



# Avanzamos en transformarnos en una agencia de innovación de clase mundial

---

Con una historia de más de 30 años de apoyo al emprendimiento y la innovación de Chile, la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) fortalece las cadenas de valor, crea condiciones para la sofisticación de la economía y potencia el ecosistema. Eduardo Bitran Colodro, su vicepresidente ejecutivo, explica las líneas que guían su desempeño y estrategias de crecimiento hacia el futuro.

---

## En la práctica, ¿cómo se viabiliza la misión institucional de Corfo?

La misión de Corfo plantea mejorar la competitividad de las empresas en Chile para aumentar la productividad, crecimiento y desarrollo inclusivo a través de dos mecanismos fundamentales: instrumentos orientados en forma neutra para promover la innovación y emprendimiento empresarial, y esfuerzos enfocados en

fortalecer el proceso de sofisticación y diversificación productiva del país.

Corfo tiene una historia de más de 30 años de mecanismos eficientes, transparentes, pertinentes, de apoyo al emprendimiento y la innovación. Y lo que estamos haciendo es potenciar estos ecosistemas en el país, fortalecer los vínculos entre los distintos actores del sistema de innovación. En ese sentido, hemos sofisticado



Corfo organizó un conversatorio para emprendedores e innovadores con la presidenta Michelle Bachelet.

los instrumentos y apoyado la creación de capacidades, especialmente de articulación entre el mundo de la generación de conocimiento (ámbito universitario) y el empresarial.

Por otro lado, abordamos un conjunto acotado de programas estratégicos de Especialización Inteligente, que hemos llamado «Transforma», para paliar las fallas de coordinación, aquellos bienes públicos que no son provistos por el mercado, aquellos «bienes club» que tienen alto costo de transacción para ser desarrollados por las empresas. Ahí vemos oportunidades de transformación productiva.

**Tenemos entendido que Chile cuenta con una Agenda de Productividad. ¿Cuál es el rol de Corfo en ella?**

Corfo es la institución responsable de implementar las acciones que permitan llevar adelante esta agenda a través de la promoción del emprendimiento dinámico y su ecosistema, con un componente importante en capital de riesgo en fase temprana, donde hemos hecho un esfuerzo muy significativo. También, en innovación empresarial de empresas ya existentes, hemos aumentado fuertemente los recursos y mecanismos de articulación.

Además, los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente son una parte fundamental de la agenda, ya que resuelven fallas de coordinación en distintos ámbitos. A través del análisis de hojas de ruta y con una

participación de distintos actores públicos y privados, hemos sido capaces de identificar requerimientos de infraestructura, de capital humano especializado, de estándares y de normas para fortalecer el sistema de calidad, de generación de conocimiento que requiere investigación y desarrollo de carácter precompetitivo. Ahora estamos enfocados en la implementación de estas hojas de ruta para que la agenda pueda tener un impacto significativo en sofisticación y diversificación de nuestra productividad.

**¿Con base en qué parámetros y de qué forma seleccionan los sectores prioritarios que apoyan?**

En realidad, los sectores prioritarios están de alguna manera basados en la estructura de ventajas comparativas que tiene el país. Por una parte, están vinculados al sector de recursos naturales con el objetivo de asegurar la sustentabilidad y aumento de productividad de esos sectores que se ha visto amenazado en los últimos años, y también de generar clústeres y encadenamiento en torno a estas actividades, para generar dinámicas de innovación más colectivas entre las empresas ancla del sector y los proveedores. Por otro lado, hay sectores no transables de la economía que tienen brechas de productividad que son evidentes. Hablamos de sectores importantes como la construcción, salud e incluso el financiero, con condiciones de falta de competencia; tema que nos preocupa especialmente porque afecta la oportunidad de crecimiento de las empresas.

En síntesis, son sectores donde hay grandes oportunidades de crecimiento, de resolver brechas que afectan la productividad y el potencial de crecimiento, y esto, en un contexto de creación de capital social con una participación del sector privado, público, la cadena de valor, la academia, los investigadores y también la sociedad civil, con un enfoque donde la sustentabilidad y el cambio climático son drivers fundamentales.

**El emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico parecen ser el foco de la acción de Corfo. ¿Qué nos puede comentar al respecto?**

En los rankings internacionales de emprendimiento de los últimos tres años, particularmente en el Global Entrepreneurship Index, Chile logra estar en la liga de las 20 economías con mejor desempeño. Hemos hecho un esfuerzo público enorme para desarrollar un ecosistema de emprendimiento dinámico que nos está dando resultado.

El desarrollo de este sistema de emprendimiento no tiene una bala de plata. Son un conjunto de acciones que hemos tomado. Hemos hablado de democratización de oportunidad de emprendimiento y en esto, ha sido extraordinario el desarrollo

Hemos sofisticado los instrumentos y apoyado la creación de capacidades, especialmente de articulación entre el mundo de la generación de conocimiento (ámbito universitario) y el empresarial.

de espacios de cowork en todo el territorio nacional. También lo es la red nacional de mentores que cuenta con más de mil. El capital semilla, que hemos aumentado, junto a las incubadoras de negocio que apoyan a las startups, son quizás el ancla, el gancho para atraer a los emprendedores.

