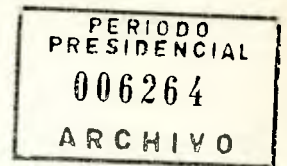


CORPORACION DE FOMENTO



TAREAS ESPECIALES PARA 1992

1. Dar mayor desarrollo acción Gerencia de Empresas, a partir designación por Presidente de la República de nuevo Gerente, con énfasis en la firma de convenios de desempeño con las Empresas Corfo.
2. Insertar Enacar en política de gobierno (problema ya enunciado en Comisión Nacional de Energía).
3. Resolver problemas de estructura, inversiones, dualidad de mando, dirección, tarifas y toma de decisiones en relación a Empresas de Obras Sanitarias (ya enunciado en Vivienda).
4. Insertar adecuadamente programa PYME en estructura Corfo, asegurando eficacia operativa sin convertir su conducción en Gerencia General paralela. Grupo de trabajo interministerial coordinado por Segpres a partir propuesta Gerencia de Empresas Corfo.
5. Ligado a la asistencia determinar rol y dependencia efectiva de Sercotec. Del mismo modo, se trata de ver forma en que estructura regional de Corfo puede apoyar con máxima eficacia a PYME (leasing regional, programa CUBOS).
6. No se privatizará Ferronor en 1992.
7. En problemas vinculados a regularización del pasado, poner énfasis en denuncias respecto a negligencia culpable y responsabilidades civiles de funcionarios, sin abrir discusión respecto de la situación patrimonial privada hoy existente.
8. Llegar a acuerdo respecto de Inacap con Confederación Producción y el convenio que ponga énfasis en aprovechamiento máximo para capacitación de esa entidad más que en reservar poder de usuarios para Corfo. Grupo de trabajo con Economía, Trabajo, Corfo y Segpres podría negociar.
9. Proyecto de Ley de Polla Chilena de Beneficiencia. Revisar en marzo (está en Segpres) y decidir su envío al Congreso.
10. Resolver problema Gerencia Metro y preparar estrategia y criterio respecto bono de producción que reclamará personal del Metro. Tarea para mes de marzo.

11. Estudiar con Economía, al interior del Comité Interministerial de Desarrollo Productivo y luego en Comité Económico, propuestas CORFO vinculadas a promoción-fomento de determinados sectores industriales (ejs: sector textil - CINE - Industria pelífera).
12. Revisar con criterio de largo plazo estructura organizacional, personal y funciones futuras CORFO.
13. Establecer grupo de trabajo CORFO-Hacienda-Economía para estudiar opciones de financiamiento CORFO, a partir de 1994 en que se proyecta déficit de más de US\$ 200 millones al año.
14. Pedir en marzo-abril solución eficaz a función del Banco del Estado de las ventanilla para PYME de créditos obtenidos por CORFO en calidad Banca 2º piso.

Tarea especial que Presidente de la República deberá encomendar a Banco del Estado para presentación soluciones y eventuales problemas al Comité Económico.

15. Resolver en marzo problema de entrega de fondos a Sasipa para programa Isla de Pascua.

REUNION DE EVALUACION DE METAS MINISTERIALES 1991
CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION

Contenido de la Reunión

Acuerdos, Compro-
misos, Tareas
Pendientes

Gestión 1991

En el año 1991 el problema principal de CORFO era la crisis financiera por la que atravesaba la Corporación, en cambio en el año 1992 la situación es completamente diferente. La CORFO tiene una misión importante en los temas de intermediación financiera, en el tema de empresas públicas de CORFO, en el tema de fomento de inversiones y en el tema de desarrollo tecnológico. Se ha generado un excedente, producto del propago de algunas deudas en las que CORFO era acreedor, que alcanza a unos US\$ 100 millones, lo que implica que la Corporación no tendría problemas financieros para 1992 y 1993.

A partir de 1994, cuando esté terminada la licitación de cartera, vendrá una situación muy delicada ya que CORFO no tendrá suficientes recursos para financiarse. En este sentido, en 1992, CORFO deberá atender pagos por cerca de US\$ 300 millones para un presupuesto de US\$ 600 millones, pero a partir de 1993 deberá hacer pagos anuales por US\$ 200 millones durante 10 años, siendo que la empresa generará recursos por unos US\$ 35 millones, provenientes de intermediación financiera (casi US\$ 5 millones) y de utilidades de empresas públicas (US\$ 30 millones). Lo anterior arroja un déficit de más de US\$ 150 millones anuales, por lo que los ejecutivos de CORFO sugieren estudiar la posibilidad de que la Corporación vuelva al financiamiento directo en ciertas actividades como la industria textil, la industria pelífera y otras que requieren reconversión. Respecto a este déficit que CORFO tendrá en 1994, deberán considerarse diferentes opciones que contemplan, entre otras, la venta de empresas (que son de escasa magnitud).

