de un año, prorrogable y su contra-partida operativa en CORFO sería la Gerencia General *Via-Previdencia España.*

II. Función de crédito

1. El fortalecimiento de la función de crédito es la que posee mayor relevancia y proyección en CORFO.
2. La economía chilena requiere de una corporación financiera de segundo piso (inevitablemente pública) cuya función es obtener recursos y ponerlos a disposición de los intermediarios financieros.

3. *Decisión 2: Asumiendo que la acción del Estado como banca de segundo piso es una función indispensable, es necesario definir si ella será llevada a cabo por CORFO o por otra entidad pública, existente o a ser creada.*

*En caso que CORFO tome la función de banca de segundo piso, el financiamiento directo debe ser mantenido sólo en forma transitoria y orientado exclusivamente a la PYME.*

### III. Empresas Públicas

1. *Los proyectos de desarrollo de las empresas CORFO tienen un techo, determinado por el programa de inversión del sector público. En este sentido, la importante brecha que se produce entre la inversión necesaria (e indispensable) de muchas de estas empresas y la inversión que el Estado puede acometer, hace imprescindible considerar la participación de inversionistas privados, en los proyectos de desarrollo de las empresas CORFO.*
2. *Decisión: es necesario concretar (a) las empresas en que dicha asociación es posible; (b) la política de asociación entre empresas públicas y privadas (concesiones, subsidiarias en joint-venture, etc.); (c) los proyectos específicos donde es posible aplicar la política descrita en (b); y (d) las modificaciones legales y de estructura de las empresas que son necesarias para realizar los programas de desarrollo con participación del sector privado.*

### IV. Descentralización de las funciones de CORFO

1. *La estructura administrativa de CORFO no esta adaptada a las tareas futuras de CORFO y por lo tanto representa una de las debilidades para la puesta en marcha de las funciones definidas en las "Pautas para la Modernización de CORFO".*
2. *Decisión: la solución consiste en una descentralización administrativa y presupuestaria, de modo de facilitar las operaciones de las nuevas funciones de la Corporación. Para este efecto se debe proceder a la constitución de divisiones dotadas de la máxima autonomía posible.*

*Tanto la Gerencia General como la Fiscalía deben adaptar su estructura para facilitar la descentralización antes descrita, de modo de evitar la superposición de niveles jerárquicos que burocratizan en exceso el proceso de toma de decisiones.*

### V. Próximos Pasos.

1. *Es necesario informar al Consejo de CORFO de las decisiones de política global tomadas con respecto a esta minuta.*

2. *Se debe definir a los responsables de las unidades que desarrollaran las nuevas funciones de CORFO. Es importante destacar la necesidad de contar con ejecutivos de reconocida capacidad y vasta experiencia, para liderar las acciones en los temas aquí descritos. Se recomienda que, en particular, el esfuerzo de saneamiento sea encabezado por alguien que no haya estado relacionado con la gestión de CORFO en los últimos nueve meses, para reducir el conflicto de ser juez y parte a que inevitablemente están sometidos los actuales ejecutivos de CORFO.*
3. *Cada uno de los responsables de las funciones de CORFO debe preparar un programa de trabajo a ser discutido en el Consejo.*

## ANEXO

### SINTESIS DEL DOCUMENTO

#### PAUTAS PARA LA MODERNIZACION DE CORFO

El principal desafío que enfrenta CORFO en el período 1990-94 consiste en adecuar sus funciones tradicionales -de fomento y desarrollo- a la nueva realidad económica que enfrentará Chile en los próximos años. En este contexto, los nuevos objetivos de CORFO son:

- (a) elevar la inversión privada, con especial atención a las empresas de tamaño mediano y pequeño;
- (b) mejorar el nivel tecnológico del país;
- (c) promover inversiones en conjunto con el Comité de Inversión Extranjera, contactando a las empresas chilenas con inversionistas extranjeros y vice-versa;
- (d) incrementar la eficiencia y rentabilidad de las empresas públicas.

Para lograr estos propósitos CORFO presenta dos restricciones importantes. En primer término, existe una inercia (y también una cierta nostalgia) respecto del rol desempeñado por CORFO en el pasado. En segundo lugar, CORFO enfrentará una situación financiera crítica en los próximos años.

Para superar estas restricciones se requiere de una estrategia institucional innovativa y de una estrategia de saneamiento financiero que le permita superar los déficit presupuestarios con recursos propios, minimizando el efecto sobre las prioridades sociales del programa fiscal de los próximos años.

Las cuatro áreas que se desarrollarán en el programa de Modernización de CORFO son las siguientes:

#### 1. CREDITO

La función crediticia de CORFO se separará en una banca de segundo piso para empresas que acceden al mercado financiero formal. CORFO otorgará préstamos directos para aquellas empresas que no tienen acceso a dicho mercado.

- a. Respecto a la banca de segundo piso o intermediación financiera el mercado objetivo es de empresas medianas y grandes. En este segmento CORFO continuará su actual política de banco de segundo piso. La fuente de fondos es el crédito CORFO-BID III, BIRF-

*Leasing y otros.*

- b. Consecuente con la política anterior, CORFO no aceptará solicitudes de crédito provenientes de aquellas empresas con ventas anuales superiores a US\$ 3 millones y cuya solicitud de crédito sea superior a US\$ 500 mil en 1991.*
- c. Dentro de su política de fomento CORFO mantendrá líneas de crédito directo a la pequeña y mediana empresa que no accede al mercado financiero formal. Esto se hará en coordinación con el Banco del Estado, quien ha definido a la pequeña empresa como uno de sus sectores prioritarios. También habrá coordinación con SERCOTEC en su labor de asesoría financiera.*

## 2. TECNOLOGIA

*Tendrá las siguientes áreas centrales de trabajo:*

- a. Financiamiento para la innovación tecnológica. Puesta en marcha del Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC), con el propósito de estimular la actividad de investigación y desarrollo en el sector productivo.*
- b. Modernización de los institutos de investigación. Se llevará a cabo un programa de readecuación y fortalecimiento de dichos institutos sobre la base de financiamiento externo, como es el proyecto de Ciencia y Tecnología con el BID*

*El Gobierno deberá proveer los recursos necesarios para el desarrollo tecnológico en los institutos, sobre la base de cofinanciamiento de proyectos con el sector privado.*

## 3. HOLDING DE EMPRESAS

*CORFO deberá fortalecer la capacidad de su Gerencia de Empresas para controlar la gestión de las 31 empresas que dependen de ella. En la actualidad dicho control se ve obstaculizado por la heterogeneidad de sectores que cubren las empresas, la falta de recursos técnicos, normativas legales burocráticas y sistemas de control de gestión obsoletos.*

*Dentro de las diversas iniciativas que cabe realizar para mejorar el control de la gestión de las empresas, están las siguientes:*

- a. Perfeccionar las normas que regulan funciones de gestión básicas de estas empresas, tales como el endeudamiento, colocación de recursos en sistema financiero, remuneraciones, inversiones, etc.*
- b. Dar mayor agilidad y flexibilidad a la Gerencia de Empresas. Mejorar el sistema de control de gestión, introduciendo*