Pero el real valor ocurre cuando somos capaces de generar un vínculo con procesos de asesorías formales, estructurado, con continuidad en el tiempo, con conexión a redes y vinculación con grandes empresas. El programa Start-Up Chile ha hecho un cambio notable de un modelo de B2C a uno B2B donde la clave es vincularse con empresas grandes. Hoy en día, esta aceleradora pública está atrayendo emprendedores de todo el mundo a vincularse con sectores clave de

En la OCDE, en promedio, un crédito a la gran empresa tiene un spread del orden del

**3%** más alto (300 puntos básicos).

En Chile, en cambio, ese diferencial es de

**8%** (800 puntos básicos).





Voucher de Innovación para Empresas de Mujeres 2016 vincula a las empresarias con proveedores de conocimiento como universidades y centros de investigación.

la economía chilena y empresas grandes que también tienen estrategias de Corporate Venture.

En el ámbito de la innovación en empresas ya existentes hemos enfatizado en la articulación del sistema. Estamos apoyando fuertemente los contratos de investigación entre empresas y proveedores de tecnologías, como universitarios y centros de investigación. Este es un tema muy interesante porque nos permite estimular el esfuerzo de innovación de las empresas y generar una mayor orientación de las universidades a las necesidades del mundo productivo.

En materia de desarrollo tecnológico, uno de los grandes déficits que enfrenta Chile es que prácticamente desapareció el sistema que existía en los años sesenta de institutos tecnológicos. Esto ocurrió por una visión simplista donde se pensaba que solo bastaba con apoyar la demanda por innovación de las empresas y, obviamente, cuando hay medianas y pequeñas empresas, esto no es suficiente y se hace necesario trabajar en la creación de capacidades y de difusión tecnológica.

En este gobierno hemos hecho un esfuerzo muy importante para retomar una agenda de creación de capacidades en este ámbito. Creamos una estructura de centros o institutos tecnológicos orientados a hacer

desarrollo con las empresas, con alta capacidad de pilotaje, validación tecnológica y extensionismo, que es un tema clave donde vemos que aún hay grandes deficiencias. Al final de este gobierno esperamos tener al menos cuatro o cinco de estos centros tecnológicos en proceso de instalación.

**Su misión institucional también contempla la mejora del capital humano ¿Qué esquemas de apoyo utilizan para contribuir a ello? ¿Lo hacen solos o en alianza con otras instituciones públicas y/o privadas?**

A través de los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente detectamos ciertas brechas de capital humano que el sistema tradicional de formación se demoraría muchos años en resolver. Para ello generamos soluciones rápidas basadas en un enfoque de competencia. Una vez que están probadas, buscamos transferirlas a otros organismos que tienen más recursos que nosotros en esta materia como, por ejemplo, a través del Sence.

**En su momento, Corfo impulsó el desarrollo del mercado de leasing, luego el de capital de riesgo y más recientemente las sociedades de garantía. ¿En cuáles de estos aún siguen manteniendo apoyo y por qué?**

Chile sigue teniendo un problema en la calidad del acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa. Hemos hecho diversos estudios y hemos visto que los programas de Corfo, en particular los programas de garantías o de financiamiento a través de la banca, han permitido aumentar la cobertura, lo que obviamente tiene valor. No obstante, cuando uno mira las condiciones de estos financiamientos, todavía no hemos tenido un impacto significativo en aumentar los plazos y menos aún en mejorar las condiciones de tasa. En la OCDE, en promedio, un crédito a la gran empresa tiene un spread del orden del 3% más alto (300 puntos básicos). En Chile, en cambio, ese diferencial es de 8% (800 puntos básicos).

Cuando uno mira los niveles de concentración en el crédito a la pequeña y mediana empresa vemos que tres instituciones financieras tienen más del 70% de las colocaciones. Entonces, de alguna manera, muchas de las entidades que surgieron de los esfuerzos que hicimos en el pasado de crear nuevos intermediarios financieros, cuando se generó el concepto de banca universal, fueron absorbidas por los bancos. Y hoy en día tenemos una situación de alta concentración y escasa competencia; por lo tanto, la orientación fundamental de Corfo es retomar aquello que hicimos en los años noventa para crear nuevos intermediarios financieros no bancarios, y de esa manera poder ofrecer de mejor manera créditos a las empresas, especialmente a las de menor tamaño.

Algunos de los nuevos intermediarios que podemos desarrollar —y que estamos desarrollando— pueden ser compañías de leasing, incluso cooperativas que trabajen en el ámbito agrícola con una base de clientes de muchos años y que con el conocimiento y vínculos históricos que han tenido con sus usuarios, podrían

El programa Start-Up Chile está atrayendo emprendedores de todo el mundo a vincularse con sectores clave de la economía chilena y empresas grandes que también tienen estrategias de Corporate Venture.

transformarse en intermediarios. También empresas de factoring, que algunas de ellas, solo muy pocas, tienen acceso al mercado de capitales. Nosotros podemos acompañarlas para que tengan mejor acceso a financiamiento y puedan eventualmente llegar a insertarse en el mercado de capitales.