Entonces se dejaría el mensaje de una CORFO preocupada de la reconversión productiva en forma directa o a través de la banca, pero en forma focalizada. Esto implica que el negocio de CORFO en PYME e intermediación financiera reporta muy poco -los señalados US\$ 5 millones al año- para el nivel y cantidad de profesionales que tiene trabajando en el tema.

En 1992, CORFO se encuentra con una cantidad excesiva de profesionales que han sido preparados para trabajar en otras actividades. De ello se desprenden dos corolarios que van por la línea de que el tema de manejo de cartera debe ser entregado al manejo de privados (ya que es una tarea terminal) y esa gente debería ser entrenada en otras actividades que CORFO emprendería en una nueva etapa. Paralelamente habría que pensar en la posibilidad de transferir parte de este personal que está en Santiago para fortalecer el trabajo en regiones.

En relación al apoyo a la inversión productiva privada debe ser hecha a través de intermediación financiera, a todos los niveles, pero con una orientación preferencial a la PYME, dado que el sector productor mediano y grande está bien atendido.

En relación a desarrollo tecnológico, CORFO ha experimentado un mejoramiento notorio en la rentabilidad y eficiencia de las empresas de su dependencia. En este sentido CORFO se ve a sí mismo como un buen candidato para la suscripción de un "Convenio de Desempeño", que va más allá de las puras empresas y considera a la propia Corporación.

En relación a la modernización y reestructuración de la CORFO se encuentran aprobados los cuatro reglamentos de las gerencias operativas, donde cada una de ellas funciona con su propio esquema que contempla incluso contabilidad la separada de cada una de ellas, aunque persisten algunos problemas con la Contraloría en relación a dichos reglamentos.

Considerando el alto costo del personal dedicado al manejo de la cartera deudora, cabría la posibilidad de traspasar este tema al manejo de privados (ya que es una tarea terminal) y esta gente de CORFO debería ser entrenada en otras actividades que CORFO emprendería en una nueva etapa. Paralelamente habría que pensar en la posibilidad de transferir parte de este personal que está en Santiago para fortalecer el trabajo en regiones.

Hay que explorar la posibilidad de suscribir un "Convenio de Desempeño", que va más allá de las empresas y considera a la propia CORFO.

Privatización de Empresas Filiales de CORFO

Persisten algunos problemas mayores con ENDESA, que se refieren a la venta de algunas filiales cuando esta empresa era aún de propiedad de CORFO, lo que estaría afectando casi el 40% de las acciones de esa empresa. También existen algunos avances y estancamientos de la renegociación de carteras de deuda con las FF.AA., INSA, ENDESA (Edelnor), COLBUN, etc.. El tema de la privatización de IANSA también ha generado algunas dificultades de transparencia y ha implicado que el Estado deba pagar US\$ 43 millones, de un monto total de US\$ 100 millones.

Créditos CORFO

La Fiscalía de CORFO ha tenido que hacer importantes esfuerzos para no empantanar temas legales como los referidos a créditos otorgados en 1988 y 1989, que tienen 2 años de gracia, pero con garantías no constituidas, lo que derivaría en probables problemas de cobranza. La pregunta que debe contestarse es si este tema debe ser traspaso a las instituciones privadas encargadas de la cobranza o dejar que queden en manos de CORFO, asumiendo los problemas que de ello pueden derivarse. Aquí también debe evaluarse la posibilidad de hacer un tratamiento público de los abusos de autoridad que se cometieron anteriormente en el otorgamiento de los créditos de CORFO.

Un aspecto que también debe ser considerado es que los privados también están dispuestos a asociarse minoritariamente con el Estado, tal es el caso de la venta de acciones ZOFRI (por US\$ 8,8 millones), y respaldan la acción de CORFO en relación a su política de asociatividad.

