



Estudio para la propuesta de un diseño de incentivos para la diversificación de mercados de exportación en el contexto del fondo de promoción de exportaciones silvoagropecuarias



Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

Estudio para la propuesta de un diseño de incentivos para la diversificación de mercados de exportación en el contexto del fondo de promoción de exportaciones silvoagropecuarias

Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile

Artículo producido y editado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – Odepa. Ministerio de Agricultura

El presente documento es susceptible de ser reproducido total o parcialmente bajo condición de que sea citada su fuente. Se hace presente que, si bien el trabajo ha sido encargado por la Odepa, las conclusiones de que da cuenta no necesariamente representan la opinión de esta última.

Directora Nacional y Representante Legal: Andrea García Lizama

En la elaboración de esta publicación participaron:

Equipo Consultor:

Christian Belmar C.

Fernanda Ferrada R.

Matías Philipp F.

Gustavo Amtmann

Miguel A. González S.

Roberto Álvarez E.

Contraparte Técnica:

Javiera Pefaur Lepe

Cassandra Pacheco

Marcelo Muñoz.

Informaciones:

Teatinos #40, piso 7, Santiago Chile.

Casilla 13.320 – correo 21

Código postal 8340700

Teléfono: 800 630 990

www.odepa.gob.cl e-mail: odepa@odepa.gob.cl

Resumen Ejecutivo

Propósito y alcance del Informe Final

Este Informe Final constituye el producto de cierre del estudio orientado a levantar orientaciones para una propuesta que cumpla con el objetivo de dar lineamientos para innovar en los instrumentos con el propósito de fortalecer la diversificación de mercados en el marco del FPESA. El documento integra diagnóstico, diseño y priorización, y traduce la evidencia levantada en alternativas operables de ajuste del portafolio institucional. El alcance comprende instrumentos y procesos de gestión en difusión, postulación, ejecución y rendición, además de componentes habilitantes de inteligencia de datos y coordinación interinstitucional. La diversificación se aborda en cuatro ejes, producto, mercado, base empresarial e intrapaís, con lectura por márgenes extensivo (entrada y expansión) e intensivo (profundización y upgrading).

Enfoque metodológico y bases utilizadas

La formulación se sustenta en un enfoque de diseño centrado en el usuario que integra Design Thinking, el modelo del Doble Diamante y el Value Proposition Canvas, complementado por herramientas analíticas: matriz instrumento–perfil, análisis de clúster para segmentación, evaluación técnico–operativa del portafolio y una evaluación multicriterio con cinco macrocriterios (costo/eficiencia relativa, impacto potencial en diversificación, viabilidad técnica e institucional, escalabilidad y alineación estratégica). Las fuentes de evidencia incluyen encuestas a beneficiarios, entrevistas semiestructuradas a actores del ecosistema y un focus group sectorial, además de revisión documental y del funcionamiento histórico–operativo de los instrumentos. Esta integración asegura trazabilidad evidencia–diagnóstico–diseño–validación y habilita decisiones de implementación fundamentadas.

Principales hallazgos

La triangulación de insumos converge en que el usuario identifica cinco puntos claves en los que propone innovar: (i) necesidad de KPI homogéneos y trazabilidad para medir diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading; (ii) Reconocimiento de la heterogeneidad de trayectorias por perfil exportador (no exportadores, intermitentes, emergentes, intensivos y ex-exportadores), con brechas diferenciadas de acceso y acompañamiento; (iii) Uso de datos aplicados en inteligencia de mercado y la integración de información dispersa para decisiones de entrada y expansión; (iv) fricciones administrativas en postulación y rendición que elevan costos de transacción y generan reprocesos, afectando especialmente a MIPES y AFC; y (v) Evitar las duplicidades interinstitucionales y vacíos de derivación por perfil, con necesidad de reglas de coordinación y un marco común de datos. Complementariamente, se observan

concentraciones por rubro y región que justifican focalización territorial y sectorial y promoción de asociatividad.

Lineamientos innovadores propuestos

Se proponen diez lineamientos con trazabilidad a problema, mecanismo y métricas de verificación: (1) itinerarios diferenciados por perfil exportador; (2) inteligencia de mercado y datos abiertos; (3) difusión y alfabetización programática unificadas; (4) simplificación y estandarización de postulación y rendición; (5) acompañamiento técnico multietapa; (6) coordinación interinstitucional y gobernanza del portafolio; (7) sostenibilidad y género como criterios transversales verificables; (8) focalización territorial y sectorial; (9) innovación en canales y formatos de comercialización; y (10) seguimiento y evaluación por resultados. Cada lineamiento explicita eje(s) de diversificación comprometidos y margen esperado, con indicadores homologables en el tablero institucional.

Priorización técnica de instrumentos

La evaluación multicriterio ubica al Concurso Nacional de Promoción y a Generación de Capacidades en la parte superior del ranking, por su combinación de costo/eficiencia, viabilidad y alineación estratégica, con incidencia principal en el margen extensivo (nuevas líneas, destinos y ampliación de base empresarial). En el tramo intermedio se posicionan Ferias Internacionales, Marcas Sectoriales, Acciones Territoriales, Planes Sectoriales y Encuentros y Ruedas de Negocios, con efectos diferenciados: Ferias/Encuentros sobre mercado e intrapaís (extensivo sujeto a segmentación y verificación de persistencia) y Marcas/Planes sobre el margen intensivo (posicionamiento y adecuaciones técnicas). En el tramo inferior se ubican Agricultura de Menor Escala y Actividades de Alto Impacto, que requieren ajustes de alcance, focalización y trazabilidad. La priorización orienta intensidad de despliegue y reglas de seguimiento.

Paquetes de intervención por perfil exportador

Los lineamientos se operacionalizan en paquetes por perfil: No exportadores interesados (preparación y primera exportación), Intermitentes (continuidad y recuperación de destinos), Emergentes (apertura de nuevos destinos/variantes con control de riesgos), Intensivos (upgrading y optimización en mercados consolidados) y Ex-exportadores (retorno con mitigación de causas de salida). Cada paquete define objetivos, condiciones de acceso, hitos de avance, criterio de egreso, resultados esperados por margen e indicadores de verificación, con derivaciones formales entre perfiles según cumplimiento de metas o causales técnicas.

Gobernanza, datos e interoperabilidad

La implementación requiere un marco de gobernanza con convenios multianuales, un comité técnico del portafolio con reglas de priorización y flujos de derivación por perfil, además de un inventario único de apoyos y compatibilidades. Se establece un tablero institucional anual con base de datos única, estándares de clasificación (HS a 8 dígitos),

identificadores estables, control de versiones y documentación metodológica. Las fuentes principales son los registros del Servicio Nacional de Aduanas y del Servicio de Impuestos Internos, con contraste frente a series sectoriales. Este dispositivo habilita trazabilidad, comparabilidad interanual y rendición pública de resultados.

Resultados esperados y contribución a la diversificación

La ejecución secuencial de lineamientos y paquetes por perfil incide en los cuatro ejes de diversificación: (i) producto, mediante incorporación de variantes y mejoras de calidad; (ii) mercado, con apertura de destinos y submercados; (iii) base empresarial, con entrada de nuevas firmas y retorno de ex-exportadores; y (iv) intrapaís, con desconcentración territorial. En márgenes, se proyecta efecto extensivo en entradas y expansión, e intensivo en profundización y upgrading. La medición con KPI homogéneos permite vincular asignación de recursos a desempeño observado.

Recomendaciones operativas

Se desprende que los usuarios solicitan fijar un objetivo operacional de diversificación con metas por eje y margen; implementar el tablero anual de monitoreo con fuentes administrativas; consolidar el portal unificado con perfilamiento y entrega de bases ex ante; estandarizar postulación y rendición con validaciones ex ante e interoperabilidad; desplegar acompañamiento multietapa ligado a itinerarios; formalizar gobernanza interinstitucional; focalizar territorial y sectorialmente con criterios objetivos; integrar canales digitales con métricas de conversión; transversalizar sostenibilidad y género con verificación; y validar mediante pilotos con umbrales de éxito.

Índice general

Resumen Ejecutivo	3
Índice general	6
Índice de tablas, figuras y gráficos	9
I. Introducción	11
II. Objetivos generales y objetivos específicos	12
II.1 Objetivo general del estudio	12
II.2 Objetivos específicos del estudio	12
III. Metodología de investigación utilizada	13
III.1 Enfoque metodológico general	13
III.2 Marco Conceptual de la Innovación	15
III.3 Innovación centrada en el usuario: definición, relevancia metodológica y alcances para el estudio.	16
III.4 Marco conceptual de la diversificación	18
III.5 Diseño metodológico del diagnóstico de concentración de mercados	20
Fuentes de Información Secundaria	20
III.6 Metodología de la encuesta estructurada	21
III.6.1 Metodología de levantamiento por enlace web a un marco de correos (muestra opt-in)	24
III.7 Análisis Cualitativo	25
III.8 Metodología del benchmarking internacional de casos exitosos	26
III.9 Evaluación técnica-operativa de instrumentos vigentes	27
III.10 Incorporación de Perspectiva de Género y Sostenibilidad	30
III.11 Limitaciones del Estudio	31
IV. Análisis de Diagnóstico de Concentración de Mercados.	32
IV.1 Revisión de Literatura y Estudios Previos	33
IV.1.1 Políticas de Fomento Exportador y Promoción de Exportaciones	34
IV.1.2 Descubrimiento Exportador y Learning to Export en Sectores Silvoagropecuarios	37
IV.1.3. Impacto de las Políticas de Promoción de Exportaciones	39
IV.1.4 Segmentación y Focalización de Beneficiarios por Capacidades y Tipología	44
IV.1.5 Mecanismos para Diversificación de Mercados y Productos Exportables	46
IV.1.6 Diseño de Incentivos Diferenciados por Tipo de Empresa, Sector y Territorio	47
IV.1.7 Coordinación Interinstitucional, Gobernanza y Plataformas Integradas	49
IV.1.8 Complejidad Económica y Potencial de Diversificación del Sector Silvoagropecuario en Chile	51
IV.1.9 Evidencia Empírica Reciente: Evaluación de los Instrumentos del FPESA	52
IV.2 Análisis de Datos Administrativos	54
IV.2.1 Evolución temporal de las exportaciones silvoagropecuarias.	54

IV.2.2 Caracterización de exportadores	64
IV.3 Análisis de información por medio de encuestas estructuradas.	79
IV.4 Entrevistas Semiestructuradas a Actores Estratégicos	89
IV.5 Focus Group con Beneficiarios del FPESA	95
V. Análisis de Benchmarking Internacional	98
V.1 Selección y Descripción de Casos Internacionales	99
V.1.1 Diversificación mediante instrumentos de cofinanciamiento y coinversión	100
V.1.2 Diversificación con foco territorial e inclusión rural	105
V.1.3 Estrategias nacionales basadas en imagen país e inteligencia de mercado	108
V.1.4 Promoción directa con subsidios flexibles e inclusión de nuevos exportadores	111
V.2 Sistematización de Casos Mediante Matriz de Marco Lógico	112
V.3 Análisis de Transferibilidad al Contexto Chileno	115
V.3.1 Articulación institucional y gobernanza	115
V.3.2 Coinversión y mecanismos financieros	117
V.3.3 Focalización territorial y PYMEs	118
V.3.4 Acceso a mercados e inteligencia comercial	119
V.3.5 Síntesis de aprendizajes transferibles	120
V.4 Enfoques Internacionales en Perspectiva de Género y Sostenibilidad	121
V.4.1 Colombia y República Dominicana: Comercio Justo y Empoderamiento de Productores	122
V.4.2 América Latina: Transformación Digital Sostenible en Mipymes Agroindustriales	123
V.4.3 América Latina: Mujeres Exportadoras y Barreras al Comercio desde una Perspectiva de Género	124
V.4.4 Unión Europea: Evaluaciones de Impacto Comercial con Perspectiva de Género y Sostenibilidad	125
V.4.5 Matriz comparativa de buenas prácticas en género y sostenibilidad	126
VI. Evaluación técnica de los instrumentos del programa FPESA	127
VI.1 Alineación entre resultado esperado de los instrumentos y objetivos específicos del programa	127
Objetivos específicos del FPESA	127
Resultados esperados por producto	128
VI.2 Evaluación técnica de instrumentos vigentes	131
VI.2.1 Instrumentos evaluados	131
VI.2.2 Comparación de instrumentos del FPESA respecto a la diversificación	134
VII. Priorización de mejoras de instrumentos del FPESA	136
VII.1 Matriz instrumento–perfil de exportador	136
VII.2 Innovación y líneas temáticas de mejora de los instrumentos del FPESA	143
VII.2.1 Aplicación de la innovación en el diseño y mejora de instrumentos del FPESA	143
VII.2.2 Aplicación de metodologías de innovación centrada en el usuario	144

VII.2.3 Líneas temáticas de mejora de los instrumentos del FPESA a partir de los usuarios	149
VII.3 Evaluación multicriterio para priorización de alternativas	153
VII.3.1 Criterios y ponderaciones	153
VIII. Propuesta final de lineamientos innovadores para el fortalecimiento de la diversificación en el programa FPESA	156
VIII.1 Marco metodológico de diseño centrado en el usuario	157
VIII.2 Evidencia que fundamenta los lineamientos	158
VIII.3 Lineamientos innovadores (definición, mecanismo y resultado esperado)	160
VIII.3 Priorización técnica: criterios, ponderaciones y resultados	164
VIII.4 Paquetes de intervención por perfil exportador	165
VIII.5 Síntesis técnica de lineamientos y orientaciones de implementación	168
VIII.6 Aporte histórico del FPESA a la diversificación de mercados	168
IX. Conclusiones	169
X. Recomendaciones	172
XI. Referencias	181
XII. Anexo	189
Anexo 1: Pauta entrevista actores claves Diversificación de mercados - FPESA	189
Anexo 2: Focus Group con Beneficiarios	194
Anexo 3: Propuesta Encuesta	196
Anexo 4: Análisis del IHH a nivel de firma individual	211

Índice de tablas, figuras y gráficos

Tabla III.1: Tipologías de diversificación, indicadores y uso operativo	20
Figura IV.1: Evolución del volumen total de exportaciones silvoagropecuarias 2010-2023	55
Figura IV.2: Participación de los sectores en el volumen de exportaciones silvoagropecuarias 2010-2023.	56
Tabla IV.1: Volumen total de exportaciones por sector 2010-2023 (millones de USD FOB).	57
Figura IV.3: Evolución del total de productos silvoagropecuarios exportados 2010-2023	58
Figura IV.4: Participación de productos de cada sector en el total de productos silvoagropecuarios exportados	59
Tabla IV.2: Cantidad de productos exportados por sector 2010-2023.	60
Figura IV.5: Evolución de la cantidad de destinos (países) para exportaciones silvoagropecuarias 2010-2023	61
Tabla IV.3: Cantidad de destinos (países) de exportación por sector 2010-2023.	61
Figura IV.6: Evolución de la cantidad de exportadores de bienes y servicios silvoagropecuarios 2010-2023	62
Tabla IV.4: Cantidad de exportadores silvoagropecuarios por sector 2010-2023.	63
Figura IV.7: Distribución de empresas exportadoras silvoagropecuarias según tamaño	64
Figura IV.8: Distribución de empresas exportadoras silvoagropecuarias según región	65
Tabla IV.5: Valores del índice HHI y sus interpretaciones	66
Figura IV.9: Evolución de la concentración de exportaciones agrícolas	67
Figura IV.10: Evolución de la concentración de exportaciones pecuarias	68
Figura IV.11: Evolución de la concentración de exportaciones silvícolas	69
Figura IV.12: Evolución de la concentración de otras exportaciones silvoagropecuarias (químicos, alimentos, por ejemplo)	70
Tabla IV.6: IHH de exportaciones según destinos seleccionados 2010-2023.	71
Figura IV.13: Evolución de la concentración de exportaciones de frutas	73
Figura IV.14: Evolución de la concentración de exportaciones de carne bovina congelada.	74
Figura IV.15: Evolución de la concentración de exportaciones de carne bovina fresca	75
Figura IV.16: Evolución de la concentración de exportaciones de carne porcina fresca o congelada.	75
Figura IV.17: Evolución de la concentración de exportaciones de carne de ave fresca o congelada.	76
Figura IV.18: Evolución de la concentración de exportaciones de productos forestales primarios.	76
Figura IV.19: Evolución de la concentración de exportaciones de productos forestales industriales.	77
Figura IV.20: Distribución de respuestas por región	80
Figura IV.21: Distribución de respuestas por tamaño de empresa y nivel de ventas	81
Tabla IV.7: Condición de exportador según tamaño	82
Figura IV.22: Distribución de uso de instrumentos según tamaño para empresas que nunca han exportado	84
Figura IV.23: Distribución de uso de instrumentos según tamaño para empresas que exportan de forma intermitente	85
Figura IV.24: Distribución de uso de instrumentos según tamaño para empresas que exportan de forma continua	89

Tabla IV.8: Matriz comparativa de entrevistas cualitativas FPESA (2024–2025)	94
Tabla IV.9: Principales desafíos y recomendaciones por rubro	98
Tabla V.1: Matriz Marco Lógico Generalizada – Casos Internacionales de Diversificación Exportadora	113
Tabla V.2: Matriz Comparativa por País	114
Tabla IV.3: Síntesis de aprendizajes transferibles al contexto chileno a partir de experiencias internacionales	120
Tabla IV.4: Matriz de Marco Lógico con Enfoque de Género y Sostenibilidad	127
Tabla VI.1: Producto (Instrumento) y su resultado esperado anual	128
Tabla VI.2: Clasificación operativa del portafolio de instrumentos del FPESA por línea programática y acciones asociadas.	132
Tabla VII.1: Criterios para el desarrollo de la segmentación	137
Tabla VII.2: Forma de estandarización	138
Tabla VII.3: Resumen y resultado análisis de componentes principales	139
Tabla VII.4: Perfiles exportadores y su caracterización según clúster.	140
Tabla VII.5: Tabla de pertinencia del instrumento según perfil exportador	141
Figura VII.1: Implementación de la metodología Design Thinking para la innovación	145
Figura VII.2: Proceso de Diseño Centrado en el Usuario basado en el modelo del doble diamante	146
Figura VII.3: Etapas de alineamiento institucional mediante Value Proposition Canvas	147
Tabla VII.6: Líneas temáticas de mejora para la diversificación	152
Tabla VII.7: Matriz multicriterio	154
Tabla VIII.1: Mapa sintético de fricciones por etapa y respuesta programática	160
Tabla VIII.2: Resumen de lineamientos innovadores: problema, mecanismo, resultado, ejes/márgenes e indicadores	163
Tabla VIII.3: Paquetes por perfil: objetivos, hitos, egreso y KPI de verificación	167

I. Introducción

Este informe final constituye el producto de cierre del estudio orientado a proponer un conjunto de recomendaciones que se identifican desde la experiencia de los usuarios con el objetivo de fortalecer el conjunto de instrumentos para la diversificación de mercados en el marco del FPESA. Su propósito es entregar una propuesta técnicamente fundamentada en la experiencia de quienes utilizan estas herramientas, que contribuya a ampliar y sostener la base exportadora del sector silvoagropecuario, reduciendo concentraciones por producto y destino y fortaleciendo la competitividad mediante ajustes de instrumentos y procesos de gestión.

El objetivo general contempla identificar lineamientos que permitan el fortalecimiento del programa FPESA. Los objetivos específicos buscan: identificar las posibles causas de concentración y barreras de acceso, contrastar experiencias internacionales relevantes, formular propuestas para reforzar la acción de los instrumentos que identifican los mismos usuarios y estructurar un diseño final con mecanismos de implementación, métricas de verificación, condiciones habilitantes y su difusión. El documento integra la ruta completa desde el diagnóstico hasta la definición operativa de soluciones, incluyendo criterios de priorización y un esquema de validación.

La estrategia metodológica combina enfoques de innovación centrados en el usuario, en otras palabras, se utiliza el Design Thinking, modelo del doble diamante y Value Proposition Canvas con el propósito de dar protagonismo al usuario y su experiencia con los instrumentos, para luego, con herramientas analíticas complementarias (matriz instrumento–perfil, análisis de clúster para segmentación, evaluación técnico-operativa del portafolio y una evaluación multicriterio con cinco macrocriterios) lograr integrarlas a una propuesta de lineamientos que orienten futuras acciones para el fortalecimiento de los instrumentos que tienen como propósito diversificar la matriz exportadora del país.

El estudio contempla la revisión de diferentes fuentes que incluyen por un lado el levantamiento primario (encuestas a beneficiarios, entrevistas semiestructuradas a actores del ecosistema y un focus group sectorial) y, por otro, la revisión de antecedentes programáticos y normativos. La triangulación de estas fuentes permitió identificar fricciones y brechas en los procesos de difusión, postulación, ejecución y rendición, donde el usuario identifica la necesidad de contar con innovaciones centradas en la inteligencia de mercado y trazabilidad; heterogeneidad de trayectorias por perfil exportador; necesidades de coordinación interinstitucional para evitar solapamientos y asegurar continuidad en los itinerarios, entre otras.