**¿Qué programas o esquemas emplea Corfo para proveer garantías que estimulen a intermediarios a invertir o prestar a pymes? ¿Qué lecciones han sacado de su experiencia?**

En Corfo tenemos las Garantías para Inversión y Capital de Trabajo (Fogain), las Garantías para Comercio Exterior (Cobex) y la Garantía Pro-Inversión para Inversiones a Largo Plazo, además de los Fondos de Garantía a Instituciones de Garantía Recíproca (IGR). A partir del año 2010 los mecanismos de Garantías Corfo crecieron significativamente. Pasamos de un portafolio de US\$ 500 millones a US\$ 4 000 millones. No obstante, ese rápido crecimiento que hubo entre los años 2010 y 2013 se hizo, en nuestra opinión, con insuficiente rigor técnico. Y tuvimos serios problemas de selección adversa y de riesgo moral en el otorgamiento de créditos que hicieron crecer de forma extraordinaria los siniestros. En el año 2013 teníamos US\$ 20 millones en pago de siniestros y pasamos a pagar casi US\$ 100 millones en el año 2015. Muchos de estos siniestros nunca debieron ser parte de la cartera de garantías de Corfo. En este contexto, tuvimos que hacer modificaciones. Esto nos

**MECANISMOS DE GARANTÍAS CORFO** crecieron desde el 2010 de  
US\$ **500** millones a  
US\$ **4 000** millones.



Laboratoria - Emprendimiento Social.

permitió, manteniendo el nivel de garantías otorgadas del año 2014 —entre US\$ 1 500 y US\$ 2 000 millones en garantías nuevas cada año—, reducir el pago de siniestros a niveles de entre los US\$ 50 millones y US\$ 60 millones anuales, que son más razonables.

Tuvimos que hacer bastante para modernizar y fortalecer esta actividad. No existía comité de riesgo, por ejemplo. Nosotros lo hemos estructurado. Además, hemos generado una capacidad informática mucho mayor y hemos establecido reglas a los bancos, en términos de condiciones de garantías. Hoy día nos sentimos mucho más confiados en este tipo de labor.

Hay que señalar que los mecanismos de garantías recíprocas también han tenido un proceso de modernización y fortalecimiento para mejores incentivos. Llevamos muchos avances con la industria y estamos convencidos de que vamos a resolver los problemas que se han presentado.

Ahora, creemos que el mantener en Corfo, que es una institución del Gobierno Central, el sistema de garantías con el nivel de actividad que hoy en día tiene, no es el mejor diseño institucional. Nosotros somos partidarios de crear una empresa filial que se maneje con la lógica del mercado, con directorio que tenga responsabilidad, pero que además, pueda establecer provisiones en el origen de la garantía, lo cual hoy en día no se hace, y que existan mecanismos de clasificación de riesgo que apoyen a Corfo en el proceso de generar disciplina en la gestión de las garantías.

Así es como opera en la mayoría de los países de la OCDE y América Latina. La mayoría de los mecanismos de garantías son manejadas por instituciones empresariales con una clara disciplina empresarial, con accountability del mercado de capitales, y eso no ocurre en el caso de Corfo. Por lo tanto, es una gran lección y requiere un gran cambio institucional. Tenemos la esperanza de dejarlo incorporado en este gobierno.

**Aspiramos a que el devenir de Corfo sea seguir contribuyendo a la innovación, emprendimiento y a la sofisticación de la economía chilena.**

### **¿Cuáles son las perspectivas de Corfo para los próximos años?**

Hoy día Corfo está a un paso de incorporarse a la Red Eureka. Esperamos que en el mes de julio ingresemos formalmente, pero en este proceso hemos desarrollado una serie de convocatorias en conjunto con instituciones europeas que nos demostraron que nuestros procesos son similares a las mejores entidades europeas. Por lo tanto, podemos decir que Corfo está avanzando en su visión de transformarse en una agencia de innovación de clase mundial.

Otro hito importante es que, en el marco de un programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hemos tenido un acercamiento con los países de la Alianza del Pacífico y existe la oportunidad de generar algunas iniciativas conjuntas que después pueden ser expandidas al resto de América Latina. Veo con mucho entusiasmo la posibilidad de poder trabajar en conjunto con Perú, Colombia y México para avanzar y generar un aprendizaje de las mejores prácticas entre nuestras instituciones.

Estos son avances sin retorno, en el sentido de que lo único que puede ocurrir a futuro es seguir fortaleciendo este rol de Corfo para pasar a ser una política de Estado, más allá del gobierno de turno. Esto es a lo que aspiramos con confianza, tanto por lo hecho como por la forma en la que lo hemos hecho. Que el devenir de Corfo sea seguir contribuyendo a la innovación, emprendimiento y a la sofisticación de la economía chilena. 