Sin embargo, a pesar de todo lo relativo a venta y a reprogramación de deudas, no se pueden conseguir más recursos para financiar el déficit que CORFO experimentará a partir de 1994. En este caso las opciones son las de traspasar la mochila al Estado, se le permite a la Corporación emprender nuevas alternativas de negocios o se "re-

En relación al problema derivado del déficit operacional de más de US\$ 150 millones que CORFO experimentará a partir de 1994, la Corporación sugiere la posibilidad de operar con créditos directos. Frente al problema del bajo spread que deja este tipo de negocios cabe considerar otras alternativas de financiamiento como la suscripción de "Convenios

programa" la deuda entre CORFO y el Estado a través de "Convenios de Desempeño", es decir se le reprograma a los privados pero se le mantiene la presión a CORFO de recuperar esos créditos a través de la prohibición de entrar a nuevos negocios. Pero rentar los US\$ 200 millones como spread implica manejar importantes volúmenes de negocios que CORFO no puede manejar. Este es un tema que debe ser estudiado durante el primer semestre de 1991.

Intermediación Financiera

En relación a la Gerencia de Intermediación Financiera de CORFO, su actividades de leasing han generado importantes efectos colaterales ya que los bancos privados están permitiendo a sus oficinas regionales operar con anexos dedicados a este tipo de operaciones. Quizás CORFO debiera hacer un evento de promoción de este tipo de actividades con los Bancos que están operando en este sentido. Para aumentar la llegada de estos Bancos a las regiones se debería apoyar más la asistencia tecnológica y financiera a la PYME, para que estas puedan acercarse a estas ventanillas con buenos proyectos. Desde este punto de vista, el programa CUBOS ha logrado bonificar 4.359 CUBOS, lo que implica que con US\$ 64 mil en primas de seguros la PYME ha podido captar US\$ 3,5 millones, lo que resulta bastante espectacular ya que con cerca del 2% de costo, la PYME puede acceder a importantes recursos de créditos. Ha habido también colocaciones por US\$ 41 millones, de los cuales US\$ 5 millones se han realizado vía SERCOTEC. Si la CORFO no presta directo, y se encuentra abocada al trámite burocrático de las reprogramaciones, lo que llama a pensar en transferir toda esa responsabilidad a los privados (no solo la cobranza sino también la administración de las deudas).

Fomento de Inversiones

En relación al Fomento de la Promoción de Inversiones (CPI), CORFO también ha tenido logros importantes en relación a puesta en marcha del CPI, renegociaciones pendientes, recuperación de créditos y colocaciones por US\$ 8,5 millones.

de Desempeño" donde el Estado apoya a la CORFO en función de su operatoria en la recuperación de créditos. Este tema debe ser estudiado durante el primer semestre de 1991.

CORFO debiera hacer un evento de promoción de las actividades de leasing regional que los Bancos están realizando. Adicionalmente, para aumentar la llegada de estos Bancos a las regiones se debería apoyar más la asistencia tecnológica y financiera a la PYME, para que estas puedan acercarse a estas ventanillas con buenos proyectos.

Debiera estudiarse o evaluarse los costos a los cuales se está trabajando en esta área.

Pequeña y Mediana Empresa

En lo que se refiere a la PYME, la Secretaría Ejecutiva del Programa se ha traspasado desde el Ministerio de Economía a CORFO, y será necesario evaluar los resultados de esta decisión. A nivel de la empresa pequeña CORFO propone reiteradamente su participación como agente de crédito directo, esto considerando que el Banco del Estado no ha utilizado adecuadamente la ventanilla que se le ha asignado.

Se requeriría darle un apoyo más decidido a Sanfuentes-Edwards, para que sean ellos los que efectúen esta tarea, incluso estarían listos para la suscripción de un "Convenio de Desempeño". En esta materia debe analizarse el hecho que el Banco del Estado tiene colocado cerca del 70% de su cartera de créditos en 180 empresas grandes, lo que parece un despropósito frente a la tarea social que se le asigna por parte del Gobierno. Se debe revisar cual es el rol que se le asigna a este Banco a través de su Ley.

Fomento Productivo y Tecnológico

En relación al FONTEC, existen 23 proyectos por US\$ 1,1 millones. En cuanto al IFOP se observa un fortalecimiento de su capacidad, lo cual lo deja en un mejor pie para emprender tareas de tecnología.