La ventaja de este estudio es que se realiza desde la visión del usuario, lo que contribuye en la investigación y comprensión desde la perspectiva de quienes usan los servicios entregados en relación al programa FPESA para entender sus necesidades, motivaciones y comportamientos. El método de estudio utilizado para recopilar la información se centra en la aplicación de encuestas estructuradas, entrevistas en profundidad a los actores

claves e instancias de conversaciones con grupos focales que se utilizan para profundizar ciertas ideas que son importantes de validar considerando la posibilidad de generar una mejor comunicación hacia el usuario.

En este sentido, cabe destacar que en ocasiones puede que la experiencia del usuario no tenga en cuenta los esfuerzos institucionales debido a brechas de información. En este sentido, este estudio no realiza ninguna auditoría ni revisión de los procesos internos de las instituciones, sino que evidencia y sistematiza, conforme el conjunto de evidencias y metodologías, los elementos que los usuarios destacan como necesarios para mejorar su experiencia con el programa.

Como producto final, el informe presenta: i) lineamientos innovadores identificados con definición, mecanismo y resultados esperados; ii) paquetes de intervención por perfil exportador con objetivos, hitos y criterios de egreso; iii) una priorización técnica basada en evaluación multicriterio; iv) fichas técnicas de implementación con requisitos institucionales y de datos; v) un plan de validación mediante pilotos controlados con umbrales de éxito; y vi) un esquema de seguimiento por resultados con indicadores homogéneos de diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading.

La organización del documento avanza desde el marco y las bases metodológicas hacia la fundamentación empírica de los lineamientos, la priorización y los paquetes por perfil, para culminar con la gobernanza, los pilotos y las recomendaciones operativas. Con ello, se establece una ruta de ejecución basada en evidencia que habilita decisiones de escalamiento, ajuste o retiro de componentes, resguardando coherencia programática, eficiencia operativa y trazabilidad del FPESA en su objetivo de diversificación.

II. Objetivos generales y objetivos específicos

II.1 Objetivo general del estudio

Desarrollar una propuesta innovadora para el diseño de instrumentos y programas del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), que contemple mejoras a los instrumentos existentes y/o la creación de nuevos instrumentos, con el propósito de impulsar la diversificación de mercados y fortalecer la competitividad del sector silvoagropecuario chileno.

II.2 Objetivos específicos del estudio

1. Identificar las causas y factores estructurales que generan la concentración de mercados y de productos silvoagropecuarios.
2. Realizar una evaluación comparativa de iniciativas internacionales exitosas que hayan fomentado la diversificación de mercados en el sector silvoagropecuario,

incorporando aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto chileno.

3. Proponer mejoras y soluciones innovadoras para los instrumentos y programas actuales del FPESA, diseñando nuevos componentes en caso de que estos no existan, para optimizar, reestructurar o complementar los instrumentos del FPESA, dando respuesta a las debilidades identificadas en el objetivo 1.
4. Desarrollar una propuesta final que incluya el diseño detallado de los instrumentos o componentes recomendados, asegurando su alineación con los lineamientos del FPESA y validándola con actores clave del sector silvoagropecuario para garantizar su factibilidad e impacto.

III. Metodología de investigación utilizada

III.1 Enfoque metodológico general

El estudio se estructura para dar cumplimiento al objetivo general y a los cuatro objetivos específicos mediante un diseño metodológico mixto y secuencial. Se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, integrando información secundaria y primaria a través de encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y un focus group con beneficiarios. La evidencia recopilada se sistematiza para orientar ajustes y propuestas de instrumentos del FPESA.

Primero, se construye un diagnóstico cuantitativo y cualitativo que caracteriza las causas y factores estructurales asociados a la concentración de mercados y productos. El análisis combina registros administrativos de comercio exterior, características de empresas, revisión bibliográfica y documental (normativa, evaluaciones previas y literatura técnica sobre diversificación y promoción exportadora) y la evidencia primaria levantada. La encuesta se diseña con lógica condicional según trayectoria exportadora y se complementa con entrevistas y un focus group. Los resultados permiten segmentar perfiles de exportadores e identificar brechas operativas, regulatorias, logísticas y de capacidades internas, dando cumplimiento al Objetivo Específico 1.

En segundo lugar, se desarrolla un análisis comparado de experiencias internacionales, que revisa programas e instrumentos aplicados en países con contextos sectoriales y de gobernanza pertinentes. La revisión emplea criterios explícitos de selección y transferibilidad, y organiza los casos según objetivos, mecanismos de intervención, focalización y resultados en diversificación. Los aprendizajes se formulan como implicancias para el contexto chileno, cumpliendo el Objetivo Específico 2.

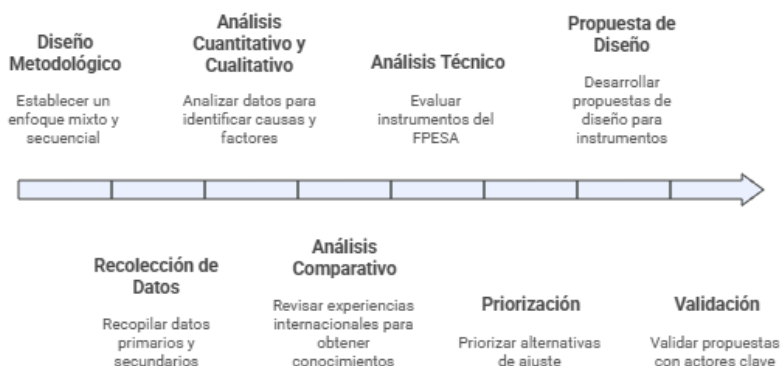
Finalmente, se realiza un análisis técnico de los instrumentos del FPESA, aplicando criterios de coherencia, focalización, acceso, trazabilidad y factibilidad operativa. Sobre la base de esta caracterización se construye la matriz instrumento–perfil de exportador, que permite evaluar la pertinencia de cada instrumento según las trayectorias y características de las empresas. Esta matriz constituye el insumo para la aplicación de una evaluación multicriterio, mediante la cual se priorizan alternativas de ajuste, complementación o creación de nuevos componentes, atendiendo criterios de viabilidad técnica, impacto esperado en diversificación y alineación con los objetivos estratégicos del FPESA. Esta fase atiende el Objetivo Específico 3.

A partir de estos insumos, se aplican metodologías de innovación centrada en el usuario como soporte de análisis y diseño. Las encuestas, entrevistas y el focus group se sistematizan para orientar ajustes por instrumento y perfil de exportador. De este proceso se desprenden líneas temáticas específicas para potenciar los instrumentos, definidas directamente desde la experiencia de los usuarios, que complementan la caracterización y fortalecen la priorización.

La secuencia metodológica también integra evidencias derivadas del benchmarking y de la literatura técnica, que permiten detallar mejoras concretas de los instrumentos. Así, el diagnóstico entrega brechas y segmentos; el benchmarking aporta alternativas transferibles; el análisis técnico-operativo define la viabilidad de ajuste por instrumento; y la validación con actores asegura factibilidad e implementación. Este encadenamiento metodológico permite optimizar instrumentos existentes y, cuando corresponde, diseñar nuevos componentes orientados a la diversificación de mercados y al fortalecimiento de la competitividad del sector silvoagropecuario.

Con la priorización resultante se elabora una propuesta de diseño por instrumento o componente. Cada propuesta incluye objetivo, población objetivo, mecanismo de apoyo, condiciones de acceso, proceso operativo, requerimientos de trazabilidad y métricas de seguimiento. Estas fichas se someten a validación con actores clave del sector, resguardando alineación con lineamientos del FPESA y factibilidad técnica y operativa. De esta forma se cumple el Objetivo Específico 4, asegurando que la propuesta final esté sustentada en evidencia, validación y alineación institucional.

Proceso Metodológico del Estudio



III.2 Marco Conceptual de la Innovación

En el marco de este estudio, la innovación se asume como la introducción y puesta en uso de novedades que generan valor público verificable en productos, procesos u organizaciones, requisito que implica un cambio significativo frente al estado previo y su implementación efectiva para poder atribuir resultados y aprender de ellos (Comisión Europea, 1995; OECD/Eurostat, 2018). En términos metodológicos, esto se traduce en diseñar y evaluar alternativas que pasen del plano conceptual a su validación con usuarios y contextos reales del sector silvoagropecuario, enfatizando utilidad, evidencia y trazabilidad de efectos.

En la literatura coexisten tipos de innovación que resultan pertinentes para políticas e instrumentos: la innovación incremental, que mejora gradualmente procedimientos o componentes sin alterar su lógica principal; y la innovación más transformacional (radical), que reconfigura sustantivamente procesos o servicios, pudiendo requerir ajustes de gobernanza y capacidades organizacionales (Comisión Europea, 1995; OECD/Eurostat, 2018). En el ámbito de instrumentos públicos, ambas son relevantes: la incremental permite optimizar accesos, focalización y trazabilidad a bajo riesgo; la transformacional habilita rediseños de mayor alcance cuando la evidencia muestre fallas estructurales.

La pertinencia de incorporar innovación en este estudio está explicitada por las Bases, que exigen utilizar metodologías de innovación centradas en el usuario, validar la propuesta final con actores y definir indicadores de desempeño y plan de implementación (Design Council/“doble diamante”, Design Thinking u otras), de modo de asegurar factibilidad e impacto (INAP, 2024; Cyted, 2018). En el contexto del programa de Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuaria (FPESA), se utiliza al menos por las siguientes cuatro razones: (i) alinea el diseño de instrumentos con necesidades empíricamente identificadas en empresas y territorios; (ii) reduce riesgo de diseño al testear temprano hipótesis antes de escalar; (iii) fortalece legitimidad al involucrar actores del sector en etapas de descubrimiento y validación; y (iv) asegura trazabilidad de

resultados mediante criterios e indicadores definidos ex ante (Comisión Europea, 1995; OECD/Eurostat, 2018).

En términos de gestión de la innovación dentro del proceso investigativo, se adopta un ciclo disciplinado que parte por comprender el problema en terreno, sintetizar la evidencia para formular la pregunta correcta, generar alternativas viables y someterlas a prototipado/pilotaje con usuarios, iterando hasta resolver tensiones entre deseabilidad, factibilidad y viabilidad. Este enfoque, propio de la innovación centrada en personas, descansa en principios de empatía, colaboración interinstitucional y experimentación rápida, reduciendo incertidumbre y costos de error al aprender temprano (Cytel, 2018; INAP, 2024).

Para operacionalizar esta lógica, se emplean dos marcos complementarios. Primero, Design Thinking, que itera por empatizar, definir, idear, prototipar y testear, con énfasis en co-creación y evaluación temprana con usuarios finales. Su valor metodológico radica en hacer explícitas las hipótesis de uso y resultado de cada alternativa y contrastarlas con datos, ajustando el diseño cuando la evidencia lo exige (Brown, 2009; INAP, 2024).

Segundo, el modelo del Doble Diamante de Design Council estructura el gobierno del proceso en cuatro fases (descubrir, definir, desarrollar y entregar) que alternan divergencia (abrir el problema/la solución) y convergencia (focalizar decisiones), evitando “resolver bien el problema equivocado” y facilitando la priorización basada en evidencia (Design Council, 2005; Kimbell & Bailey, 2017).

Bajo esta aproximación, lo que se espera identificar en el estudio final es doble. Por un lado, caracterizaciones finas de problemas de diversificación/exportación (perfiles, brechas, restricciones) que orienten los puntos de intervención; por otro, un portafolio acotado de alternativas de ajuste o rediseño de instrumentos FPESA, cada una con hipótesis explícitas, condiciones de implementación, indicadores de desempeño y un plan de acción que especifique roles, responsables y recursos, validado con actores del sector para asegurar factibilidad e impacto (Design Council, 2005; OECD/Eurostat, 2018; INAP, 2024).

En síntesis, la innovación, concebida como valor demostrado en uso, orienta la investigación a la resolución de problemas efectivamente observados en empresas y territorios; estructura la ruta de diseño, prototipado y validación mediante enfoques como Design Thinking y Doble Diamante; y ancla la decisión pública en resultados medibles y replicables, con hipótesis explícitas, indicadores de seguimiento y mecanismos de retroalimentación que permiten aprender, ajustar y escalar con trazabilidad.

III.3 Innovación centrada en el usuario: definición, relevancia metodológica y alcances para el estudio.

La innovación centrada en el usuario se entiende como un enfoque de diseño y gestión que sitúa las necesidades, contextos y limitaciones de las personas en el núcleo del

proceso de definición del problema, generación de alternativas y validación de soluciones. Este enfoque comparte con los marcos de Design Thinking y Doble Diamante una filosofía human-centered: comprender a las personas antes de diseñar para ellas, combinando pensamiento divergente y convergente para abrir el espacio del problema, enfocarlo con precisión y sólo entonces explorar y concretar soluciones (Design Council, 2005; Brown, 2009). En términos operativos, la orientación human-centered obliga a investigar en terreno, empatizar con usuarios y alinear las decisiones de diseño con necesidades reales, favoreciendo que el “valor” sea demostrado en uso y no sólo declarado (INAP, 2024; Cytel, 2018).

Esta metodología permite identificar causas de concentración, contrastar aprendizajes con experiencias internacionales y proponer diferentes lineamientos que permitan potenciar los instrumentos en su rol de apoyo a la exportaciones, con criterios e indicadores de desempeño y plan de implementación. La innovación centrada en el usuario aporta un encuadre metodológico que eleva la pertinencia (alineación con problemas efectivamente observados), reduce el riesgo de diseño (iteración temprana con prototipos y pilotos) y fortalece la trazabilidad de resultados (hipótesis explícitas, métricas y umbrales de decisión) en el tránsito desde diagnóstico a propuesta (Design Council, 2005; INAP, 2024). En políticas públicas, cuando la participación ciudadana se integra al diseño, las soluciones tienden a ser más efectivas y con mayor impacto, y el propio proceso refuerza capacidades institucionales para resolver problemas de forma creativa (Kimbell & Bailey, 2017; INAP, 2024).

Mediante este enfoque en el marco del estudio, se busca encontrar: primero, una caracterización fina de perfiles y brechas que afectan la diversificación/exportación, con puntos de intervención priorizados; segundo, un conjunto acotado de alternativas de ajuste o rediseño de instrumentos con hipótesis de uso y de resultado contrastables; tercero, evidencia de validación temprana (lecciones de prototipos/pilotos) que reduzca la incertidumbre antes del escalamiento; y cuarto, indicadores de desempeño y un plan de acción que especifique condiciones de implementación, responsables y recursos (Design Council, 2005; INAP, 2024). Este arco de resultados permite transitar de la comprensión del problema a una propuesta implementable con trazabilidad.

Este proceso disciplinado que combina evidencia primaria y secundaria, genera alternativas con criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, y obliga a probar en pequeño para aprender temprano, corregir y sólo entonces escalar. Este ciclo iterativo, empatía, definición, ideación, prototipado y testeo, o bien descubrir, definir, desarrollar y entregar, reduce costos de error y mejora la alineación entre medios y fines (Brown, 2009; Design Council, 2005; INAP, 2024). La literatura muestra que, al enfocarse en necesidades reales y métodos colaborativos e iterativos, se incrementa la probabilidad de que una idea se convierta en solución sustentable (INAP, 2024).

Cabe destacar que la innovación centrada en el usuario no sustituye el análisis normativo y/o presupuestario ni la evaluación de impacto; requiere tiempo para levantamiento en terreno y puede enfrentar restricciones de gobernanza y capacidades institucionales.

Asimismo, la co-creación sin una síntesis analítica rigurosa puede derivar en “listas de deseos” difíciles de implementar. Estas limitaciones se mitigan explicitando criterios de priorización, definiendo indicadores de resultado y usando pilotos para aprender con costos acotados antes del despliegue total (Design Council, 2005; Kimbell & Bailey, 2017; INAP, 2024).

Se espera que al aplicar este enfoque se obtenga un portafolio justificadamente priorizado de componentes que permitan potenciar los instrumentos, con una lógica de intervención clara, hipótesis contrastadas, indicadores para seguimiento y mecanismos de retroalimentación para mejora continua, validado con actores del sector y con condiciones de implementación explícitas en un plan de acción (INAP, 2024; Design Council, 2005). Esto habilita decisiones basadas en resultados medibles y replicables, y consolida la ruta de escalamiento de aquello que demuestre valor en uso.

La innovación centrada en el usuario actúa como principio rector para conectar diagnóstico, diseño y validación: enfoca la atención en problemas efectivamente observados, ordena la iteración metodológica y ancla la toma de decisiones en evidencia y desempeño, elevando la probabilidad de impacto y sostenibilidad de los instrumentos propuestos (Design Council, 2005; INAP, 2024).

III.4 Marco conceptual de la diversificación

Para efectos de este estudio, diversificación exportadora se entiende como la ampliación y desconcentración de la actividad exportadora en tres ejes complementarios: (i) productos, (ii) mercados de destino y (iii) base empresarial. La diversificación ocurre cuando aumenta la variedad relevante de bienes exportados, se expanden los destinos atendidos y se reduce la dependencia de un conjunto pequeño de empresas, productos o países. Esta definición es estrictamente operativa: debe poder observarse en series de exportación y contrastarse con indicadores simples de concentración y cobertura.

Institucionalmente, la diversificación se entiende como la ampliación de la base exportadora en tres dimensiones: productos, empresas exportadoras y mercados de destino. Esta concepción, recogida en los lineamientos de la política comercial de Chile, apunta a reducir la dependencia de un número acotado de bienes y socios comerciales, aumentando la resiliencia ante shocks externos y contribuyendo a la estabilidad macroeconómica.

Desde la perspectiva de **ProChile**, diversificar no solo implica abrir nuevos mercados, sino también explorar segmentos de clientes, adaptar productos a requerimientos específicos y aprovechar canales emergentes como el comercio electrónico. La estrategia institucional destaca que las empresas que utilizan servicios de promoción logran un mejor desempeño en términos de número de mercados y productos exportados.

Adicionalmente, ProChile definió para efectos de este estudio que “diversificación corresponde a la exportación que realiza una empresa por primera vez a un mercado

internacional”. Esta definición operacional complementa la visión institucional al focalizar la diversificación en la apertura efectiva de nuevos destinos por parte de las empresas, lo que permite su medición y seguimiento mediante registros de primera exportación.

Por su parte, la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (**SUBREI**) subraya que una mayor diversificación contribuye a generar autonomía política y estabilidad económica, mitigando los efectos de crisis externas. Aunque Chile mantiene acuerdos con 65 economías que representan el 88% del PIB mundial, en la práctica existe una concentración creciente en pocos destinos, principalmente China, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia una matriz exportadora más amplia y compleja.

La literatura distingue modalidades complementarias y medibles. En el eje producto, la diversificación puede ser horizontal, incorporación de nuevos bienes o líneas arancelarias, y vertical, avances dentro de cadenas existentes mediante mayor procesamiento o nuevas presentaciones (UNCTAD, 2023). En el eje geográfico, se refiere a la expansión hacia nuevos países o bloques y a la reducción de la concentración en destinos dominantes (SUBREI, 2024). En el eje empresarial, se observa cuando aumenta el número de exportadores activos y desciende la participación del valor concentrada en pocas firmas (SUBREI, 2024). En términos dinámicos, la diversificación se expresa a través de los márgenes de comercio: extensivo (aparición de nuevos productos o destinos) e intensivo (profundización de flujos existentes) (Hummels & Klenow, 2005; Cadot, Carrère & Strauss-Kahn, 2011).

La verificación se apoya en tres criterios mínimos, coherentes con el uso institucional chileno (SUBREI, 2024). Primero, cobertura: recuento efectivo de productos (nivel HS apropiado), destinos y empresas exportadoras activas por período. Segundo, desconcentración: variación de participaciones del principal y los tres principales, junto con índices de concentración por producto, destino y empresa (IHH; también entropía de Theil). Tercero, dinámica: identificación de nuevas entradas en productos/destinos/empresas y evaluación de su persistencia en el corto plazo. La concurrencia de estos elementos permite afirmar, con especificación del eje y magnitud, que existe diversificación (SUBREI, 2024; FERDI, 2011).

La definición orienta decisiones de política y priorización. Cuando la concentración es geográfica, corresponde activar la diversificación de mercados mediante inteligencia comercial, cumplimiento sanitario y promoción focalizada en destinos alternativos. Si el problema es por producto, el foco recae en el desarrollo de nuevas líneas o variantes (adecuación técnica, certificaciones, empaques). Si la concentración es empresarial, la prioridad es ampliar la base exportadora y mejorar la persistencia de actores intermitentes mediante asociatividad y servicios compartidos (SUBREI, 2024). Estas acciones se justifican por la evidencia internacional que vincula mayor diversificación con menor volatilidad macro y mejores trayectorias de crecimiento (IMF, 2019).