Empresas Públicas

En relación a las empresas públicas, se ha avanzado con EMA, con EMPREMAR Sur, con ZOFRI, en relación a ISCAR se decidió no innovar por el momento, en el caso de FERRONOR se optó por la asociación con el sector privado para su crecimiento. En el caso de ENACAR, la Ley que lo faculta para la realización de nuevos negocios puede tener algunos problemas en su tramitación, por la amplitud con que se diseñó. En relación a esta empresa del carbón existen críticas importantes en relación a la gestión de la Gerencia y del Directorio. La situación es compleja, lo que requeriría de una acción en dos etapas. Hay que tener una reunión con la empresa para explicarle su rol en relación al programa

Será necesario evaluar los resultados de la decisión de traspasar a la Secretaría Ejecutiva del Programa de la PYME desde el Ministerio de Economía a la CORFO.

Se requeriría darle un apoyo más decidido a Sanfuentes-Edwards, para que sean ellos los que efectúen la tarea de otorgar crédito directo, incluso estarían listos para la suscripción de un "Convenio de Desempeño".

La situación de ENACAR en relación al tema del carbón es compleja, lo que requeriría de una acción en dos etapas. Hay que tener una reunión con la empresa para explicarle su rol en relación al programa del carbón (para marzo)

del carbón (para marzo) y como ellos ven su participación en este. En relación a EMPREMAR, esta empresa ha tenido un importante mejoramiento en sus utilidades, incluso el polémico arriendo del barco Presidente Frei se ha justificado ya que está generando utilidades de US\$ 100 mil por viaje (ha realizado mas de dos). EDELNOR requiere realizar inversiones por US\$ 200 millones, lo que se está solucionando a través de la emisión de acciones. De lo contrario esta empresa desaparecería, especialmente si ENDESA realiza estas inversiones.

En relación a SACOR y SASIPA las gestiones van bien encaminadas, pero esta última empresa ha manifestado que el Ministerio de Hacienda no le ha entregado los recursos para la realización de las tareas encomendadas en relación al plan de Isla de Pascua.

En relación a las Empresas de Obras Sanitarias, está pendiente el tema de dictación de concesiones, que estará lista próximamente en el caso de Tongoy, pero será postergada en el caso de la empresa del litoral norte-sur, Pucón y Villarrica, para después de las elecciones municipales.

El resultado global de las 30 empresas públicas de CORFO arrojan ventas por cerca de US\$ 692 millones, inversiones por otros US\$ 88 millones, con un resultado neto de US\$ 37 millones, siendo que las utilidades programadas eran de US\$ 72 millones.

En esta materia las empresas EMOS y ESVAL han mostrado buen comportamiento financiero, pero hay que chequear porque se le reducen los subsidios a EMOS en este año, considerando que tiene colchones amplios de pobreza que atender. En los casos de las empresas sanitarias de las regiones I, II y III, además de la XI y XII, subsisten problemas derivados de tarifas altas con ingresos medios muy bajos en el primer caso, y de falta de medidores en el último caso. El sistema de concesiones tiene ciertas falencias, ya que los costos medios de producción de agua son mucho más

y, adicionalmente, preguntarles como ellos ven su participación en este.

SASIPA ha manifestado su disconformidad porque Hacienda no le habría entregado los recursos contemplados para su acción en el plan de Isla de Pascua.

Se debe chequear la importancia de haber postergado esa licitación, porque quizás deba apurarse en función del efecto demostración sobre el resto del sector sanitario e incluso sobre el gran sector de obras públicas.

El tema de obras sanitarias debe incorporarse al programa de dignificación de atención de usuarios, dado que ellos atienden a miles de familias.

altos en las zonas menos densas, que coinciden con las de mayor pobreza. Asociándose a este problema el hecho de que las Municipalidades no ayudan mucho a aprovechar el mecanismo del subsidio que se ha diseñado. Este sector sanitario constituye uno de los desafíos más importantes del Gobierno ya que el 60% de la población más pobre sólo consume el 30% del agua, en tanto el 27% de la población más rica consume un 70% del agua.

El consolidar la regionalización de las empresas de agua es un desafío muy importante, aumentando la cobertura de los subsidios, coordinando en mejor forma el programa de inversiones, estudiando el tema del financiamiento global del sector, ya que con anterioridad la mayoría del financiamiento de las inversiones del sector era proveniente de tarifas, después la mayor parte era proveniente del Estado, lo que ha vuelto a reducirse. Es importante separar las funciones productivas de las normativas en materia sanitaria.

Respecto al programa de inversiones para 1982, este alcanza a los US\$ 108 millones, que es más del doble de lo que había en 1989, que era cercano a los US\$ 40 millones. Las cifras para 1992 permiten sustentar la depreciación de los activos del sector, que alcanza unos US\$ 150 millones anuales (mantenimiento y nuevas inversiones). El financiamiento real del programa de inversiones por US\$ 70 millones se descompone en US\$ 51 millones de recursos propios, US\$ 11 con recursos de crédito y CORFO aporta otro 10% para el área rural (frente al 6% del pasado). En relación al financiamiento de inversiones urbanas, el Estado no aporta nada. Habría que ver porque se pierde el 40% del agua que se produce. También habría que analizar como se financian los diferenciales por las tarifas que no se aplican cuando el Estado así lo sugiere. Habría que buscar una solución a este tema. En relación a esto último existe un problema importante de tarifas en los casos de las regiones I, II, III, XI y XII, que sería cercano a los US\$ 5 millones, lo que no es mucho frente al impacto político que esto significaría. Las opciones de transferencia de estos

Habría que ver porque se pierde el 40% del agua que se produce. También habría que analizar como se financian los diferenciales por las tarifas que no se aplican cuando el Estado así lo sugiere. Habría que buscar una solución a este tema. En relación a esto último existe un problema importante de tarifas en los casos de las regiones I, II, III, XI y XII, que sería cercano a los US\$ 5 millones, lo que no es mucho frente al impacto político que esto significaría. Las opciones de transferencia de estos recursos desde el Estado serían la reducción de pasivos de las empresas o el incremento del subsidio desde US\$ 5 a US\$ 10, con lo que el número de familias atendidas pasaría de 414 mil familias a 828 mil familias.

recursos desde el Estado serían la reducción de pasivos de las empresas o el incremento del subsidio desde US\$ 5 millones a US\$ 10 millones, con lo que el número de familias atendidas pasaría de 414 mil familias a 828 mil familias. Otros temas pendientes en relación al sector sanitario es el del agua potable rural, que debería ser manejado más descentralizadamente del MOP, también es importante la implementación del sistema de aporte de financiamiento reembolsable, ya que le traspasa al contratista que realizará el programa urbano la responsabilidad del pago por la inversión, la que después será traspasada al comprador final de esa propiedad. También debe avanzarse en lo referente a la reestructuración de pasivos de estas empresas sanitarias ya que el programa de alza de tarifas no podrá ser aplicado en su totalidad en este período. Asimismo, se debe considerar el fortalecimiento de la capacidad gerencial de las empresas sanitarias, para lo cual se debe tener en cuenta que el perfil profesional que se busca es el de gerente de empresas de gran tamaño.

En el tema Metro, el problema va más allá del Gerente ya que el nuevo sindicato entiende que el bono de la negociación colectiva es a todo evento, por lo que la situación puede ser delicada y requiere de atención.

En el tema de promoción de inversiones debe buscarse los mecanismos de coordinación con el comité de Corfo respectivo, con el Comité de Inversiones Extranjeras, con Prochile y con la AGCI.

En cuanto a la estructura administrativa hay que tener presente que Corfo hoy cuenta con 860 personas. No todo este personal está ligado necesariamente a las tareas que hoy Corfo debe acometer. En particular estas tareas son el financiamiento de la PYME y el apoyo al desarrollo tecnológico, y que son las únicas que requerirían un número importante de personal. En cuanto a la intermediación financiera, se trata de un área sofisticada que requiere escaso personal de gran talento. Es importante destacar en relación a lo anterior, que

En el tema del Metro habría que poner atención a los posibles conflictos derivados de la negociación colectiva.

En el tema de promoción de inversiones debe buscarse los mecanismos de coordinación con el Comité de Inversiones Extranjeras, Prochile y con la AGCI.

Se debe rediseñar la estructura administrativa de Corfo. Esto pues hoy para Corfo las principales tareas están relacionadas

esta institución no se financia a partir de 1994. Por otro lado, la Gerencia de Empresas se debe enfocar desde el punto de vista de que Corfo es propietario de paquetes accionarios y participa sólo en parte de la propiedad en empresas de distinta índole. Por lo tanto tampoco es ésta una tarea en régimen permanente.

con la PYME y el Desarrollo Tecnológico. En cuanto a intermediación financiera esta área requiere escaso personal. En relación con la Gerencia de Empresas, ésta no debería ser una situación en régimen permanente, sino mas bien ser revisada en el tiempo de acuerdo al grado de participación en la propiedad.