Tabla III.1: Tipologías de diversificación, indicadores y uso operativo

Tipología	Definición breve	Indicadores mínimos	Posibles usos operativo para instrumentos (ej. FPESA)
Por producto Horizontal	Nuevos bienes/líneas HS se suman a la canasta exportadora (UNCTAD, 2023).	# de líneas HS activas; IHH por producto; participación del top-1/top-3.	Si el IHH por producto es alto y el margen extensivo es bajo, promover nuevas líneas y variantes con requisitos técnicos y certificaciones.
Por producto Vertical	Mayor procesamiento/variantes dentro de cadenas existentes (UNCTAD, 2023).	Participación de productos procesados; recuento de sublíneas; (opcional) proxy de elaboración reportada.	Cuando predomina exportación primaria, impulsar procesamiento y presentaciones con mayor valor, ajustando estándares y empaques.
Por mercado (geográfica)	Más países/bloques y menor dependencia del destino dominante (SUBREI, 2024).	# de destinos; IHH por destino; participación del destino principal.	Si el destino principal concentra el valor, priorizar apertura/aterrizaje en mercados alternativos (sanitario, promoción, estudios).
Por base empresarial	Más exportadores activos y menor concentración por firma (SUBREI, 2024).	# de empresas; IHH por empresa; % del top-10.	Si pocas firmas concentran el valor, impulsar entrada y escalamiento de PYMEs (asociatividad, servicios compartidos).
Márgenes Extensivo	Crecimiento por nuevos productos/destinos (Hummels & Klenow, 2005).	# de nuevos productos/destinos por año; contribución al crecimiento.	Si el margen extensivo está estancado, financiar desarrollo de oferta y validación en mercados objetivo.
Márgenes Intensivo	Crecimiento por mayor valor/volumen en flujos existentes (Cadot et al., 2011).	Variación de valor en líneas vigentes; contribución al crecimiento.	Si el margen intensivo es bajo, abordar brechas de competitividad (productividad, logística, calidad) en rubros actuales.

Fuente: Elaboración propia

III.5 Diseño metodológico del diagnóstico de concentración de mercados

El presente diagnóstico se abordó mediante un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para caracterizar las causas estructurales de la concentración de mercados en el sector silvoagropecuario chileno e identificar puntos de intervención relevantes.

Este enfoque permitió integrar análisis estadístico de datos secundarios, levantamiento primario de información, modelamiento predictivo y revisión de buenas prácticas internacionales.

Fuentes de Información Secundaria

En el marco del diagnóstico de concentración de mercados, se utilizaron fuentes de información secundaria de carácter administrativo y oficial, que permiten construir una caracterización estructural del sector exportador silvoagropecuario, así como evaluar su evolución y desempeño a lo largo del tiempo.

Para caracterizar a las firmas exportadoras de bienes silvoagropecuarios, analizar la trayectoria en el tiempo de las principales variables de desempeño exportador y realizar el análisis de concentración, se utilizan 3 bases de datos principales que comprenden el periodo entre el año 2010 y el año 2022¹, gentilmente provistas por ODEPA y ProChile.

La primera incluye datos sobre exportaciones a nivel de transacción del Servicio Nacional de Aduanas (SNA). Específicamente, cada registro incluye un identificador único anonimizado de la firma, el año de la transacción, el código asociado al producto que se exporta (a nivel SA 8-dígitos), el valor FOB de cada transacción en dólares US y el país de destino entre otras. Estos datos se agregan a nivel de firma-año para poder juntar esta base con el resto. Cabe señalar que la alta desagregación de los productos de la base permite realizar agregaciones convenientes para cálculos posteriores, como por ejemplo agrupar las exportaciones según si estas son agrícolas, pecuarias o silvícolas.

La segunda base proporcionada ODEPA contiene también registros anonimizados de empresas privadas y públicas y asociaciones gremiales y cuenta con características de estas tales como su ubicación geográfica (por ejemplo, su región o comuna), sector de actividad (por ejemplo, CIIU 4-dígitos), el año de inicio de actividades y la cantidad de trabajadores que emplean en cada periodo, de acuerdo con la información del Servicio de Impuestos Internos (SII). Los identificadores de cada firma también en esta base son coincidentes con los de la base de exportaciones. Finalmente, se cuenta con datos anuales de beneficiarios de algunos instrumentos del FPESA, lo que permite analizar diferencias entre beneficiarios y no beneficiarios en caso de que sea necesario para el análisis.

III.6 Metodología de la encuesta estructurada

Como parte del levantamiento de información cuantitativa, se contempla la implementación de una encuesta estructurada dirigida a empresas beneficiarias actuales o recientes del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA). El objetivo de este instrumento es recabar información empírica que permita caracterizar el uso de instrumentos públicos de promoción exportadora, identificar las principales barreras que dificultan la diversificación de mercados y conocer el grado de preparación interna de las empresas para abordar este proceso, así como su disposición a participar en nuevas iniciativas de apoyo.

La encuesta será aplicada a través de la plataforma digital Qualtrics, mediante un enlace personalizado que será enviado por correo electrónico a cada beneficiario. Este mensaje incluirá información sobre los objetivos del estudio, el carácter voluntario, confidencial y anónimo de la participación, el tiempo estimado de respuesta (15 a 20 minutos), la fecha límite para completar el cuestionario (10 de julio), así como los datos de contacto de la contraparte institucional para resolver dudas o consultas.

¹ 2023 para el caso de la base de Aduanas, por lo que el análisis de evolución de variables de desempeño exportador es para el periodo 2010-2023.

La encuesta se organiza en cinco módulos temáticos, estructurados mediante lógica condicional en función de la trayectoria exportadora reciente de cada empresa:

1. Caracterización general: recoge antecedentes sobre localización, subsector, tamaño, nivel de ventas y canales de exportación utilizados.
2. Experiencia con instrumentos del FPESA: identifica cuáles instrumentos han sido utilizados, su frecuencia de uso, evaluación y efectos percibidos sobre el desempeño exportador.
3. Barreras a la diversificación: examina dificultades enfrentadas por los beneficiarios para expandirse a nuevos mercados, incluyendo dimensiones logísticas, normativas y financieras.
4. Perspectiva territorial y de género: recoge percepciones sobre condiciones regionales, composición de género en la empresa y posibles brechas de acceso.
5. Expectativas y sugerencias: permite recoger opiniones sobre tipos de instrumentos útiles, interés en nuevos esquemas de apoyo y evaluación de prácticas internacionales.

La estructura modular está organizada en torno a la Pregunta 6 del cuestionario, que distingue entre cuatro trayectorias exportadoras: continua, intermitente, pasada o nula. Esta clasificación permite segmentar analíticamente los resultados, identificar perfiles de riesgo o vulnerabilidad, y estimar efectos diferenciales del programa según la experiencia exportadora.

Los datos recopilados constituirán la base empírica para el análisis cuantitativo y econométrico de la siguiente fase del estudio. Este análisis contempla el uso de modelos logit, regresión ordinal, modelos de barreras, y técnicas de aprendizaje automático supervisado (como clustering y árboles de decisión), con el objetivo de identificar patrones de comportamiento exportador y orientar el rediseño de los instrumentos del FPESA en base a evidencia estadística robusta.

En la propuesta metodológica original se contemplaba la aplicación de una encuesta estructurada bajo un diseño muestral probabilístico estratificado proporcional, sustentado en un marco compuesto por registros administrativos. Sin embargo, durante la fase de coordinación operativa se constató que la base efectivamente disponible carecía de la información necesaria para definir estratos homogéneos (por tamaño, subsector o territorio) y no incluía identificadores completos para contactar a las unidades muestrales.

En consecuencia, el levantamiento se reformuló bajo un diseño de tipo censal con muestra opt-in, en el que se invitó a la totalidad de las empresas contenidas en el marco de correos provisto por ODEPA, siguiendo los estándares definidos por la American Association for Public Opinion Research (AAPOR, 2023) y el enfoque de Total Survey Error (Biemer, 2010; Groves & Lyberg, 2010).

Este ajuste garantiza la transparencia metodológica y la trazabilidad del proceso, al reconocer explícitamente las limitaciones del marco y adoptar procedimientos de mitigación (depuración del marco, controles de calidad, calibración post-estratificada y análisis de sesgo de no respuesta). La evidencia obtenida conserva validez empírica para el diagnóstico de patrones, barreras y oportunidades dentro del universo de respondentes, aunque sin pretensión inferencial poblacional.

Por lo tanto, si bien el levantamiento no se realizó bajo un diseño probabilístico estratificado, los resultados obtenidos poseen validez empírica y analítica dentro del marco de contactos efectivamente cubierto. En este tipo de estudios —definidos metodológicamente como muestras opt-in de censo intentado— la validez no depende exclusivamente de la aleatoriedad del diseño, sino de la consistencia interna, la coherencia con fuentes externas y la convergencia con otras técnicas de levantamiento (AAPOR, 2023; Biemer, 2010). El control de cobertura, la depuración del marco y la calibración post-estratificada respecto de variables auxiliares reducen sesgos potenciales de selección, mientras que la coherencia direccional de los resultados con registros administrativos y análisis previos respalda su robustez descriptiva.

Además, los hallazgos cuantitativos fueron posteriormente contrastados mediante entrevistas y focus group con beneficiarios y actores sectoriales, permitiendo validar tendencias, interpretar resultados y asegurar la triangulación metodológica entre fuentes independientes. Esta convergencia empírica refuerza la validez constructiva y sustantiva de los resultados, garantizando que las conclusiones reflejan patrones reales de comportamiento y percepción del sector. Conforme al paradigma de Total Survey Error y a los estándares de la AAPOR Task Force on Nonprobability Sampling (2023), la combinación de consistencia interna, calibración estadística y validación cualitativa sustenta la fiabilidad analítica del estudio, aun en ausencia de un diseño probabilístico estricto.

Otro factor importante al momento del diseño de la encuesta, tanto en su diseño como en su aplicación, se mantuvo la denominación formal de los programas e instrumentos conforme a los convenios vigentes y al estudio de evaluación de impacto 2024, a fin de asegurar coherencia documental y trazabilidad institucional.

No obstante, existe la posibilidad de que los usuarios conozcan instrumentos por otros nombres. Por ejemplo, el Instrumento Único es frecuentemente asociado a las plataformas integradas de postulación, las Actividades de Alto Impacto se identifican operacionalmente como Chile Week o Encuentros de Negocios, y el Concurso Nacional de Exportaciones corresponde en su nombre formal al Concurso Silvoagropecuario de Promoción de Exportaciones.

Esta diferencia nominal refleja un desajuste en la comunicación programática y no una inconsistencia técnica, por lo que se recomienda reforzar la difusión y homologación de las denominaciones institucionales en los canales de información dirigidos a los beneficiarios.

III.6.1 Metodología de levantamiento por enlace web a un marco de correos (muestra opt-in)

El levantamiento de información se ejecutó mediante el envío de un enlace único de encuesta a la totalidad del marco de contactos (base de correos electrónicos) provisto por la contraparte. Esta modalidad corresponde, en términos de diseño, a un censo intentado del marco, donde la muestra efectiva surge de la respuesta voluntaria (opt-in) de los contactos invitados. En coherencia con los estándares metodológicos, el estudio se reporta bajo las Standard Definitions de la American Association for Public Opinion Research (AAPOR) y se interpreta a la luz del paradigma de Total Survey Error (TSE), explicitando fuentes de error de cobertura, no respuesta, medición y procesamiento. En este enfoque, los resultados se conciben como evidencia indicativa sobre el universo de respondentes del marco y no se extrapolan automáticamente a la población objetivo sin supuestos adicionales o evidencia complementaria (AAPOR, 2023; Biemer, 2010; Groves & Lyberg, 2010).

Previo al campo se depuró la base para minimizar errores de cobertura: eliminación de duplicados y direcciones inválidas, registro de rebotes y verificación de dominios. Se caracterizó el marco con las variables disponibles (por ejemplo, territorio, tamaño o rubro), con el doble propósito de: (i) dimensionar la cobertura efectiva del marco respecto de la población objetivo; y (ii) habilitar comparaciones entre respondentes y no respondentes como insumo para diagnósticos de sesgo y eventuales ajustes de calibración. Estas prácticas se enmarcan en el TSE y en los lineamientos de AAPOR para la documentación del marco y de las disposiciones finales de casos (Biemer, 2010; AAPOR, 2023).

El cuestionario se diseñó para autoadministración web con optimización móvil (bloques breves, flujo lógico explícito, pruebas cognitivas acotadas) e incorporó controles de calidad (tiempo mínimo razonable, ítems de atención, detección de patrones atípicos). El protocolo de contacto siguió un esquema de invitación inicial más recordatorios escalonados en una ventana de campo acotada, cuidando asunto y redacción del mensaje para maximizar cooperación sin sobre-insistir. Estas decisiones obedecen a la Tailored Design Method para encuestas por Internet/correo, que documenta efectos en tasas de cooperación y abandono temprano (Dillman, Smyth & Christian, 2014/2018).

La operación se documenta conforme a AAPOR Standard Definitions: tasas de respuesta (RR), cooperación (COOP/CR), contacto (CON) y rechazo (REF), junto con la tabla de disposiciones finales (completas, parciales, inelegibles, desconocidas, rebotes). Dado el carácter no probabilístico de la muestra, no se reporta “margen de error” clásico; en cambio, se informa la trazabilidad operativa y las fórmulas de las tasas utilizadas. Esta transparencia es consistente con los requerimientos de divulgación de AAPOR para estudios basados en web/opt-in (AAPOR, 2023; AAPOR, 2024).

En diseños opt-in, la combinación de auto-selección y no respuesta puede inducir sesgos sistemáticos en estimadores descriptivos. En consecuencia, se aplican medidas de

mitigación proporcionales a la información auxiliar disponible: calibración post-estratificada (raking) respecto de totales del marco y, cuando existe una fuente de referencia, ajustes por propensión para aproximar balance en covariables relacionadas con los resultados. Se complementa con benchmarking frente a registros administrativos o series comparables. La literatura reciente de AAPOR enfatiza que la eficacia de estos ajustes depende críticamente de la calidad y relevancia de las variables auxiliares, por lo que su impacto debe reportarse con cautela (AAPOR Task Force, 2013; AAPOR Task Force, 2023).

En diseños opt-in, la combinación de auto-selección y no respuesta puede inducir sesgos sistemáticos en estimadores descriptivos. En consecuencia, se aplican medidas de mitigación proporcionales a la información auxiliar disponible: calibración post-estratificada (raking) respecto de totales del marco y, cuando existe una fuente de referencia, ajustes por propensión para aproximar balance en covariables relacionadas con los resultados. Se complementa con benchmarking frente a registros administrativos o series comparables. La literatura reciente de AAPOR enfatiza que la eficacia de estos ajustes depende críticamente de la calidad y relevancia de las variables auxiliares, por lo que su impacto debe reportarse con cautela (AAPOR Task Force, 2013; AAPOR Task Force, 2023).

El análisis prioriza estadísticos descriptivos y asociaciones entre variables, con interpretación no causal y explícita restricción inferencial al universo respondente del marco. Cuando se estiman índices o puntajes compuestos, se entrega especificación técnica y análisis de sensibilidad a ponderaciones y tratamientos de datos faltantes. Cualquier modelamiento (por ejemplo, regresiones) se reporta como exploratorio y se coteja, cuando es posible, con fuentes externas para evaluar coherencia direccional. Esta lectura prudente está alineada con la evidencia acumulada sobre calidad de datos en muestras en línea y con el TSE como marco para juzgar riesgos residuales (AAPOR Task Force, 2023; Biemer, 2010).

Bajo este diseño, los hallazgos se consideran insumos indicativos válidos para: (i) priorizar problemas y oportunidades; (ii) identificar barreras y necesidades operativas; y (iii) orientar ajustes a instrumentos o servicios. La utilidad radica en iluminar patrones empíricos en los respondentes y en generar hipótesis que, de requerirse inferencia poblacional o evaluación de impacto, deberán evaluarse con diseños probabilísticos o cuasi-experimentales complementarios (AAPOR Task Force, 2013; Groves & Lyberg, 2010).

III.7 Análisis Cualitativo

Una vez completado el levantamiento de información cualitativa mediante entrevistas y focus groups, se procederá a su análisis utilizando herramientas analíticas potenciadas con inteligencia artificial, orientadas a facilitar la codificación y organización de los contenidos. Este proceso permitirá sistematizar los hallazgos bajo las dimensiones del estudio, como barreras estructurales, oportunidades de mejora y condiciones habilitantes.

El análisis buscará identificar percepciones diferenciadas según el tipo de actor, así como elementos transversales vinculados a género, sostenibilidad y coordinación institucional. Finalmente, se realizará una triangulación entre los resultados cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de reforzar la validez de los hallazgos y orientar los focos de rediseño propuestos en etapas posteriores del estudio.

III.8 Metodología del benchmarking internacional de casos exitosos

La identificación de buenas prácticas internacionales en diversificación de mercados silvoagropecuarios se abordó mediante un análisis comparativo de programas e instrumentos aplicados en distintos países. Este ejercicio buscó establecer puntos de referencia técnicos y operativos que permitieran contrastar experiencias bajo criterios estructurales, sectoriales e institucionales comparables al caso chileno. La revisión internacional se planteó como una fase analítica autónoma, útil para contextualizar los mecanismos del FPESA dentro de un espectro más amplio de políticas de promoción exportadora.

El universo de casos priorizados fue definido en base a una propuesta inicial elaborada por el equipo consultor y posteriormente validada con la contraparte técnica del estudio. ODEPA sugirió incluir como referencia los siguientes países: Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, Perú, Sudáfrica, España, Colombia y México. Estos casos fueron seleccionados por su trayectoria en políticas sectoriales orientadas a la diversificación productiva y de mercados, así como por su capacidad institucional para diseñar y gestionar programas diferenciados según rubro, tipo de productor y destino de exportación.

La recopilación de antecedentes se sustentó en técnicas de exploración documental asistidas por inteligencia artificial, mediante un algoritmo de búsqueda semántica. Esta herramienta permitió acceder, clasificar y sistematizar contenidos desde fuentes extensas, no estructuradas y multilingües, como evaluaciones externas, informes técnicos, planes estratégicos y literatura institucional. A diferencia de la búsqueda tradicional por palabras clave, esta metodología facilitó identificar patrones funcionales entre programas, incluso cuando empleaban terminología distinta, mejorando la trazabilidad y profundidad del análisis.

Los casos fueron definidos bajo una lógica de comparabilidad con el contexto chileno, privilegiando países con sectores agroexportadores relevantes, inserción en cadenas de valor globales, instituciones públicas activas en promoción comercial y capacidad de diseño y evaluación de instrumentos de apoyo. Esto permitió incorporar experiencias de tipo estatal, mixto y gremial, con una variedad de mecanismos tales como subsidios, asesoría técnica, promoción comercial, inteligencia de mercados y fortalecimiento institucional.

Cada experiencia internacional fue analizada a partir de un conjunto común de dimensiones estructuradas: objetivos estratégicos del programa, instrumentos de

intervención, mecanismos de focalización, criterios de elegibilidad, resultados en diversificación de productos y mercados, capacidades institucionales y mecanismos de monitoreo y evaluación. La organización de la información se apoyó en un marco de Matriz de Marco Lógico, que permitió visualizar relaciones causales entre insumos, productos y resultados, facilitando así la comparación entre iniciativas.

Dada la heterogeneidad y dispersión de la información disponible en torno a políticas de diversificación de exportaciones silvoagropecuarias, el análisis se sustentó en una combinación de fuentes documentales oficiales, literatura técnica especializada y reportes institucionales. Se incluyeron documentos estratégicos, guías operativas, presupuestos públicos, evaluaciones ex post y reportes de organismos multilaterales como la OCDE, CEPAL, FAO, BID y UNCTAD, así como publicaciones sectoriales de agencias como USDA, MPI, ProColombia, PROCOMER y SAGARPA/SADER.

Todas las fuentes fueron evaluadas según criterios de actualidad, trazabilidad institucional y aplicabilidad técnica, priorizando aquellas que permiten inferir resultados o extraer aprendizajes relevantes para el contexto chileno. La triangulación entre documentos técnicos, referencias multilaterales y evidencia país por país aseguró una base sólida para el análisis comparado presentado en las secciones siguientes.

Esta fase de benchmarking internacional aporta evidencia empírica y metodológica para comprender las lógicas de intervención que han sido utilizadas en contextos distintos pero comparables al chileno. El análisis no busca prescribir soluciones, sino ofrecer marcos de referencia que permitan enriquecer la reflexión sobre el desempeño del FPESA y las oportunidades que emergen a partir de su comparación internacional.

La metodología aplicada en esta etapa incorpora y profundiza los enfoques utilizados en la fase diagnóstica, asegurando la trazabilidad y la acumulación progresiva de evidencia. Sobre la base del levantamiento empírico y los análisis desarrollados en el Informe 1, la presente fase añade herramientas y criterios orientados a la evaluación integral de instrumentos, segmentación avanzada de beneficiarios y diseño preliminar de propuestas de rediseño programático.

III.9 Evaluación técnica-operativa de instrumentos vigentes

La evaluación de los instrumentos actualmente vigentes del FPESA se basa exclusivamente en la información disponible en el documento oficial “Análisis del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)” (GDS Consultores, 2024), elaborado para la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). Este informe constituye la única referencia para la identificación, caracterización y valoración de los productos operativos del Fondo en esta etapa del estudio, no incorporando evidencia primaria nueva ni fuentes adicionales.

Para esta evaluación, se consideran los productos operativos agrupados por línea programática según la clasificación utilizada en el documento oficial, excluyendo componentes de inversión o administración que no corresponden a mecanismos programáticos de fomento directo. Los criterios aplicados en la matriz de valoración

corresponden a los definidos en el mismo informe, abarcando coherencia interna, pertinencia temática y territorial, cobertura y focalización, acceso diferenciado, solapamiento funcional, capacidad de evaluación y trazabilidad, alineación estratégica, adaptabilidad, valor público agregado y costo-efectividad.

La calificación de los instrumentos en cada criterio se realiza en función de la evidencia normativa, operativa y presupuestaria reportada en el documento citado, utilizando la escala ordinal cualitativa definida en ese contexto (Alta, Media, Baja, No Aplica). Esta metodología garantiza la trazabilidad respecto a la fuente oficial, asegura la homogeneidad de criterios de valoración y permite visualizar de manera sistemática los puntos fuertes y débiles del portafolio vigente.

El diagnóstico resultante constituye el insumo central para la identificación de brechas técnicas, redundancias funcionales y oportunidades de ajuste o rediseño institucional, que serán abordadas en las etapas siguientes del estudio.

Análisis técnico complementario y priorización de propuestas

Esta sección integra herramientas analíticas orientadas a fortalecer la base técnica de la priorización y el diseño de propuestas de ajuste y rediseño de los instrumentos del FPESA, utilizando evidencia empírica y criterios estructurados.

Matriz instrumento–perfil de exportador.

La construcción de la matriz instrumento–perfil de exportador constituye una herramienta central para el análisis técnico y la priorización de alternativas en el marco del proceso de rediseño de los instrumentos del FPESA. Metodológicamente, esta matriz se fundamenta en la aplicación de técnicas de análisis de clúster y reducción de dimensionalidad (PCA), que permiten segmentar la base empresarial silvoagropecuaria según trayectorias, capacidades y resultados exportadores, cumpliendo así con el compromiso de caracterización y diferenciación de beneficiarios establecido en la propuesta técnica.

El propósito principal de este enfoque es doble: primero, proporcionar un diagnóstico estratégico que capture la heterogeneidad de las trayectorias exportadoras y los factores que inciden en el acceso, uso y resultados de los instrumentos públicos; y segundo, entregar insumos concretos para la focalización programática, facilitando la asignación eficiente de recursos, la reducción de brechas y la creación de líneas de intervención diferenciadas según el nivel de desarrollo exportador y las necesidades detectadas para cada segmento.

La matriz se construye a partir de una selección rigurosa de variables, incluyendo tamaño de empresa, estado exportador, uso de instrumentos FPESA, grado de obstáculos percibidos, capacidades mejoradas, apertura de nuevos destinos y alza en exportaciones, modelando el ciclo de preparación, alcance y resultados (“capabilities → reach →

revenue”). El preprocesamiento de los datos mediante estandarización, codificación y filtrado asegura la robustez de la segmentación y minimiza sesgos en la formación de grupos.

El procedimiento de clustering, basado principalmente en K-Means y validado con análisis de componentes principales (PCA), permitió identificar cinco perfiles exportadores diferenciados, cada uno con requerimientos de política pública específicos. La representatividad y coherencia interna de estos perfiles se evalúa tanto cuantitativamente (distribución base de variables, cargas principales de los ejes de segmentación) como cualitativamente, a partir de las trayectorias y barreras reportadas.

A partir de esta segmentación, se implementa la matriz instrumento–perfil, en la que cada instrumento del FPESA es evaluado en términos de su pertinencia técnica, accesibilidad/uso real y capacidad para generar resultados verificables para cada perfil identificado. Esta evaluación considera tanto la evidencia empírica (frecuencia y modalidad de uso, obstáculos enfrentados, outcomes reportados) como criterios técnicos y estratégicos, permitiendo detectar brechas de acceso, desajustes programáticos, duplicidades o ausencia de oferta para segmentos prioritarios.

El resultado es una herramienta de diagnóstico y planificación que facilita la identificación de instrumentos consolidados, aquellos que requieren ajustes, rediseño o fusión, y la detección de necesidades insatisfechas a nivel de segmento exportador. La matriz sintetiza las principales áreas de mejora, orientando la toma de decisiones hacia una oferta programática coherente, diferenciada y alineada con las trayectorias reales del sector silvoagropecuario.

En suma, la matriz instrumento–perfil constituye un insumo técnico fundamental para la priorización de alternativas en la evaluación multicriterio, asegurando que la reorganización y el rediseño de los instrumentos respondan a la heterogeneidad de beneficiarios y maximicen el impacto sectorial, conforme a la lógica de evaluación integral comprometida en la propuesta técnica y la orientación estratégica de ODEPA.

Evaluación multicriterio para priorización de alternativas.

Sobre la base de la información obtenida en la matriz instrumento–perfil de exportador y el análisis técnico-operativo previo, se implementa una evaluación multicriterio (MCDM) para ponderar y priorizar alternativas de ajuste y rediseño de los instrumentos programáticos. Esta metodología considera criterios como viabilidad técnica e institucional, impacto potencial en la diversificación de mercados, costo estimado y eficiencia relativa, escalabilidad y facilidad de implementación, así como el nivel de alineación con los objetivos estratégicos del FPESA. Cada criterio es ponderado de acuerdo a su relevancia para el contexto sectorial y las prioridades definidas. El resultado es un ranking técnico de alternativas, que sirve como base para la toma de decisiones en la etapa de rediseño y reorganización programática, asegurando que las propuestas priorizadas respondan tanto

a la evidencia empírica como a la valoración técnica y estratégica del portafolio de instrumentos.

III.10 Incorporación de Perspectiva de Género y Sostenibilidad

El presente estudio mantiene un enfoque transversal de género y sostenibilidad a lo largo de todas sus fases, con el propósito de identificar desigualdades en el acceso y utilización de instrumentos públicos, así como evaluar la capacidad de estos para contribuir a una oferta exportadora más inclusiva y ambientalmente responsable. Esta perspectiva es aplicada en la recolección, análisis y utilización de información empírica tanto en la etapa diagnóstica (Informe 1) como en la fase de evaluación y diseño de propuestas (Informe 2).

Durante el levantamiento de información, se incluyeron variables específicas en la encuesta estructurada, las entrevistas semiestructuradas y los focus groups, orientadas a caracterizar la composición de género en las empresas, identificar barreras diferenciales según género de la persona representante y explorar condiciones específicas que afectan a mujeres empresarias en el proceso exportador. Asimismo, se recopilaban antecedentes sobre la preparación y disposición de las empresas para incorporar prácticas sostenibles, la existencia de certificaciones ambientales, y la valoración de la sostenibilidad en la estrategia exportadora.

En la etapa de análisis, la información recabada fue procesada y segmentada para identificar posibles patrones diferenciados en el acceso, uso y resultados de los instrumentos del FPESA, considerando tanto el enfoque de género como el grado de sostenibilidad de las operaciones. Además, se analizaron las percepciones y recomendaciones de actores relevantes respecto al rol que deben cumplir los instrumentos en la promoción de la equidad de género y en la incorporación de criterios de sostenibilidad, tanto en la producción como en la comercialización internacional.

En la fase de evaluación y rediseño de instrumentos (Informe 2), la perspectiva de género y sostenibilidad se integró en la revisión de los resultados de la matriz instrumento–perfil exportador y en la priorización multicriterio de alternativas de ajuste. Se consideraron explícitamente las brechas de acceso y resultados según género, así como el potencial de los instrumentos para contribuir a la equidad y la sostenibilidad sectorial. Estas dimensiones fueron incorporadas como criterios en la evaluación comparada y en el diseño de propuestas, con el objetivo de orientar los lineamientos hacia incentivos más pertinentes, inclusivos y alineados con los estándares actuales en estas materias.

De este modo, el enfoque transversal de género y sostenibilidad constituye un eje metodológico permanente, asegurando que tanto el diagnóstico como la propuesta de rediseño programático del FPESA consideren las necesidades y desafíos específicos de mujeres empresarias y de empresas comprometidas con la sostenibilidad ambiental, de acuerdo a los lineamientos técnicos y de política pública vigentes.

III.11 Limitaciones del Estudio

El desarrollo del presente estudio ha buscado minimizar las restricciones metodológicas y operativas identificadas en la fase diagnóstica. Sin embargo, persisten ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los alcances de los resultados y de las propuestas de ajuste y rediseño de los instrumentos del FPESA. A continuación, se detallan las principales restricciones vigentes:

1. Representatividad y respuesta en información primaria

Si bien la aplicación censal de la encuesta estructurada y la realización de entrevistas y focus groups permitieron cubrir la mayor parte de los segmentos objetivo, persisten riesgos de subrepresentación de empresas de menor tamaño o ubicadas en zonas rurales con baja conectividad, así como de actores con menor involucramiento institucional. Aunque se implementaron ponderadores muestrales ex post y estrategias de seguimiento, no puede descartarse completamente la existencia de sesgos derivados de la no respuesta o de la composición final de la muestra.

2. Alcance de la información cualitativa

En esta etapa se logró completar la mayoría de las entrevistas y focus groups previstos, integrando la evidencia cualitativa al análisis de instrumentos y propuestas. Sin embargo, la información recogida depende de la disposición y el nivel de apertura de los informantes, por lo que pueden subsistir sesgos de percepción o de deseabilidad institucional, especialmente en la valoración de instrumentos y en la identificación de barreras. Se han aplicado estrategias para mitigar estos sesgos, como la triangulación de fuentes y el uso de pautas neutrales, pero es posible que algunas dimensiones cualitativas no estén plenamente representadas.

3. Restricciones en la disponibilidad y desagregación de registros administrativos

Si bien se contó con bases de datos actualizadas y validadas por ODEPA y ProChile, existen restricciones en el acceso a información altamente desagregada, especialmente para el cruce entre registros de exportaciones, datos tributarios y beneficiarios de instrumentos públicos. Esto puede limitar la profundidad del análisis en ciertas dimensiones, como la evolución longitudinal de empresas específicas o la caracterización de beneficiarios en segmentos de menor escala.

4. Limitaciones inherentes al benchmarking internacional

El análisis comparativo internacional se fundamentó en la disponibilidad pública de documentación oficial, literatura técnica y evaluaciones externas. La heterogeneidad en los sistemas de información y en la sistematización de experiencias entre países impone restricciones para la comparación homogénea y para la trazabilidad de resultados, lo que puede afectar la transferibilidad directa de buenas prácticas a la realidad chilena.

5. Alcance de la revisión de barreras exportadoras y factores macroeconómicos:

Si bien se avanzó en la identificación de barreras estructurales, comerciales, logísticas y regulatorias, y se integraron variables contextuales al análisis, algunas dimensiones (por ejemplo, dinámicas específicas de oferta y demanda internacional, factores macroeconómicos o efectos de shocks externos) requieren información adicional y análisis especializado. Estos aspectos podrán ser profundizados en etapas futuras o mediante estudios complementarios.

En conjunto, estas limitaciones no invalidan los resultados ni las recomendaciones generadas, pero sí acotan el alcance de algunas inferencias posibles y deben ser consideradas en la interpretación de los hallazgos y en la planificación de acciones futuras.

IV. Análisis de Diagnóstico de Concentración de Mercados.

La revisión de literatura desarrollada en esta sección cumple una función instrumental para el estudio, al ofrecer una base técnica que orienta el diagnóstico, la segmentación de beneficiarios y el rediseño de los instrumentos del FPESA. Su propósito central es identificar mecanismos efectivos de promoción exportadora que permitan superar las principales limitaciones detectadas en el funcionamiento actual del programa, con énfasis en la diversificación de mercados, productos y base empresarial.

Para ello, se adopta una estrategia analítica estructurada en ocho bloques temáticos que permiten articular evidencia conceptual, empírica e institucional relevante. La lógica de esta estructura sigue una secuencia acumulativa orientada a:

- Identificar las justificaciones teóricas y empíricas del fomento exportador.
- Sistematizar las condiciones que explican el éxito o fracaso de las políticas de promoción de exportaciones (PPE).
- Revisar estudios de impacto con enfoque causal sobre diversos tipos de instrumentos.
- Extraer lecciones aplicables al rediseño del FPESA, considerando heterogeneidad de efectos y criterios de segmentación.

La revisión de literatura presentada se estructura en ocho secciones temáticas que responden a una lógica analítica progresiva, orientada a sustentar el rediseño del FPESA con base en evidencia teórica, empírica y programática. La primera parte aborda los fundamentos conceptuales de las políticas de promoción de exportaciones (PPE), incluyendo los instrumentos comúnmente utilizados y las barreras que enfrentan las empresas en su proceso de internacionalización. A continuación, se profundiza en los

mecanismos de aprendizaje y descubrimiento exportador, particularmente relevantes en sectores como el silvoagropecuario, donde las externalidades de información y los costos hundidos justifican la intervención pública.

La segunda parte del análisis se centra en la evidencia de impacto de instrumentos de promoción, priorizando estudios con diseños de evaluación cuasiexperimentales o experimentales que permiten atribuir efectos causales. Se sistematizan los impactos diferenciados por tipo de instrumento y variable de resultado, así como la literatura sobre segmentación y focalización, que sugiere criterios para diseñar instrumentos ajustados al tamaño, experiencia exportadora, sector o territorio. Asimismo, se revisan mecanismos orientados específicamente a fomentar la diversificación exportadora –en productos, mercados y base empresarial–, considerando experiencias internacionales relevantes y su aplicabilidad en el contexto nacional.

Finalmente, se incorpora evidencia reciente proveniente de la evaluación empírica del FPESA (2024), que entrega hallazgos clave sobre desempeño, focalización y cobertura de los instrumentos actuales. Esta última sección permite contrastar la literatura internacional con el funcionamiento real del programa en Chile, identificando brechas en términos de trazabilidad, diversificación y orientación estratégica. En conjunto, la revisión busca establecer una base técnica robusta para fundamentar decisiones de política pública, orientadas a rediseñar el programa con mayores niveles de eficacia, equidad y pertinencia sectorial-territorial.

IV.1 Revisión de Literatura y Estudios Previos

Las revisiones sistemáticas son muy convenientes para estudiar la investigación científica que utiliza métodos cuantitativos (por ejemplo, ensayos controlados aleatorios, diseños cuasi experimentales, etc.) . Con el fin de proporcionar un análisis homogéneo de una política, este documento ofrece una visión sistemática de los efectos microeconómicos centrada específicamente en las Políticas de Promoción de Exportaciones y el rendimiento de las empresas junto con los arreglos que emergen tanto de la evidencia como de las particularidades políticas de cada país. Para garantizar una revisión bibliográfica científicamente rigurosa, seguimos las directrices de Xiao y Watson (2019) a la hora de definir la finalidad y los objetivos previstos de la búsqueda, aclarar un protocolo detallado y coherente, y desarrollar y perfeccionar el proceso de selección y la evaluación de la calidad. En particular el procedimiento descansa en tres grandes pilares:

1. Aquellos artículos que versan sobre algún modelo teórico o estimación empírica de efectos de estas deben ser lo suficientemente relevantes como para ser citados. Con relevancia suficiente es que tengan más de 20 citas en otras revistas académicas.
2. Respecto de las afirmaciones fuertes (strong statements) estos deben estar acompañadas de más de una cita.

3. La revisión de documentos de política que permite extraer información sobre arreglos institucionales y actividades comprendidas por los programas, debe pertenecer a fuentes oficiales, por lo que se descartan documentos como Tesis, tesinas o informes de carácter informal.
4. Se centró el análisis de evidencia empírica en varias variables clave: País y programa político, muestra y periodo de tiempo² (año 1995 en adelante), tipo de política y objetivo, variables dependientes, métodos y resultados clave. Solo se incluyen estudios de alto rigor metodológico, por lo que por razones que se exponen más adelante, la revisión se enfoca en textos que proveen evidencia causal.

Finalmente a modo de ilustración, algunas de las principales razones para excluir un artículo fueron:

- La falta de rigor empírico, por ejemplo, estudios basados en mínimos cuadrados ordinarios no identificados o datos de encuestas utilizando modelos de ecuaciones estructurales (Caso de artículos de impacto)
- Poca relevancia en cuanto a impacto en la teoría del comercio internacional (Caso de modelos teóricos que no se enseñan normalmente en pregrado o postgrado)
- Análisis realizados a escala nacional o regional pero no a escala de empresa.
- Instrumentos de política que no se centraba en la promoción de las exportaciones, es decir, se excluyen las evaluaciones de impacto de las subvenciones a la I+D (Caso de instrumentos revisados o de evaluaciones de impacto).

IV.1.1 Políticas de Fomento Exportador y Promoción de Exportaciones

El aumento de las exportaciones figura entre las principales prioridades de cualquier gobierno, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. La idea subyacente es que favorecer las exportaciones tiene efectos positivos el crecimiento económico o el empleo (Harrison y Rodríguez-Clare, 2009; UNCTAD, 2008; Munch y Schaur, 2018; Ahmad et al., 2017; Bakari y Mabrouki, 2017). A partir de estos efectos favorables y otros en los que se ahonda en la presente revisión es que los países hayan arribado a diversos arreglos institucionales con el fin de fomentar estas actividades, destacándose dentro de estos las Políticas de Promoción de Exportaciones (PPE). Las PPE han sido ampliamente utilizadas por la mayoría de los países del mundo (Belloc y Di Maio, 2011; Cruz et al., 2018). Revisar la experiencia de los distintos países y evaluar la

² El filtro de años se utiliza solo para la evidencia empírica puesto que es a mediados de los 90 cuando empiezan a florecer los estudios que descansan en establecer relaciones causales a través de evaluaciones de impacto. Para aspectos teóricos sobre la promoción de exportaciones no existe un límite inferior para el año de la fuente.

eficacia de las distintas políticas aplicadas en el pasado es crucial para proporcionar a los gobiernos de los países en desarrollo algunas directrices para identificar las mejores prácticas hasta la fecha, lo cual es el objetivo de la presente revisión.

Dado que existe la creencia arraigada de que aumentar las exportaciones conlleva beneficios considerables podría ser deseable que una cantidad amplia de empresas puedan ofrecer su productos o servicios en mercados internacionales. Sin embargo no todas poseen las características necesarias para convertirse en exportadoras exitosas (Bernard y Jensen, 2004). Dentro del conjuntos de factores que influyen en la propensión de que una firma sea exportadora en un determinado periodo se pueden mencionar a modo ilustrativo algunas características individuales como su cantidad de empleados, variable que en general tiene un efecto positivo en la probabilidad de exportar (Bernard y Jensen, 2004; Javalgi et al., 2000; Moreno-Gómez et al., 2021; Gashi et al., 2014), la calificación de los empleados y/o experiencia de sus administradores (Van Dijk, 2002; Serra et al., 2012; Álvarez, 2007; Kramer et al., 2018; Love y Roper, 2015) la que también tiene en general un efecto positivo, los efectos de derrame o spillovers geográficos o sectoriales, los que independiente de la medida de concentración utilizada, indican que la proporción de exportadoras en el sector/región tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de exportar (Clerides et al, 1998; Bernard y Jensen, 2004; Álvarez, 2007; Forte y Sá, 2021).

Especialmente importantes en la propensión de que la firma sea exportadora son los costos fijos y barreras de entrada que enfrenta en su entrada al comercio internacional. Desde los trabajos pioneros de y posteriormente de Bernard y Jensen (2004) quienes aproximan esta variable como la participación anterior en mercados internacionales³ la evidencia empírica ha tendido a apoyar la importancia de este factor en la probabilidad de convertirse en exportadora (Das et al., 2007; Sinani y Hobdari, 2010; Steinberg, 2023; Eaton et al., 2021). Las empresas se enfrentan a múltiples obstáculos a la hora de entrar en los mercados de exportación y la información imperfecta es uno de los más destacados (Volpe Martinicus y Carballo, 2008).

Los requisitos asociados a la exportación son realmente importantes (véase, por ejemplo, Johanson y Vahlne, 1977). Entre otras cosas, las empresas deben conocer el proceso formal de exportación en su país, las formas alternativas de enviar la mercancía y los costos correspondientes, los mercados potenciales en el extranjero, su perfil de demanda, las condiciones para entrar en estos mercados y los canales para dar a conocer sus productos y aquellos a través de los cuales se pueden comercializar estos productos (Volpe y Carballo, 2008; 2010b). En la literatura se han propuesto diversos modelos que describen el proceso de internacionalización de las empresas (véase, por ejemplo, Johanson y Vahlne, 1977; Bilkey, 1978; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Reid, 1981).

³ Con uno y dos rezagos respectivamente.

Concretamente, las empresas que persiguen oportunidades económicas transfronterizas deben emprender un proceso costoso de identificación de posibles socios comerciales (búsqueda) y evaluación de su fiabilidad y capacidades (deliberación) (Volpe y Carballo, 2008, 2010a). Como señalan Rangan y Lawrence (1999), la búsqueda es más difícil cuando las oportunidades económicas y los socios comerciales potenciales están geográficamente dispersos, mientras que la deliberación es más importante cuando el coste de revertir las decisiones de asignación es elevado). Por tanto, las discontinuidades de información dificultan que las empresas encuentren un socio comercial adecuado creando fricciones de emparejamiento que obstaculizan las exportaciones (Rauch y Casella, 2003; Portes y Rey, 2005). Además, la inversión en la búsqueda de compradores extranjeros puede ser menor al nivel óptimo, por free-riding potencial originado por spillovers de información (Rauch, 1996).

Principalmente a partir de la existencia de estos problemas informacionales que incrementan los costos hundidos de las actividades exportadoras es que se han creado diversos acuerdos institucionales, tanto formales como informales, en para mejorar los costes implícitos de convertirse en exportadora y las Agencias de Promoción de las Exportaciones (APE) pertenecen a este grupo de instituciones (Volpe y Carballo, 2008). Las APE ayudan a las empresas a superar las dificultades circunstanciales y a convertirse en exportadoras exitosas (Munch y Schaur 2018). Las principales justificaciones económicas del apoyo gubernamental son promover los spillovers de información y abordar obstáculos al comercio como las asimetrías de información (Shroij et al., 2023; Aalto y Gustafsson 2020; Copeland 2008). Las asimetrías de información entre el exportador potencial y los clientes y empresas extranjeras, así como la falta de confianza entre los actores del comercio internacional pueden atenuarse si las APE comparten el riesgo con los exportadores potenciales y ayudan reducir las asimetrías de información (Shroij et al., 2023). En esta dirección, Copeland (2008) concluye que los efectos indirectos de la información constituyen la columna vertebral teórica de la promoción gubernamental de las exportaciones, pero las pruebas empíricas de los efectos indirectos requieren más investigación.

Los servicios que prestan estas agencias son las políticas de promoción de exportaciones (PPE). Existen varias definiciones posibles para estas políticas. Por ejemplo, la OCDE las define ampliamente de “medidas específicas que generalmente equivalen a que el gobierno asuma una parte del coste privado de producción de la exportación” (OCDE, 1984). En cambio, otros han definido las PPE de forma más restringida como la política de tipo de cambio efectivo (por ejemplo, Bhagwati, 1988). No obstante, con el tiempo el conjunto de instrumentos que pueden considerarse como una política de fomento o promoción de exportaciones se ha expandido, lo que necesariamente debiese orientar hacia una definición más matizada de PPE.

Respecto de los instrumentos que se pueden considerar dentro de las políticas de fomento exportador, algunos autores (por ejemplo, Broocks y Van Biesebröeck 2017) incluyen las subvenciones financieras bajo el paraguas de las Agencias de Promoción de Exportaciones, pero también se pueden considerar otras políticas como préstamos

subvencionados a las exportaciones es decir, los programas de crédito con descuento a la exportación (Defever et al., 2020), las garantías públicas de crédito a la exportación (Agarwal et al., 2018) o bien subvenciones con requisitos de cuotas de exportación (Defever y Riaño, 2017). Todas estas políticas pretenden impulsar las exportaciones y, por lo tanto, deben revisarse conjuntamente.

Atendiendo a la variedad de instrumentos que pueden considerarse como política de fomento exportador, se sigue la definición propuesta por Shroj et al. (2023) quienes definen las políticas de promoción de exportaciones como “un conjunto de políticas públicas destinadas a aumentar las exportaciones de las empresas a corto plazo. Entre ellas se incluyen el desarrollo de capacidades orientadas a la exportación, la asistencia a ferias comerciales, exposiciones, misiones, búsqueda de socios, fijación de precios, publicidad, análisis del contexto en el extranjero (es decir, política de promoción de las exportaciones), garantías de créditos a la exportación, préstamos subvencionados a la exportación o subvenciones públicas orientadas a la exportación.”

Las PPE pueden dirigirse a diversas actividades, como la creación de una imagen del país a través de la promoción y la defensa o diversos paquetes de servicios de apoyo (Lederman et al., 2010). Los servicios de apoyo a la exportación pueden incluir formación, reglamentos técnicos, normas de calidad, desarrollo de capacidades, logística, embalaje aduanero, fijación de precios, así como servicios de marketing como publicidad, ferias comerciales, exposiciones, misiones y servicios de seguimiento ofrecidos por representantes en el extranjero (Lederman et al. 2010; Munch y Schaur 2018; Volpe Martincus y Carballo, 2008 y 2010a). La gama de servicios de apoyo es amplia e incluye la búsqueda de socios y el matchmaking (reuniones, reclutamiento, bases de datos de contactos y otras formas de asistencia para la entrada en el mercado) (Munch y Schaur 2018), así como estudios de mercado y publicaciones (conjuntos de datos e información, encuestas, publicaciones) (Lederman et al. 2010). Además, los servicios pueden incluir el análisis de las condiciones políticas y económicas, el derecho internacional y los planes de negocio (Munch y Schaur 2018; Volpe Martincus y Carballo 2010a).

IV.1.2 Descubrimiento Exportador y Learning to Export en Sectores Silvoagropecuarios

Externalidades de Información y Autodescubrimiento

La hipótesis del autodescubrimiento descansa en que en países no desarrollados, los inversores que se plantean entrar en actividades nuevas y no tradicionales se enfrentan a una incertidumbre considerable sobre los costos de la operación. Estos costos probablemente dependerán no sólo de la dotación de factores, sino también del éxito del inversor en la adopción y adaptación de la tecnología, del entorno político y (quizá también) del número de otros inversores que tomen decisiones de inversión similares. Los riesgos que se derivan de tal incertidumbre son soportados desproporcionadamente por los primeros participantes en las nuevas industrias, que por lo tanto proporcionan valiosos spillovers informativos al resto de la economía. Si tienen éxito, los nuevos competidores

pueden observar la rentabilidad de las empresas ya establecidas y emularlas. Si fracasan, pagan el costo total de su fracaso. Esta externalidad implica que las fuerzas del mercado por sí solas generan muy pocas inversiones en nuevas actividades; para utilizar la terminología de Hausmann y Rodrik (2003), inducen muy poco “autodescubrimiento” (Hausman y Rodrik, 2003; Rodrik, 2006).

Lo mismo puede ocurrir con la diversificación de la canasta exportadora en ausencia de condiciones que atenuen estas externalidades. En economías emergentes, identificar nuevos productos o mercados de exportación –lo que Hausmann y Rodrik denominaron descubrimiento exportador– conlleva importantes externalidades de información y riesgo para los pioneros. Una solución que se plantea para el fomento de la exportación de bienes novedosos es la adopción de políticas públicas proactivas: existe espacio para incentivos estatales que alienten a emprendedores a “descubrir” nuevas exportaciones, combinados con la capacidad gubernamental de reconocer y detener a tiempo los intentos fallidos (Rodrik, 2006). En otras palabras, el Estado puede asumir parte del riesgo inicial o costo de exploración, dado que, si el proyecto tiene éxito, otros productores imitarán al pionero (beneficiándose de su información) y diversificará la economía.

Para ilustrar el punto, se sostiene que el éxito de China en las últimas décadas va mucho más allá de la apertura comercial. El patrón de exportaciones del país sería probablemente muy distinto si solo hubiesen operado las fuerzas asociadas a las ventajas comparativas, y su patrón de especialización sería solamente en bienes intensivos en mano de obra como otras economías pobres con sus características. No obstante, China ha acabado con una canasta de exportaciones bastante más sofisticada que lo que cabría esperar normalmente. Las políticas gubernamentales han contribuido a fomentar las capacidades nacionales de electrónica de consumo y otros ámbitos avanzados que probablemente no se habrían desarrollado en su ausencia (Rodrik, 2006; Amiti y Freund, 2008, Jarreau y Poncet, 2012).

Existen experiencias en sectores silvoagropecuarios que ilustran esta dinámica. En Chile, por ejemplo, la institución público-privada Fundación Chile actuó como catalizadora de varios “descubrimientos” exportadores: con participación 50% estatal y bajo un modelo de capital de riesgo, introdujo en los 1980s la tecnología de cultivo de salmón (adaptada de Noruega) y demostró su viabilidad comercial, dando origen a la exitosa industria chilena del salmón (Agosin & Bravo-Ortega, 2009). Del mismo modo, invirtió en iniciativas pioneras como el cultivo de arándanos para exportación y apoyó innovaciones en vitivinicultura, sentando las bases para nuevos rubros exportables. Este caso es considerado una innovación institucional en promoción exportadora: estudios recomiendan fortalecer organismos de este tipo y asegurar su autonomía para intensificar el proceso de descubrimiento exportador en el futuro (Agosin & Bravo-Ortega, 2009).

Aprendizaje para exportar y aprendizaje por exportar

Está bien establecido en la literatura empírica que los exportadores son sistemáticamente más productivos que los no exportadores (Wagner, 2007, Wagner, 2012). Esta «prima a la

exportación» puede deberse a un proceso por el cual las empresas más productivas se autoseleccionan para exportar, mecanismo que se formaliza desde el modelo de Roberts y Tibout (1997), o a un proceso en el que la productividad aumenta como resultado de los conocimientos y la experiencia adquiridos con la exportación. Al primer proceso se le conoce como aprendizaje para exportar y al segundo como aprendizaje por exportar. Aunque estos dos procesos no son mutuamente excluyentes (Love y Mansury, 2009), existe un interés evidente por saber qué proceso es más significativo y cómo se producen (Wu y Miranda, 2015).

La hipótesis del aprendizaje para exportar o autoselección señala que las exportaciones implican un gran coste irrecuperable que incluye la modificación de los productos nacionales para su consumo en el extranjero, la búsqueda de mercados y nuevas redes de distribución y el transporte. Las empresas que entran en el mercado de exportación deberían tener beneficios suficientes para cubrir los costes fijos, por lo que son las empresas más productivas las que se autoseleccionan para exportar a (Roberts y Tybout 1997). La hipótesis del aprendizaje mediante la exportación, por su parte, hace hincapié en la mejora de la productividad de las empresas tras su entrada en los mercados extranjeros. Esto es porque la entrada en los mercados de exportación mejora el acceso a la información sobre las mejores prácticas de gestión y comercialización, las nuevas tecnologías y la exposición a la competencia (Clerides et al., 1998).

La mayoría de los estudios empíricos existentes, tanto para los países desarrollados como para los países en desarrollo, apoyan la hipótesis de autoselección mientras que la evidencia sobre el aprendizaje mediante la exportación es contradictoria. Por ejemplo, Bernard y Jensen (1999), Clerides, Lach y Tybout (1998) y Delgado, Fariñas y Ruano (2002) encontraron pruebas de autoselección pero no de aprendizaje mediante la exportación, mientras que Fernandes e Isgut (2005), y Girma Greenway y Kneller (2004), encontraron pruebas tanto de autoselección hacia la exportación como de aprendizaje mediante la exportación. De Loecker (2013) por su parte encuentra proporciona pruebas robustas de aprendizaje por exportar.

IV.1.3. Impacto de las Políticas de Promoción de Exportaciones

Numerosas evaluaciones de impacto en la última década confirman que las políticas de promoción de exportaciones en general logran aumentar significativamente las exportaciones de las empresas apoyadas (Volpe Martincus, 2010). Sin embargo, se podría esperar una heterogeneidad importante en estos efectos ya que como se ha dejado entrever en la sección anterior, las EPP son heterogéneas (Shroj et al., 2023), es decir, existen distintos tipos de políticas que pueden resultar en diferentes efectos sobre diferentes variables de resultado importantes para la política comercial de un país. Por esta razón, se examinarán primero los hallazgos de la literatura sobre el impacto de diferentes instrumentos de promoción de exportaciones⁴, luego de aquel ejercicio se hará

⁴ Se postula que es importante proceder de esta manera ya que el FPESA considera una amplia gama de instrumentos, con un elevado grado de heterogeneidad entre ellos.

una revisión de qué variables de desempeño son las más afectadas para finalmente ahondar en heterogeneidades de estos últimos efectos según las variables de resultado analizadas, cuestión importante para la focalización de instrumentos.

Se procura además presentar preferentemente evidencia que pueda interpretarse como causal⁵. La mayoría de los estudios empíricos que se revisan para esto pueden clasificarse como estudios observacionales que utilizan datos de aduanas, encuestas estadísticas oficiales o agencias de promoción de las exportaciones para extraer conclusiones sobre los efectos de los PPE comparando los resultados de las empresas que se benefician de una medida política de fomento de las exportaciones (el grupo de empresas de tratamiento) con las empresas que no participan en un programa de fomento de las exportaciones (el grupo de empresas de control)⁶.

Los estudios observacionales de impacto intentan abordar el problema fundamental de la inferencia causal en las políticas públicas (Holland, 1986; Pearl, 2010; Angrist y Pischke, 2014): Una simple comparación de los resultados medios de las empresas con y sin promoción de exportaciones (empresas tratadas frente a no tratadas) no puede revelar un efecto causal de la política de fomento de las exportaciones porque las empresas de los dos grupos pueden diferir en varias características (observables y no observables) que son relevantes para los resultados. Aunque este problema puede resolverse asignando aleatoriamente las empresas a los dos grupos, los estudios observacionales que comparan empresas de los dos grupos después de que esta asignación no sea aleatoria (por autoselección de empresas en el grupo de tratamiento o por selección de agencias basada en criterios que el investigador desconoce por completo) deben controlar estas diferencias pre-tratamiento entre empresas tratadas y no tratadas. Así la mayoría de los estudios aquí analizados lo hacen utilizando variantes de algún enfoque de matching, a menudo combinado con diferencias en diferencias (DiD). Algunos estudios también utilizan métodos de variables instrumentales (2SLS), efectos fijos o bien regresión discontinua (RDD), cada uno de los cuales descansa en diferentes supuestos para identificar un impacto causal⁷.

Impactos según el tipo de PPE

La amplia mayoría de los estudios de impacto sobre PPE se han hecho sobre políticas por el lado de la oferta (supply-side policies), es decir, políticas orientadas a afectar los costos de las empresas al disminuir los costes de actividades empresariales como la formación, la recopilación de información, la compra, las garantías o los viajes. Para profundizar en

⁵ Existe un amplio abanico de estudios empíricos sobre el tema de las PPE con un rigor empírico heterogéneo. A lo largo de los años, la mera acumulación de tales estudios ha provocado cierta confusión entre los responsables de política y los profesionales acerca de cómo apoyar e impulsar las exportaciones (Shroff et al., 2023). En nuestra revisión, sólo incluimos estudios con un alto rigor metodológico, apoyando así la llamada revolución de la credibilidad en la economía aplicada (Angrist y Pischke 2014).

⁶ Esta fue la aproximación utilizada para evaluar algunas líneas del FPESA en el estudio “Análisis del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)”

⁷ Para más detalle, ver Angrist y Pischke (2014).

las políticas de oferta, siguiendo a Shroj et al. (2023) las subdividimos en cinco tipos 'únicos y uno que mezcla actividades:

1. Información proporcionada por la agencia sobre las perspectivas del mercado exterior y la búsqueda de contactos clave: En general los artículos que evalúan esta clase de políticas encuentran efectos positivos de la información proporcionada por las agencias públicas de promoción de las exportaciones sobre las perspectivas del mercado exterior y la búsqueda de contactos clave en el rendimiento de las empresas (Álvarez y Crespi, 2000; Cruz, 2014; Broocks y Van Biesebroeck 2017; Munch y Schaur 2018; Kim et al., 2018) , con dos artículos que encuentran efectos positivos en el rendimiento de las empresas de las actividades descritas con más detalle: i) búsqueda de socios y establecimiento de contactos e ii) inteligencia y análisis (Broocks y Van Biesebroeck 2017; Munch y Schaur 2018).
2. Subsidios y vouchers para actividades de comercialización: Shroj y Walde (2020) por un lado y Hiller por otro (2012) encuentran efecto positivo de los subsidios para actividades de comercialización sobre diferentes variables de desempeño exportador. Respecto de los vouchers, Comi y Resmini (2019) logran estimar los efectos de promover la participación de empresas en ferias y exposiciones internacionales, para misiones económicas en el extranjero y para asesoramiento externo, encontrando efectos positivos para cada una de las actividades apoyadas.
3. Asistencia y subsidios para actividades de producción destinada a la exportación: Las ayudas y subvenciones proporcionan a las empresas fondos públicos para adquirir maquinaria con el fin de ampliar sus instalaciones de producción o ponerse al día con la tecnología. Todos los artículos que evaluaban esta clase de política de promoción que se revisaron constatan los efectos positivos de la asistencia y subsidios a las actividades de producción para la exportación en el desempeño exportador de las empresas (Shroj y Walde, 2020; Girma et al, 2020, 2009; Chávez et al., 2020; Gorg et al, 2008).
4. Préstamos subvencionados para la exportación: Los únicos dos artículos revisados encuentran efectos positivos y estadísticamente significativos de los préstamos subvencionados a la exportación (es decir, programas de créditos con descuentos a la exportación) (Akgündüz et al. 2018; Defever et al. 2020) en el desempeño exportador de las empresas. En general, las empresas beneficiarias muestran exportaciones sustancialmente mayores, pero sus beneficios, ventas nacionales (Akgündüz et al. 2018), número de productos exportados y mercados no experimentaron el mismo efecto positivo (Defever et al. 2020).
5. Garantías públicas de crédito a la exportación: Dos artículos encuentran un efecto positivo de las garantías públicas de crédito a la exportación en los resultados de las empresas (Badinger y Url 2013; Agarwal et al. 2018). Las garantías de crédito a la exportación pueden ser particularmente importantes para los exportadores ubicados en países con mayor riesgo político y cuando el exportador está entrando

en mercados difíciles. En este sentido, la mitigación del riesgo podría aumentar las exportaciones a mercados en los que, de otro modo, las empresas exportadoras no venderían.

6. Empaquetamiento de servicios (Bundles): Existe evidencia de que la combinación de EPP funciona mejor que la promoción a través de una sola actividad. Comi y Resmini (2019) muestran que una combinación de vouchers para asesoramiento, misiones y ferias comerciales funciona mejor que una sola actividad de promoción de las exportaciones. En una línea similar, Broocks y Van Biesebroeck (2017) muestran que una combinación de subvenciones públicas con información de investigación proporcionada por una APE pública o una combinación de participación en eventos organizados por APE e información de investigación proporcionada por una APE tiene un efecto positivo más fuerte que una sola intervención. Por último, Volpe Martincus y Carballo (2010a) muestran que los servicios agrupados que combinan asesoramiento, agendas comerciales y misiones y ferias comerciales tienen el mayor efecto positivo.

Impactos según variable de desempeño

- Inicio de la actividad exportadora: Esta variable de resultado en general se mide como la probabilidad de que una firma exporte en periodos posteriores a haber recibido la asistencia. Respecto del impacto de las intervenciones sobre este resultado Munch y Schaur (2018) encuentran en promedio 3,9 puntos porcentuales (p.p.) de mayor probabilidad de inicio de la exportación en el año de apoyo, y 5,9 p.p. dos años después. Van Biesebroeck et al. (2016) encuentran efectos de 4,1 a 8,6 en Bélgica y de 6,8 a 13,1 p.p. en Perú. Girma et al. (2020) encuentran aumentos de 6 p.p. en la probabilidad de exportar, mientras que Comi y Resmini (2019) documentan un aumento de 14,2 p.p. en dicha probabilidad. Por su parte Görg et al. (2008) encuentran que mayores subvenciones aumentan la probabilidad de que las empresas de comiencen a exportar. Por su parte Girma et al (2009) y Gorg et al. (2008) no encuentran efectos.
- Volumen de las exportaciones: En general esta variable de resultado se mide como las exportaciones totales de las empresas en valor FOB durante un determinado periodo y las evaluaciones del impacto de los PPE muestran en general impactos positivos y estadísticamente significativos. Munch y Schaur (2018) documentan un débil efecto positivo en las exportaciones en la magnitud de 5,8% dos años después de recibir el apoyo, Srhoj y Walde (2020) encuentran un impacto de 12,7%. Van Biesebroeck et al. (2016) encuentran impactos en un rango de 19,5 a 24,2% en Bélgica y 13,4% a 22,5% (en Perú), Broocks y Van Biesebroeck (2017) encuentran un efecto de 14,4%, mientras que Volpe Martincus y Carballo (2010c) encuentran un impacto de 13,8% (para servicios aislados) y de un 28,5% (para el paquete de servicios) en Colombia.

- **Número de bienes exportados:** Un aumento en el número de bienes exportados en promedio por las empresas es un indicativo de que los EPP evaluados logran ayudar a las empresas a diversificar productos en mercados internacionales. La evidencia respecto a diversificación de productos aparenta ser algo más débil que las dos variables analizadas con anterioridad, ya que la proporción de programas evaluados con impacto positivo sobre esta variable es algo menor. En particular, Volpe Martincus y Carballo (2008) encuentran en Perú que la asistencia de PROMPEX a empresas Peruanas aumenta el número de productos exportados en promedio en 9,4% . Van Biesebroeck et al. (2015) muestran en promedio un efecto positivo sobre el número de bienes exportados del 2,1%. Volpe Martincus y Carballo (2010a) además encuentran en Uruguay que empresas con mayor participación de productos diferenciados tienen una mayor probabilidad de comenzar a exportar productos diferenciados adicionales, pero no encuentran un efecto positivo en la exportación de nuevos productos en general.
- **Número de destinos de exportación:** Un aumento en el número de países a los que se exporta en promedio es un indicativo de que los EPP evaluados logran ayudar a las empresas a diversificar mercados. Los efectos en general son positivos. Por ejemplo, Van Biesebroeck et al. (2015) encuentran en promedio un efecto positivo en el número de mercados de exportación del 2,5% Volpe Martincus y Carballo (2008) encuentran un aumento de 7,5%, y Cadot et al. (2015) encuentran un efecto de 10,4% mientras que un artículo no encuentra ningún efecto (Defever et al. 2020).
- **Ventas, valor agregado y beneficios de la empresa:** Todos los artículos revisados que evalúan el efecto de las PPE sobre alguna de estas variables encuentran efectos positivos (Atkin et al., 2017; Munch y Schaur 2018; Srhoj y Walde 2020)
- **Insumos de las empresas:** Srhoj y Walde (2020) encuentran efectos positivos de las subvenciones orientadas a la exportación sobre el capital. Por su parte Akgündüz et al. (2018), Broocks y Van Biesebroeck (2017), y Munch y Schaur (2018) encuentran efectos positivos y de larga duración sobre el empleo (más de un año) mientras un artículo encuentra efectos positivos de corta duración (Cassey y Cohen 2017).
- **Productividad de las empresas:** Se encontraron cuatro artículos evalúan los efectos de las PPE sobre la productividad, de los cuales dos encuentran efectos positivos (Atkin et al. 2017; Munch y Schaur 2018) y dos artículos no encuentran efectos (Agarwal et al. 2018; Srhoj y Walde 2020).

La heterogeneidad de los efectos identificada empíricamente puede ayudar a los encargados de política a comprender los mecanismos por los que actúan para que así puedan diseñar políticas más eficaces. No obstante, hay más condiciones inherentes a las empresas que pueden provocar que los impactos antes revisados sean más o menos importantes, lo que tiene consecuencias importantes sobre la correcta focalización de

estas políticas. Esta evidencia asociada a heterogeneidades en características de las beneficiarias y el impacto diferenciado que conllevan se revisan en esta sección, con el objetivo de entender la lógica y justificación detrás de los mecanismos de segmentación normalmente utilizados.

IV.1.4 Segmentación y Focalización de Beneficiarios por Capacidades y Tipología

En general los estudios de impacto han evaluado los efectos diferenciados sobre las variables de resultado (desempeño exportador) ya mencionadas de las PPE según 3 dimensiones o características de las empresas beneficiarias:

- **Tamaño de la empresa:** La evidencia indica que en general las empresas pequeñas responden mejor a las PPE⁸. Una de las actividades más importantes a la hora de expandirse al extranjero es encontrar socios comerciales en el mercado extranjero (por ejemplo, distribuidores, clientes), pero incluso una vez que se encuentra un socio comercial, la cuestión es hasta qué punto será fiable. La búsqueda de socios comerciales puede ser más rápida y exitosa cuanto mayor sea la red empresarial (Chaney 2014), por lo que una política centrada en la búsqueda de socios comerciales podría ser más útil para las empresas más pequeñas (Munch y Schaur 2018). En comparación con las empresas más grandes, es menos probable que las empresas más pequeñas tengan departamentos de exportación separados, pero tienen niveles más bajos de habilidades y conocimientos organizativos, por lo que las políticas de fomento de la exportación podrían ser particularmente eficaces (Cruz et al. 2018). Por último, las empresas más pequeñas tienen menor productividad, efectivo, activos y potencial de préstamo bancario, todos ellos importantes para promover el crecimiento de las empresas, en comparación con las empresas más grandes (Coad y Srhoj 2020; Rostamkalaei y Freel 2016; Wagner 2007, 2014). porcionados para exportar; por ende, las políticas públicas buscan nivelar esas desventajas.
- **Experiencia exportadora:** En la literatura suelen identificarse mayores impactos de las PPE en empresas con alguna experiencia previa que en empresas sin experiencia, aunque los efectos sobre estas últimas son también en general positivos (Shroj et al., 2023). En esta línea Eaton et al. (2021) sugieren que la búsqueda e identificación de nuevos clientes puede ser costosa aun cuando la firma ya es una exportadora avanzada.
- **Sectores:** La mayoría de los estudios analizados se han conducido para el sector manufacturero (Shroj et al., 2023), mientras que la evidencia respecto al sector

⁸ Un estudio con datos de Argentina halló que las firmas pequeñas apoyadas por programas de exportación aumentaron más sus ventas externas, en promedio, que las grandes empresas beneficiarias (Volpe Martincus, Carballo & García, 2010). Como esta, toda la evidencia consultada respecto a efectos heterogéneos según tamaño, encuentra mayores impactos en empresas pequeñas.

silvoagropecuario es mucho más escasa. Respecto de los estudios que separan en manufacturas y servicios, uno encuentra efectos positivos tanto en el sector servicios como en el sector manufacturero (Agarwal et al. 2018), mientras que un estudio encuentra heterogeneidad (Karoubi et al. 2018) con efectos positivos en las empresas del sector servicios pero ningún efecto en las empresas del sector manufacturero.

Considerando la evidencia presentada, una tendencia clave en el rediseño de programas de promoción es segmentar a las empresas beneficiarias según sus características y nivel de desarrollo exportador, en lugar de ofrecer un mismo apoyo genérico para todos. La mayoría de agencias de promoción en América Latina reconocen la importancia de focalizar en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) debido a las mayores barreras que enfrentan para internacionalizarse (Volpe Martincus et al., 2010). Como ya se ha señalado, las PYMES suelen carecer de información, contactos externos y financiamiento, y enfrentan costos fijos desproporcionados. Siendo estas las que más se benefician de las PPE, se refuerza la idea de dirigir estratégicamente los instrumentos hacia las empresas con mayores obstáculos (pymes, emprendimientos nuevos) donde el “retorno” en términos de nuevas exportaciones adicionales es más alto.

En línea con lo anterior, se promueven criterios de segmentación múltiple: por nivel de experiencia exportadora (exportador nuevo vs. ocasional vs. consolidado), por sector productivo, por región geográfica, e incluso por tipo de barrera enfrentada (p. ej., empresas que requieren certificación orgánica vs. las que necesitan inteligencia de mercados). Una evaluación integral del programa de promoción de Chile (FPE/FPESA) recomendó explícitamente mejorar la focalización e intervención diferenciada para adaptarse a las necesidades de cada segmento (DIPRES, 2016). Según el panel evaluador, el programa debe ofrecer una hoja de ruta escalonada para las empresas, atendiendo sus realidades específicas. Esto implica:

- Identificar las barreras a la exportación que enfrentan las empresas según su tamaño, sector y nivel de madurez exportadora.
- Diseñar instrumentos a la medida para ayudar a superar esas barreras, ajustando los servicios (capacitaciones, cofinanciamientos, asesorías) a las necesidades particulares de cada grupo de empresas.
- Acompañar y monitorear la evolución de las empresas en su proceso exportador, con sistemas de información que permitan hacer seguimiento individual y adaptar el apoyo en cada etapa (DIPRES, 2016).

Adicionalmente, se sugiere perfeccionar la identificación de beneficiarios objetivo enfocándose en quienes tengan potencial exportador pero aún no exportan o lo hacen incipientemente (DIPRES, 2016). Esto requiere labores de prospección y coordinación con otras agencias de desarrollo productivo: por ejemplo, trabajar conjuntamente con programas de fomento productivo e innovación (como aceleradoras, incubadoras o programas de desarrollo PyME) para detectar empresas prometedoras que puedan internacionalizarse (DIPRES, 2016). Una vez identificadas, dichas empresas podrían

ingresar a rutas de apoyo más intensivo. En esa línea, Chile incorporó desde 2015 nuevos componentes orientados exclusivamente a PYMEs dentro de su programa de promoción (DIPRES, 2016), reconociendo que este segmento requiere instrumentos específicos (p. ej. plataformas de e-commerce para microexportadores, o financiamiento de certificaciones para agroexportadores pequeños). En resumen, el principio de “no one-size-fits-all” guía las mejoras en focalización: los recursos públicos rinden mejor si se asignan diferenciadamente, asegurando que cada empresa reciba el tipo y nivel de apoyo acorde a su perfil exportador y barreras particulares.

IV.1.5 Mecanismos para Diversificación de Mercados y Productos Exportables

La diversificación exportadora –tanto en términos de mercados de destino como de productos exportados e incluso de la base de empresas exportadoras– es un objetivo crucial para reducir vulnerabilidades macroeconómicas. Una canasta exportadora concentrada (en pocos bienes o pocos países compradores) expone a choques externos de precios o demanda; por el contrario, una diversificación mayor contribuye a estabilidad y crecimiento sostenido (CEPAL, 2015). En América Latina abundan casos de concentración: por ejemplo, se ha documentado que el 1% de las empresas exportadoras más grandes suele representar más del 70% del valor exportado total en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México o Perú (CEPAL, 2015). Esta concentración extrema –sea por empresa, producto o mercado– revela espacio para políticas públicas que incentiven la expansión hacia nuevos rubros y destinos.

Diversificar las exportaciones conlleva dos grandes estrategias: (a) ampliar mercados (exportar a más países, especialmente no tradicionales), y (b) desarrollar nuevos productos o mayor valor agregado para exportación. Los programas de promoción contribuyen en ambos frentes. Estudios confirman que las actividades de apoyo comercial tienen un efecto significativo en el margen extensivo del comercio. Por ejemplo, un análisis de Uruguay 2000–2007 mostró que las firmas que recibieron asistencia de la agencia de promoción lograron entrar a países de destino adicionales e introducir productos nuevos en su oferta exportadora (Volpe Martincus, Carballo & Gallo, 2010), frente a compañías similares sin apoyo. Más ampliamente, en diversos países las agencias han sido más efectivas fomentando nuevas exportaciones que simplemente aumentando las ya existentes (Volpe Martincus, 2010). Esto indica que instrumentos como las misiones exploratorias a mercados lejanos, los estudios de inteligencia de mercados emergentes, o los subsidios a la adaptación de nuevos productos (p. ej. adecuación a normas técnicas extranjeras) pueden tener un alto impacto en la diversificación.

En términos de políticas públicas, varios gobiernos han adoptado metas explícitas de diversificación. Chile, por ejemplo, definió como propósito del FPESA y programas afines “el aumento y diversificación de las exportaciones no tradicionales” (DIPRES, 2016), entendiendo por exportaciones no tradicionales todos aquellos productos distintos de las materias primas mineras que históricamente dominan la canasta (cobre y sus derivados, en el caso chileno) (DIPRES, 2016). Para cumplir este objetivo se han implementado

mecanismos como convocatorias especiales para proyectos de exportación de bienes novedosos, apoyo a la participación en ferias sectoriales de nicho, y promoción de nuevos destinos geográficos (por ejemplo, iniciativas para que PYMEs latinoamericanas exploren mercados de Asia o Medio Oriente, contrarrestando la dependencia de los mercados vecinos tradicionales). También se han articulado programas de diversificación productiva en el sector agrícola, a menudo con apoyo de FAO o del BID, orientados a desarrollar cadenas de valor no convencionales (como berries exóticos, frutos secos, productos orgánicos) y conectarlas con compradores internacionales.

Un elemento importante es reconocer y mitigar la concentración exportadora existente. Por un lado, la concentración por mercados: muchos países de la región dependen en exceso de uno o dos mercados de exportación (p. ej., Estados Unidos, China). Para enfrentar esto, se han utilizado programas de “misiones de prospección” a mercados alternativos, apoyos para cumplir requisitos sanitarios de países nuevos, y acuerdos comerciales para abrir puertas en regiones menos explotadas. Por otro lado, la concentración por productos/sectores: aquí entran políticas que fomentan la innovación exportadora –por ejemplo, concursos o cofinanciamiento para desarrollar prototipos exportables distintos a los commodities tradicionales, o consorcios de exportación que unan a pequeños productores para lanzar nuevos productos al exterior. Estudios conceptuales argumentan que los países que lograron introducir exportaciones más sofisticadas o de mayor complejidad productiva (propias usualmente de economías avanzadas) tienden a crecer más rápido (Rodrik, 2005). Esto respalda iniciativas públicas para descubrir y escalar nuevas actividades exportadoras, siempre con criterio de ensayo y error: acompañar proyectos piloto pero redirigir recursos si ciertos intentos no prosperan (Rodrik, 2005). En síntesis, la diversificación requiere una combinación de:

- Inteligencia de mercados (identificar oportunidades en destinos y nichos no tradicionales).
- Incentivos para nuevos productos (I+D, asistencia técnica para cumplir estándares, etc.).
- Facilitación y financiamiento para que empresas (sobre todo PYMEs) puedan costear la incursión en mercados lejanos o productos innovadores.

La evidencia sugiere que este tipo de enfoques dan frutos en ampliar la oferta exportadora y reducir la concentración. Finalmente, un beneficio macro: la CEPAL enfatiza que una mayor diversificación en exportaciones, destinos y empresas exportadoras fortalece la resiliencia económica frente a caídas de demanda o precios internacionales (SUBREI, 2024). objetivo altamente relevante para países silvoagropecuarios expuestos a variaciones climáticas y de commodities

IV.1.6 Diseño de Incentivos Diferenciados por Tipo de Empresa, Sector y Territorio

Otra dimensión fundamental en el rediseño de instrumentos FPESA es ajustar los incentivos financieros (subsidios, cofinanciamientos, reembolsos) de manera diferenciada

según el perfil del beneficiario o proyecto. La lógica es alinear la intensidad del apoyo con las brechas o desafíos que enfrenta cada cual, promoviendo la equidad y efectividad del programa. Algunas buenas prácticas en este ámbito incluyen:

- **Tamaño de empresa:** Otorgar mayor porcentaje de cofinanciamiento a PYMEs que a grandes empresas. Dado que las PYMEs generalmente poseen menos recursos y capacidad para costear actividades de promoción, muchos programas internacionales cubren, por ejemplo, hasta 70–80% de ciertos gastos para microempresas, pero solo 50% para firmas grandes. Esta diferenciación está respaldada por evidencia de que las PYMEs responden más al apoyo (impacto incremental más alto) (Volpe Martincus, Carballo & García, 2010), y busca evitar que gran parte de los fondos se destine a compañías grandes que podrían solventar por sí solas ciertas inversiones. Del mismo modo, se puede establecer un trato preferencial a nuevos exportadores (independiente de tamaño): por ejemplo, bonos especiales para la primera exportación realizada o para empresas que aún no exportan pero tienen potencial.
- **Sector o tipo de producto:** Ajustar los incentivos según el sector permite abordar costos diferenciados. En sectores agropecuarios, a veces es necesario subvencionar en mayor medida actividades como obtención de certificaciones fitosanitarias, análisis de laboratorio o adaptación de empaque, porque son prerequisites costosos para exportar alimentos y productos silvoagropecuarias. Un diseño diferenciado podría ofrecer un porcentaje extra de apoyo en gastos de certificación de inocuidad para empresas de alimentos, o en pruebas de calidad forestal para exportadores madereros, reconociendo que estos requisitos son barreras específicas del sector. Igualmente, sectores emergentes o no tradicionales podrían recibir incentivos más altos dado su mayor riesgo: por ejemplo, un programa podría cofinanciar un porcentaje mayor de la participación en ferias internacionales para productores de súper alimentos exóticos que para exportadores consolidados de vino, incentivando así la diversificación sectorial.
- **Enfoque territorial:** Incorporar una “bonificación territorial” se ha mostrado eficaz para descentralizar y hacer más inclusiva la promoción exportadora. Esto significa que empresas ubicadas en regiones apartadas o con menor desarrollo relativo reciban apoyos más generosos. Chile, por caso, ha canalizado recursos adicionales vía convenios con gobiernos regionales (FNDR) para cofinanciar actividades de promoción en ciertas regiones (DIPRES, 2016), permitiendo adaptar el programa a prioridades territoriales y ampliar la cobertura fuera de la capital. Un esquema de bonificación territorial podría traducirse en que una empresa de una región extrema reciba, digamos, un 10% adicional de subsidio respecto a una de la metrópoli, o en la creación de fondos concursables especiales por macro-zona (norte, centro, sur) para atender cadenas productivas locales con potencial exportador. Esto incentiva a que más empresas regionales se sumen al comercio exterior, contribuyendo al desarrollo equilibrado.

- Indexación por barrera o esfuerzo: Una idea innovadora es indexar el nivel de incentivo al grado de dificultad del mercado objetivo o proyecto exportador. Por ejemplo, se puede ofrecer un porcentaje de cofinanciamiento mayor para misiones comerciales o estudios de mercado en destinos “lejanos” o muy distintos culturalmente (p. ej. Asia o África), ya que ingresar a ellos implica costos y riesgos más altos que exportar a mercados vecinos. Análogamente, proyectos que busquen desarrollar un producto completamente nuevo para exportación (alta innovación) podrían recibir trato preferencial en fondos concursables, frente a proyectos que expanden productos tradicionales. Este enfoque basado en índices o criterios de dificultad asegura que el Estado invierta más donde el mercado por sí solo invertiría menos, maximizando adicionalidad.

En suma, la personalización de incentivos significa pasar de un apoyo uniforme a uno calibrado: las empresas pequeñas, de sectores emergentes o ubicadas en contextos más desventajados reciben un espaldarazo proporcionalmente mayor. Esta diferenciación mejora el alcance del programa (llega a quienes más lo necesitan) y su impacto (porque cierra brechas reales). Experiencias internacionales (por ejemplo, la UE en sus políticas regionales) respaldan esta práctica de modular intensidades de apoyo para fomentar la convergencia. Al rediseñar FPESA, se debería entonces establecer matrices de segmentación que definan porcentajes de apoyo, montos máximos y condiciones específicas según criterios de tamaño, sector y territorio, alineados con la estrategia país de diversificación e inclusión exportadora.

IV.1.7 Coordinación Interinstitucional, Gobernanza y Plataformas Integradas

La promoción efectiva de exportaciones requiere una acción coordinada de múltiples entidades dentro del ecosistema de apoyo al comercio exterior. Tradicionalmente, los esfuerzos se han dispersado entre distintos organismos, ministerios (Agricultura, Economía, RR.EE.), agencias de promoción (como ProChile, ProMéxico), oficinas sectoriales (ej. de agro, turismo), aduanas, agencias de inversiones, etc, lo que puede llevar a duplicaciones o brechas en la atención al exportador. Las recomendaciones recientes apuntan a fortalecer la gobernanza integrada de estos programas, mediante la creación de estructuras y plataformas que alineen objetivos y eviten islas institucionales.

A nivel internacional, se reconoce la importancia de establecer mecanismos de coordinación formal entre actores de promoción. Alemania, por ejemplo, en su estrategia de apoyo a la internacionalización (EESC, 2018) definió cuatro focos estratégicos, siendo el primero “mejorar la coordinación entre los actores de promoción de exportaciones” (EESC, 2018). Esto surgió de la constatación de que otros países (v.gr. de Asia) operan con esfuerzos muy sincronizados entre gobierno y sector privado para apoyar a sus empresas en el exterior. En respuesta, Alemania buscó articular mejor su portafolio institucional (ministerios, cámaras de comercio, agencias de crédito a la exportación) para evitar traslapes y aprovechar sinergias. De igual forma, la Unión Europea encargó estudios de mejores prácticas que subrayan la necesidad de coordinación

interinstitucional y uso eficiente de instrumentos existentes en la promoción comercial de sus Estados miembros (EESC, 2018). La tendencia es crear consejos o comités de promoción de exportaciones que reúnan a las principales entidades involucradas, compartan información y planifiquen conjuntamente. Por ejemplo, en algunos países existe un Consejo Nacional de Promoción Comercial donde se sientan Ministerio de Comercio, Cancillería, Agro, la agencia de promoción, cámaras empresariales, etc., para diseñar la estrategia exportadora del país.

Chile ha identificado esta necesidad en la evaluación de su propio sistema: se recomendó fortalecer la interacción y complementación entre ProChile (ejecutor de la promoción exterior) y las instituciones de fomento productivo interno, tanto a nivel nacional como regional (DIPRES, 2016). Esto implica trabajar más estrechamente con agencias como CORFO (desarrollo productivo e innovación), SERCOTEC (apoyo a pequeñas empresas) y entidades del agro como INDAP o el Ministerio de Agricultura, integrando servicios. Por ejemplo, si INDAP apoya a pequeños agricultores en calidad y asociatividad, y ProChile apoya en comercialización externa, la coordinación asegura que los productores pasen de una etapa a la otra sin barreras, aprovechando lo mejor de cada organismo. En la práctica, ProChile ha firmado convenios formales con Ministerio de Agricultura (para gestionar FPESA), y se han iniciado acuerdos con ministerios económicos y gobiernos regionales, pero el desafío es llevar eso más allá del papel hacia la planificación conjunta y la ejecución sincronizada (DIPRES, 2016). Una recomendación específica fue crear una especie de Secretaría Técnica central que supervise la asignación de recursos de promoción, su planificación estratégica y seguimiento, integrando la información de todos los actores en tiempo real.

Otra dimensión de la gobernanza es la colaboración público-privada. Involucrar al sector empresarial en el diseño e implementación de la promoción mejora la relevancia de las acciones y el compromiso. España constituye un ejemplo: su Plan Estratégico de Internacionalización es elaborado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en consulta con el sector privado, y se implementa mediante planes bienales con participación de cámaras de comercio, asociaciones gremiales y empresas líderes (EESC, 2018). Esta gobernanza inclusiva permite alinear las iniciativas públicas con las necesidades reales de los exportadores y aprovechar conocimiento del sector privado (p. ej. identificar sectores con potencial, mercados objetivo, etc.). En Latinoamérica, varios programas han establecido comités consultivos empresariales o mesas público-privadas para retroalimentar las estrategias de promoción (casos en Brasil con APEX, en Uruguay con Uruguay XXI, etc.), lo cual suele derivar en programas más focalizados y herramientas más útiles para los usuarios finales.

Finalmente, la integración de plataformas es un componente emergente de la coordinación. Con el avance digital, se busca contar con ventanillas únicas o plataformas integradas donde los exportadores puedan acceder a todos los servicios de apoyo de manera centralizada. Idealmente, un exportador debería encontrar en un solo portal información de mercados, oferta de capacitaciones, opciones de financiamiento, agenda de ferias/misiones, requisitos aduaneros, e incluso realizar trámites o postular a

incentivos, sin tener que navegar múltiples instituciones. Algunos países han empezado a desarrollar portales unificados de servicios al exportador, por ejemplo, plataformas que combinan herramientas de promoción (ProChile, ProColombia, etc.) con las single windows de comercio exterior para trámites aduaneros. Si bien integrar sistemas complejos es desafiante, los beneficios en términos de eficiencia y experiencia del usuario son enormes. La recomendación es avanzar hacia una plataforma interinstitucional integrada, apoyada en la interoperabilidad de datos entre agencias, de forma que tanto los gestores públicos como las empresas tengan una visión completa del apoyo brindado. Esto también facilita el monitoreo y evaluación centralizados: en un sistema integrado se puede dar seguimiento a cada empresa a través de distintos instrumentos y resultados, mejorando la capacidad de gestionar por desempeño (DIPRES, 2016).

En resumen, el rediseño del FPESA debe contemplar un enfoque sistémico: consolidar un modelo de gobernanza colaborativa donde todas las instituciones involucradas en la promoción exportadora trabajen bajo objetivos comunes, con mecanismos fluidos de coordinación (mesas de trabajo, convenios operativos, intercambio de información) y con plataformas tecnológicas que unifiquen la oferta de apoyo. La evidencia internacional sugiere que los países que han logrado articular así sus esfuerzos (incluyendo coordinación nación-regiones y público-privada) obtienen mejores resultados en la inserción externa de sus empresas (EESC, 2018; DIPRES, 2016). Un FPESA renovado, inserto en un ecosistema de promoción integral, podrá ser más eficiente y alcanzar con mayor efectividad la meta final: aumentar las exportaciones silvoagropecuarias, diversificarlas y hacer que más empresas chilenas conquisten los mercados globales de manera sostenible.

IV.1.8 Complejidad Económica y Potencial de Diversificación del Sector Silvoagropecuario en Chile

El análisis de la diversificación exportadora en el sector silvoagropecuario requiere complementar la evaluación tradicional de productos y mercados con herramientas que permitan dimensionar la sofisticación y el potencial de desarrollo futuro de la oferta exportadora nacional. En este contexto, el “Estudio de Complejidad Económica” elaborado por la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI, 2024) aporta evidencia reciente y relevante al aplicar metodologías de complejidad económica para caracterizar la estructura exportadora de Chile y, en particular, del sector silvoagropecuario.

El objetivo principal del estudio es analizar la posición de Chile en términos de complejidad exportadora y explorar alternativas de diversificación productiva a partir del potencial identificado en los distintos sectores. Para ello, se utiliza el índice de complejidad económica (ECI) desarrollado por Hausmann y Hidalgo, en conjunto con análisis de matrices producto-país y simulaciones de trayectorias de diversificación, considerando la red de proximidad entre productos exportables.

En relación con el sector silvoagropecuario, el estudio identifica brechas en sofisticación tecnológica y señala que, si bien existen productos con alto dinamismo exportador, su aporte a la complejidad agregada del país es limitado en comparación con sectores industriales y de servicios. Asimismo, el informe presenta simulaciones que permiten identificar productos con potencial de diversificación, basados en capacidades productivas existentes, mercados de destino y articulación institucional. Entre los hallazgos relevantes, se resalta el papel de instrumentos públicos como el FPESA en facilitar la transición hacia exportaciones de mayor valor agregado y la importancia de focalizar políticas en aquellos segmentos que presentan mayores externalidades de aprendizaje y encadenamientos productivos.

El informe de SUBREI incluye una sección específica dedicada al análisis del sector silvoagropecuario y realiza una mención explícita a la función del FPESA dentro del ecosistema de promoción exportadora. Los resultados obtenidos refuerzan la pertinencia de fortalecer la coordinación entre los instrumentos de promoción y las estrategias de diversificación, considerando criterios de complejidad económica para la priorización de apoyos públicos.

En síntesis, la evidencia presentada por SUBREI respalda la incorporación de indicadores de sofisticación y potencial de complejidad en el diseño de incentivos sectoriales, así como la importancia de articular esfuerzos institucionales para superar barreras estructurales que limitan la expansión de productos con mayor valor estratégico para el país. La inclusión de este estudio en el análisis sectorial contribuye a la coherencia y trazabilidad de las propuestas de política pública, alineando la estrategia de diversificación con los estándares y lineamientos promovidos a nivel nacional.

IV.1.9 Evidencia Empírica Reciente: Evaluación de los Instrumentos del FPESA

La evaluación de impacto del FPESA desarrollada recientemente (GDS Consultores, 2024) entrega hallazgos clave sobre la efectividad de los instrumentos implementados y sus limitaciones frente al objetivo de diversificación. Esta evidencia local resulta especialmente relevante para orientar el rediseño del programa, al ofrecer un diagnóstico empírico actualizado sobre el funcionamiento real de los instrumentos y su alcance en términos de mercados, productos y empresas.

Uno de los principales resultados del estudio fue que la mayoría de los instrumentos del FPESA se ha focalizado en empresas exportadoras consolidadas, con una baja tasa de incorporación de nuevos actores al ecosistema exportador. Más del 85% de los beneficiarios ya contaban con historial exportador previo, y los instrumentos no lograron revertir esta tendencia. Este hallazgo refuerza la necesidad de introducir mecanismos de segmentación que identifiquen y prioricen a empresas con potencial exportador, pero sin experiencia previa, especialmente aquellas ubicadas en regiones extremas o de menor desarrollo relativo.

En relación con la diversificación, el informe señala que los efectos del concurso de promoción de exportaciones a nivel empresarial, sobre la apertura de nuevos mercados fueron prácticamente nulos, mientras que se encuentran efectos positivos -aunque acotados- sobre la diversificación de productos. Las empresas beneficiarias tendieron a consolidar exportaciones en los mismos mercados y rubros en los que ya operaban, sin evidencias sistemáticas de una expansión hacia destinos no tradicionales ni de sofisticación productiva asociada al apoyo recibido. Este patrón indica que los instrumentos actuales, en su diseño y focalización, no están incentivando ni priorizando suficientemente los proyectos de diversificación de destinos.

Además, se destaca que los instrumentos más utilizados, como los concursos de cofinanciamiento y la participación en ferias internacionales, presentan una orientación genérica y homogénea, sin distinción por tamaño de empresa, grado de desarrollo exportador o tipo de mercado objetivo. Esto ha llevado a una concentración de apoyos en actividades y empresas recurrentes, reproduciendo la estructura actual del comercio exterior silvoagropecuario más que transformándola. En otras palabras, el enfoque vigente no ha permitido expandir de forma sostenida la frontera exportadora del sector. Dado que los efectos positivos encontrados son especialmente marcados en empresas pequeñas (aumento de volumen de exportaciones y número de productos), se plantea que una orientación más marcada hacia las Pymes podría entregar resultados aún mejores.

El estudio también subraya la ausencia de criterios de priorización explícitos asociados a la diversificación. Por ejemplo, los proyectos que postulan a mercados con mayores barreras técnicas o menos explorados no obtenían puntajes diferenciados, ni existían mecanismos de indexación del apoyo según el esfuerzo requerido. Esto contrasta con buenas prácticas internacionales que vinculan la intensidad del subsidio a indicadores como la novedad del producto, el grado de riesgo del mercado o la incorporación de empresas sin historial exportador.

Finalmente, el informe identificó limitaciones importantes en el seguimiento y evaluación de los instrumentos, lo que ha dificultado la generación de aprendizajes para mejorar su focalización y rediseño. No existen mecanismos de trazabilidad sistemática de los beneficiarios a lo largo del tiempo, ni sistemas integrados que permitan analizar la trayectoria exportadora posterior al apoyo recibido.

En conjunto, estos hallazgos confirman que, si bien el FPESA ha logrado apoyar a un grupo relevante de empresas con experiencia exportadora, sus instrumentos actuales muestran una efectividad limitada para alcanzar objetivos de diversificación de mercados. Esta evaluación empírica refuerza la necesidad de rediseñar los instrumentos bajo principios de diferenciación, focalización estratégica e incentivos alineados con metas de diversificación estructural.

IV.2 Análisis de Datos Administrativos

El análisis de datos administrativos constituye una de las principales fuentes de evidencia empírica del presente estudio. Esta sección presenta la evolución temporal de las principales variables de desempeño exportador consideradas por la literatura de evaluación de programas de promoción, incluyendo el volumen total de exportaciones (valor FOB), la diversificación de productos y destinos, y el número de empresas exportadoras. Adicionalmente, se incorporan desagregaciones sectoriales (agrícola, pecuario, silvícola y otros) que permiten caracterizar con mayor precisión los patrones y heterogeneidades del comercio silvoagropecuario en Chile entre 2010 y 2023. El análisis se basa en registros del Servicio Nacional de Aduanas y del Servicio de Impuestos Internos, con altos niveles de desagregación por producto (8 dígitos) y unidad exportadora.

A partir de esta información, se describen dinámicas relevantes para el diagnóstico del programa. Se observa una trayectoria general de crecimiento en el volumen exportado, acompañada por fluctuaciones en la cantidad de productos y destinos, especialmente afectadas en los periodos 2015 y 2019–2020, coincidiendo con shocks externos como la apreciación del tipo de cambio y la pandemia por COVID-19. También se analiza la evolución del número de empresas exportadoras, donde destaca una participación mayoritaria de firmas agrícolas, de gran tamaño y localizadas en la zona central del país. En contraste, se evidencia una menor participación de microempresas y una baja diversificación territorial en la base exportadora, aspectos que resultan relevantes para el rediseño de instrumentos diferenciados por tipo de empresa y región.

Finalmente, se incorpora un análisis de concentración de las exportaciones mediante el índice de Herfindahl-Hirschman (HHI), aplicado por sector. Este indicador permite identificar el grado de concentración en las exportaciones por producto y sector, aportando evidencia sobre posibles desequilibrios en la participación empresarial. Se observan diferencias significativas entre sectores: mientras que el agrícola presenta una distribución altamente atomizada, los sectores pecuario y silvícola exhiben niveles crecientes de concentración en determinados periodos. Este análisis entrega insumos clave para orientar decisiones de política respecto a la focalización de apoyos, la diversificación efectiva y la competencia en mercados internacionales, aspectos que serán retomados en la etapa propositiva del estudio.

IV.2.1 Evolución temporal de las exportaciones silvoagropecuarias.

En esta sección se presenta la evolución de las principales variables de desempeño exportador que considera la literatura de impacto sobre los programas de promoción de exportaciones. Estas corresponden a:

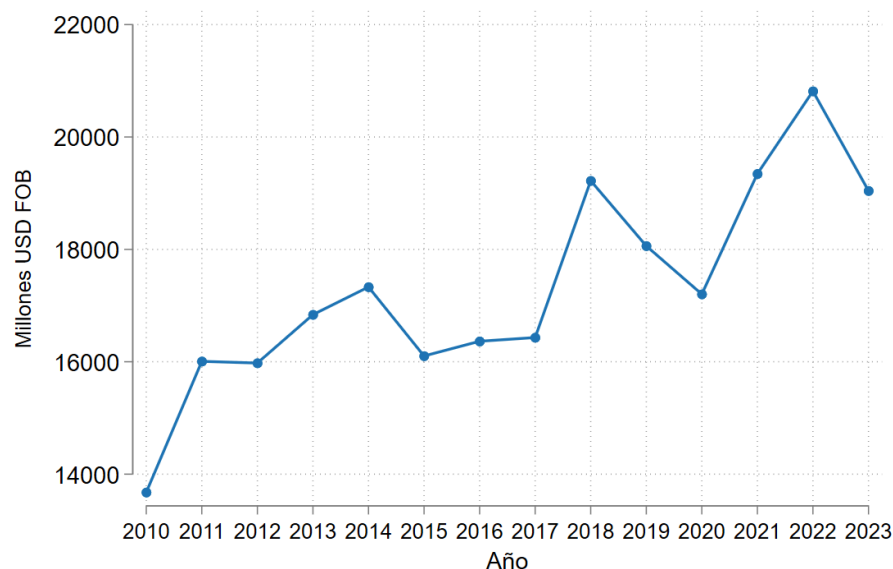
- **Volumen de exportaciones:** El valor total Free on Board (FOB) de las exportaciones (USD) en un determinado periodo.

- Número de productos: Corresponda al total de productos diferentes que se exportan. En este caso se cuenta con alto nivel de desagregación, en específico a 8-dígitos según el Sistema Armonizado de Clasificación⁹, por lo que se espera contar con una amplia gama de variedades.
- Número de destinos: Corresponde al número de países diferentes a los que se exporta en un determinado periodo.

Junto con esto se presentan resultados asociados a la cantidad de empresas que participan periodo a periodo en los mercados internacionales, lo que a su vez permite realizar cálculos a razón de exportaciones por empresa o productos por empresa. Cabe señalar que el grado de exhaustividad de las bases de datos con las que se cuenta también permite realizar estos cálculos según el sector exportador, dentro de los cuáles se utilizan 4:

- Agrícola: Productos de origen agrícola, es decir, correspondientes al conjunto de actividades económicas y técnicas relacionadas con el tratamiento del suelo y el cultivo de la tierra para la producción de alimentos.
- Pecuario: Productos de origen ganadero o relativos a la ganadería.
- Silvícola: Productos de origen forestal.
- Otros: Este sector considera tanto alimentos, productos químicos de uso agrícola como fertilizantes y pesticidas.

Figura IV.1: Evolución del volumen total de exportaciones silvoagropecuarias 2010-2023



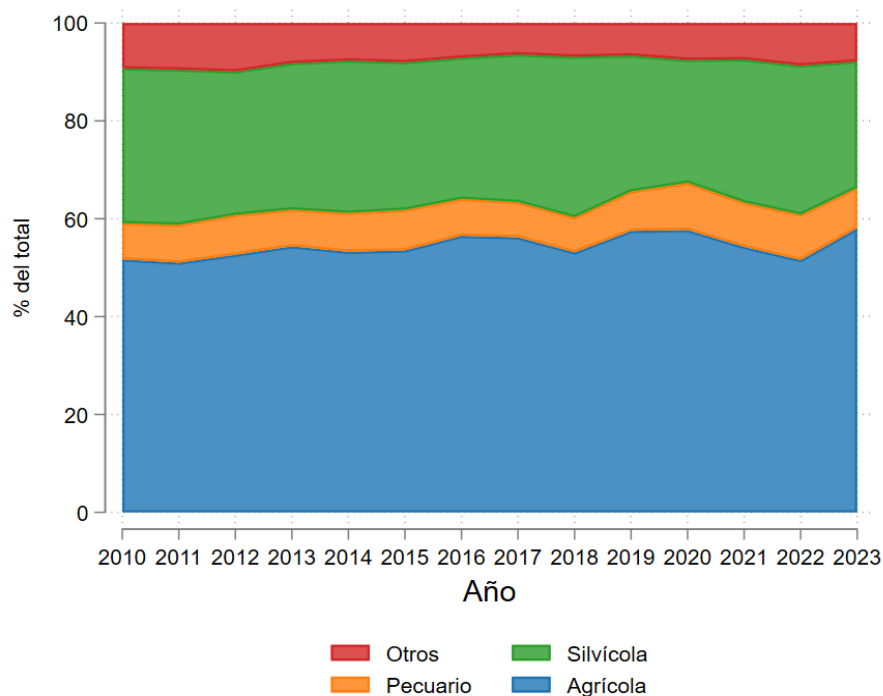
Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

⁹ El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), también conocido como Sistema Armonizado, es una nomenclatura internacional creada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) para clasificar las mercancías de forma uniforme a nivel mundial. Este sistema permite identificar y clasificar productos para su comercio exterior, estableciendo un lenguaje común para el comercio internacional.

En la figura IV.1 se puede observar que el volumen total de exportaciones silvoagropecuarias ha tendido al alza durante el periodo analizado, aunque también se pueden apreciar algunas fluctuaciones en intervalos particulares de tiempo. Entre los años 2010 y 2011 se observa un aumento sustancial de alrededor de 2 mil millones de USD seguido de aumentos más modestos en años siguientes. Entre el año 2014 y el 2015 se puede apreciar un descenso en este valor el que se ha atribuido a una combinación de factores, incluyendo la disminución de la demanda internacional y la apreciación del peso chileno, que encareció los productos chilenos en el mercado global. Además, factores climáticos adversos y la competencia de otros países productores también jugaron un papel importante.

A nivel sectorial se aprecia en la figura IV.2 que la mayor participación en las exportaciones totales proviene de bienes agrícolas, cuya participación durante el periodo oscila entre un 50% y un 55% del total. A este le siguen las exportaciones forestales con una participación cercana al 10% en el total de exportaciones de estos sectores. La participación de otros sectores en el total de exportaciones es cercana a un 10% y se observa más estable que la del resto de los sectores durante el periodo analizado, ya que los tres primeros muestran fluctuaciones más pronunciadas en los últimos 5 años del periodo analizado, lo que podría estar explicado entre otros factores por la pandemia por COVID-19 que azotó a la economía mundial.

Figura IV.2: Participación de los sectores en el volumen de exportaciones silvoagropecuarias 2010-2023.



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En la tabla IV.1 separa las exportaciones totales en cada uno de los sectores mencionados, donde es posible apreciar que efectivamente el grueso del total corresponde a exportaciones agrícolas, con valores que se mueven entre los 13 y 20 mil millones de dólares FOB. Al igual que la tendencia general, se observan 2 períodos con fuertes descensos, el 2015 y aquel comprendido entre los años 2019 y 2020. Para el sector pecuario, aunque bastante más pequeño, con valores totales de entre mil y 2 mil millones, la tendencia es similar a aquella del sector agrícola, con alzas en la mayoría de los periodos excepto por aquellos que se mencionaron anteriormente. El sector silvicultural muestra algunos patrones interesantes que difieren de los que ya se han expuesto. Se puede ver en la tabla que el descenso en el primer periodo negativo señalado (2015) no es tan pronunciado como en el resto de los sectores, mientras que en el periodo 2019-2020 es el único sector que aumenta sus exportaciones totales. Para el resto de sectores los patrones son como aquellos del sector agrícola y pecuario.

Tabla IV.1: Volumen total de exportaciones por sector 2010-2023 (millones de USD FOB).

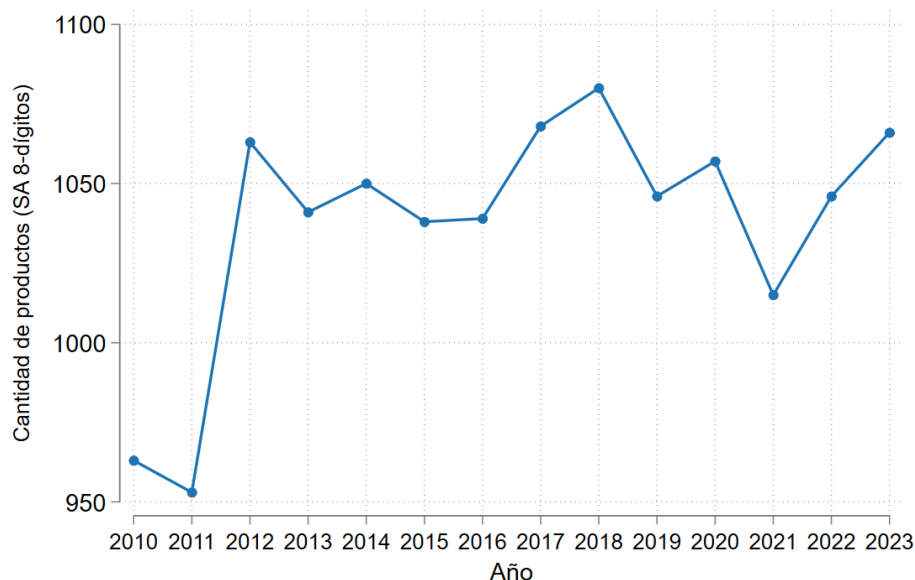
Año	Total	Agrícolas	Pecuarías	Silvícolas	Otros
2010	13.677	7.073	1.011	4.327	1.266
2011	16.008	8.170	1.243	5.074	1.521
2012	15.977	8.414	1.300	4.683	1.580
2013	16.839	9.156	1.269	5.037	1.377
2014	17.331	9.228	1.383	5.393	1.327
2015	16.103	8.622	1.338	4.854	1.288
2016	16.365	9.251	1.237	4.723	1.155
2017	16.432	9.238	1.183	4.961	1.050
2018	19.222	10.212	1.381	6.308	1.321
2019	18.062	10.392	1.459	5.015	1.196
2020	17.203	9.930	1.660	4.319	1.294
2021	19.345	10.496	1.760	5.655	1.434
2022	20.816	10.737	1.931	6.341	1.807
2023	19.043	11.063	1.572	4.920	1.488

Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En la figura IV.2 se observa la evolución de la cantidad de productos diferentes que exportan empresas chilenas en la industria silvoagropecuaria a un nivel elevado de desagregación. Entre los años 2011 y 2012 se observa un aumento sustancial en el

número de productos exportados, aunque se postula que esto se relaciona más con cambios en la clasificación de productos que una oleada de diversificación por parte de las empresas chilenas¹⁰. Entre el año 2014 y el 2015 se puede apreciar un descenso en este valor el que seguramente acompaña al descenso antes expuesto en las exportaciones totales. Este periodo se sigue de importantes aumentos hasta el año 2018, para luego volver a disminuir en 2019-2020, al igual que las exportaciones totales. En los últimos años se ha vuelto a observar una tendencia positiva en la diversificación de productos.

Figura IV.3: Evolución del total de productos silvoagropecuarios exportados 2010-2023

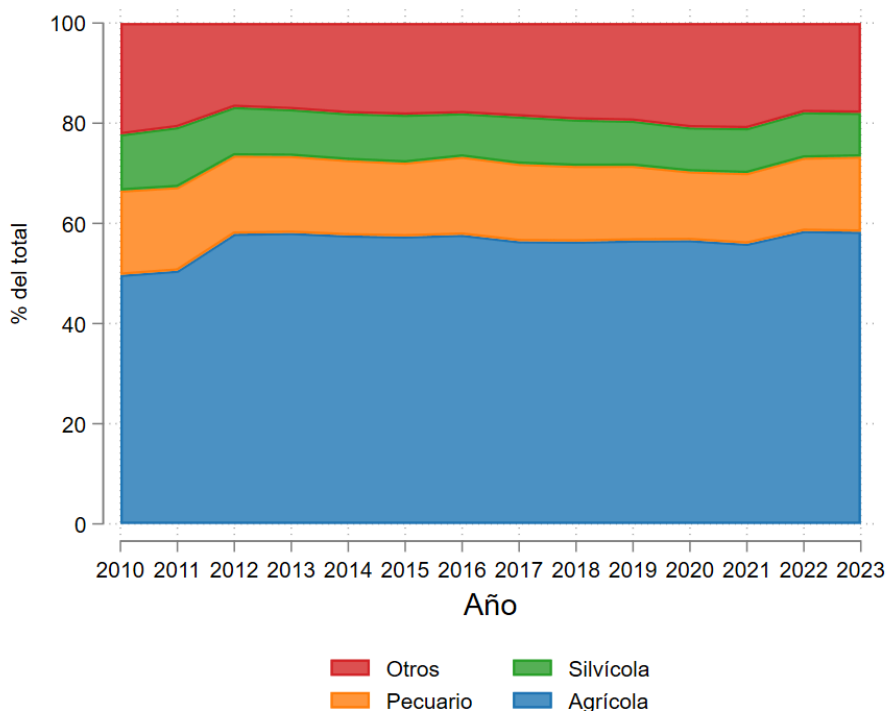


Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

A nivel sectorial se aprecia en la figura IV.4 que la mayor participación en el total de productos proviene de bienes agrícolas, cuya participación durante el periodo puede llegar hasta un 60% del total, de manera similar a lo que se podía apreciar con las exportaciones totales (aunque levemente mayor). A este le siguen las exportaciones de otras industrias con una participación levemente superior al 20% en el total de exportaciones de estos sectores, el doble de la participación en el valor total de las exportaciones silvoagropecuarias. La participación del sector silvícola es menor 10% siendo el con menores cifras en este ámbito, es decir, aquel que reporta un mayor valor por producto, a la vez que el menos diversificado.

¹⁰ En 2012 se publica una nueva versión del Sistema Armonizado, y los datos con los que se cuenta se encuentran actualizados a dicha versión desde aquel año.

Figura IV.4: Participación de productos de cada sector en el total de productos silvoagropecuarios exportados



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En la tabla IV.2 se separa los productos totales en cada uno de los sectores mencionados, donde es posible apreciar que efectivamente la mayor participación en el total de productos silvoagropecuarios exportados corresponde a la industria agrícola con cifras superiores al 50% de las variedades periodo a periodo. Al igual que la tendencia general, se observan 2 periodos en que esta cantidad decrece, el 2015 y aquel comprendido entre los años 2019 y 2020, es decir, existe un conjunto de bienes agrícolas que parece ser especialmente sensible a las fluctuaciones económicas. Para el sector pecuario, la tendencia es similar a aquella del sector agrícola, con alzas en la mayoría de los periodos excepto por aquellos que se mencionaron anteriormente y el alza grande del 2012 que se da por razones ajenas a la diversificación de la canasta exportadora per se. El sector silvícola nuevamente exhibe patrones diferentes a los del resto de sectores que se han mostrado en cuanto a la cantidad de productos exportados. Nuevamente se muestra mucho menos sensible a las fluctuaciones económicas, ya que la cantidad de productos exportados no varía en los años en que el resto de productos varía y es el único con un descenso del número de productos en el 2012.

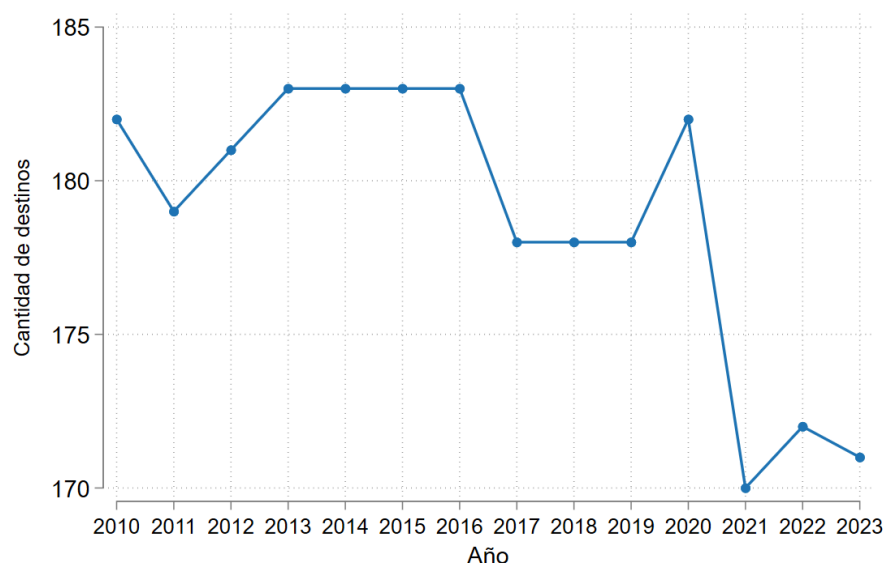
Tabla IV.2: Cantidad de productos exportados por sector 2010-2023.

Año	Total	Agrícolas	Pecuarias	Silvícolas	Otros
2010	963	479	162	108	214
2011	953	482	159	114	198
2012	1.063	616	166	103	178
2013	1.041	605	160	97	179
2014	1.050	605	158	98	189
2015	1.038	596	153	99	190
2016	1.039	600	162	90	187
2017	1.068	603	165	101	199
2018	1.080	609	163	100	208
2019	1.046	592	156	94	204
2020	1.057	599	145	93	220
2021	1.015	568	143	91	213
2022	1.046	612	153	95	186
2023	1.066	622	160	93	191

Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En la figura IV.5 se muestra el número de países a los que se exportaron bienes y servicios silvoagropecuarios entre 2010 y 2023 según los registros del Servicio Nacional de Aduanas. En general la tendencia es más o menos contraria a lo que ha ocurrido con el volumen de exportaciones y el número de productos exportados, ya que durante el periodo analizado en general se observan descensos en la cantidad total de destinos de exportación, aunque esta cifra no es muy grande, y el total de países se reduce en 10 durante el periodo analizado. En este sentido se cree que un análisis de pares producto-destino puede ser más ilustrativo, y se presentará en una próxima etapa de esta investigación. Cabe señalar también que el descenso más grande en esta cifra se observa durante la pandemia por COVID-19, y no se ha logrado recuperar desde ese entonces.

Figura IV.5: Evolución de la cantidad de destinos (países) para exportaciones silvoagropecuarias 2010-2023



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En la tabla IV.3 muestra que el sector agrícola es aquel que es capaz de llegar a la mayor cantidad de países de destino, mientras que aquel que ha alcanzado una menor diversificación de mercados es el sector pecuario, que no supera los 100 países de destino en ninguno de los periodos analizados. Por su parte las exportaciones silvícolas y aquellas pertenecientes a otros sectores alcanzan a un número similar de destinos, aunque levemente superior para las primeras. Todos los sectores muestran fluctuaciones en el número de destinos de exportación año a año, aunque se puede señalar a partir de la información que se muestra que todos experimentan un decrecimiento a partir de la pandemia que no se ha recuperado hasta el 2023.

Tabla IV.3: Cantidad de destinos (países) de exportación por sector 2010-2023.

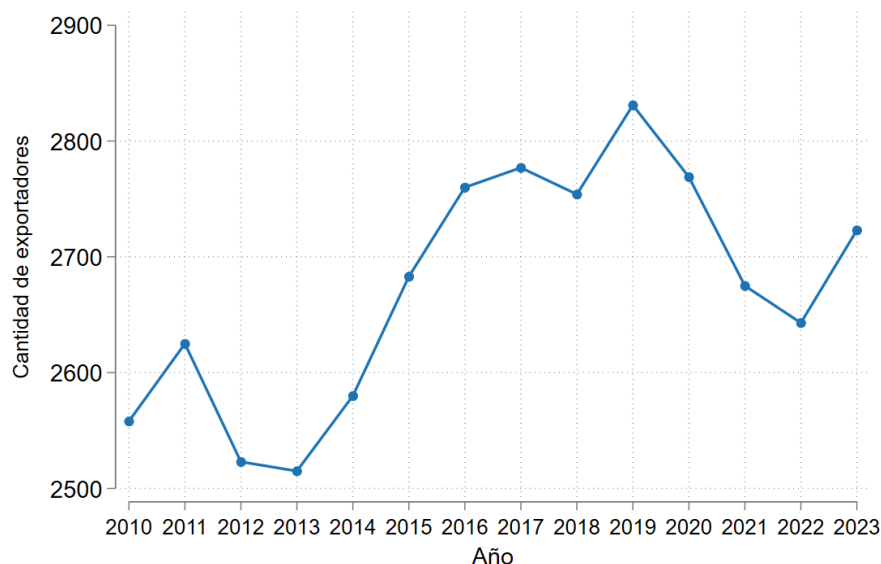
Año	Total	Agrícolas	Pecuarias	Silvícolas	Otros
2010	182	173	92	108	111
2011	179	173	93	108	102
2012	181	174	90	104	107
2013	183	172	93	111	100
2014	183	173	83	111	101
2015	183	174	83	114	109
2016	183	172	88	112	110

2017	178	171	88	103	96
2018	178	168	96	114	108
2019	178	168	85	108	107
2020	182	176	86	103	98
2021	170	160	80	101	104
2022	172	162	77	95	96
2023	171	163	85	99	93

Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En la figura IV.6 se puede apreciar la evolución del número de firmas que exportan bienes y servicios silvoagropecuarios durante el periodo analizado, y luego de algunas fluctuaciones en periodos iniciales, se muestra un ascenso sostenido en este número hasta el 2019 año previo a la pandemia por COVID-19. Como es de esperar este número se reduce sustancialmente en 2020 por las causas que ya se han mencionado y recién muestra un recuperación en el último año del análisis, es decir que los efectos negativos de la pandemia sobre la participación de empresas en mercados internacionales tuvieron efectos negativos mayores que sobre otras variables como por ejemplo el volumen exportador o el número de productos exportados.

Figura IV.6: Evolución de la cantidad de exportadores de bienes y servicios silvoagropecuarios 2010-2023



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

A nivel sectorial se observan algunos patrones interesantes en la tabla IV.4. Como es de esperar la mayoría de las empresas exportan bienes agrícolas en todos los periodos, con

una cifra que incluso se acerca a las 2000 empresas exportadoras en los periodos de mayor participación. A este sector le sigue la cantidad de empresas que exportan bienes de otros sectores, con cifras que oscilan entre las 500 y 600 exportadoras durante los periodos analizados. Nuevamente el sector más pequeño, en este caso respecto al número de empresas que exportan en dicho sector, corresponde al sector pecuario llegando incluso a ubicarse por debajo de las 200 empresas en periodos posteriores a la pandemia por COVID-19. Se puede apreciar además que todos los sectores se ven afectados por este fenómeno, ya que en todos disminuye el número de empresas exportadoras a partir del año 2020, siendo aquellos clasificados como otros sectores, los únicos que han logrado volver a niveles superiores a los del 2019. Por último cabe señalar que los número de las columnas hacia la derecha de la columna con los totales no necesariamente suman la cantidad de la columna de totales, ya que una misma empresa puede exportar bienes en dos sectores distintos.

Tabla IV.4: Cantidad de exportadores silvoagropecuarios por sector 2010-2023.

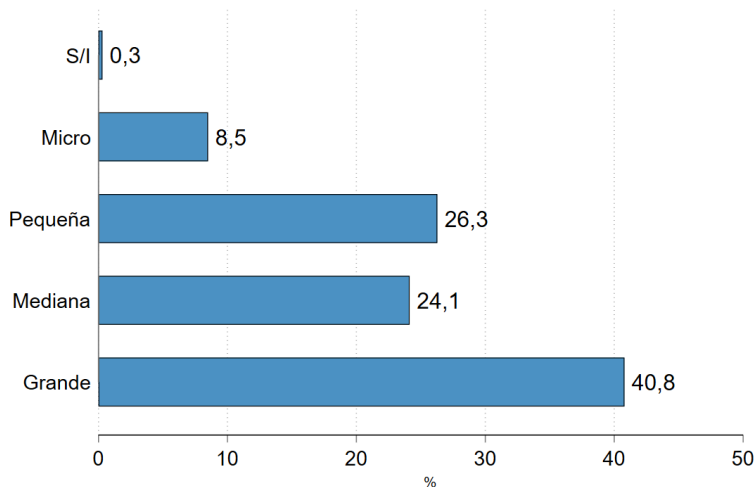
Año	Total	Agrícolas	Pecuarias	Silvícolas	Otros
2010	2.558	1.681	256	359	587
2011	2.625	1.758	269	356	560
2012	2.523	1.689	258	346	519
2013	2.515	1.724	220	324	539
2014	2.580	1.773	226	322	546
2015	2.683	1.852	215	333	588
2016	2.760	1.913	224	319	572
2017	2.777	1.946	200	303	590
2018	2.754	1.953	185	286	593
2019	2.831	1.995	190	319	582
2020	2.769	1.993	176	282	616
2021	2.675	1.903	166	281	602
2022	2.643	1.911	178	284	545
2023	2.723	1.902	178	306	614

Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

IV.2.2 Caracterización de exportadores

En esta subsección se realiza una caracterización del total de empresas exportadoras durante el periodo analizado en el sector silvoagropecuario según su tamaño y su región, utilizando información combinada del Servicio de Impuesto Internos (SII) y el Sistema Nacional de Aduanas (SNA).

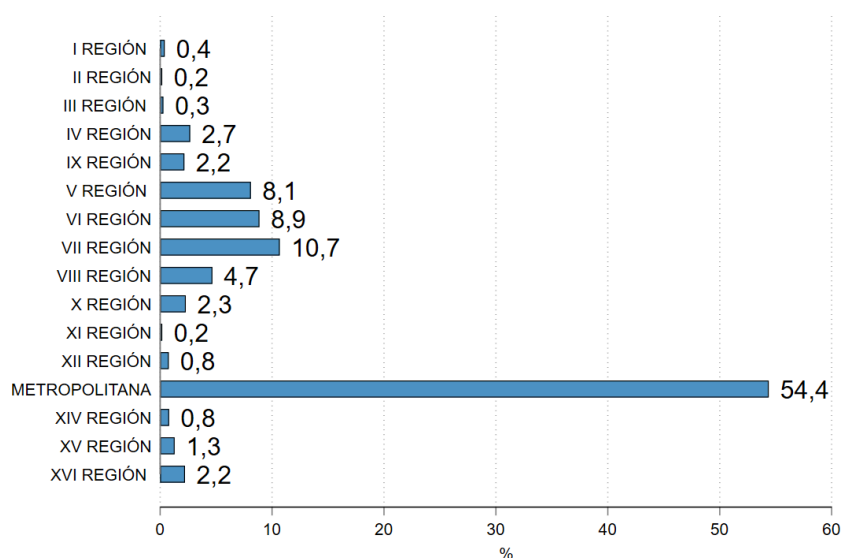
Figura IV.7: Distribución de empresas exportadoras silvoagropecuarias según tamaño



Fuente: Elaboración propia con datos del SII y SNA.

En las figuras 7 y 8 se puede observar algo que es más o menos esperable. La mayoría de las empresas exportadoras son grandes (un 41% del total) y se ubican en la región Metropolitana (un 54%) del total. Por su parte sólo una fracción muy pequeña de microempresas del sector participa del comercio internacional (8,5%), mientras que las pequeñas empresas muestran una participación algo mayor que las medianas. Por su parte la zona central (regiones de Valparaíso (V), Libertador General Bernardo O'Higgins (VI), Maule (VII) y Metropolitana (XIII)), como también es de esperar, es la que exhibe una mayor proporción de exportadoras, ya que es la zona con la mayor actividad en el sector silvoagropecuario.

Figura IV.8: Distribución de empresas exportadoras silvoagropecuarias según región



Fuente: Elaboración propia con datos del SII y SNA.

IV.2.3 Análisis de concentración: El Índice de Herfindahl-Hirschmann

Para conocer sobre la concentración asociada a las exportaciones del sector silvoagropecuario se utiliza el Índice de Herfindahl Hirschmann, ya que es una medida ampliamente utilizada en este tipo de análisis. El Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) es una medida estadística usada para evaluar la concentración de mercado. Nos dice qué tan repartido está el poder económico dentro de un sector: si hay muchos actores compitiendo de manera equitativa, o si pocas empresas controlan la mayoría del mercado. Estas cuotas pueden venir determinadas por ejemplo, por la participación de cada empresa en las ventas totales de un determinado producto dentro del país, siendo este el caso más traidiconal de análisis.

No obstante, una ventaja del índice es su generalidad, ya que permite medir concentración en diferentes ámbitos. Así, y bajo la misma lógica señalada en el párrafo anterior, si se desea realizar un examen de concentración en el mercado de exportaciones, se podrían usar como cuotas, la participación de cada empresa en las exportaciones totales del país de determinados productos (a cualquier nivel de agregación), las participaciones de cada empresa en exportaciones totales a determinados países, o bien las participaciones totales exportaciones totales a pares producto-país, entre otras aproximaciones relevantes.

El IHH mide la concentración de mercado sumando los cuadrados de las participaciones de mercado de todas las empresas en una industria de la siguiente manera:

$$IHH = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

Donde:

- s_i : Es la participación de la empresa i en un mercado, expresada como porcentaje (por ejemplo, 30%). Esta participación puede ser en las ventas totales de un producto, en las exportaciones totales de un producto, en las exportaciones totales a un destino, entre otras.
- N : Es el número total de empresas en el mercado que se ha definido para el análisis.

El IHH entonces se obtiene sumando los cuadrados de las cuotas de mercado de todas las empresas. Es importante además notar que se elevan al cuadrado las participaciones para así darle mayor peso a las empresas grandes lo que tiene importantes implicancias en la interpretación del índice ya que por ejemplo dos empresas medianas generan menos concentración que una grande. Para interpretar de manera general los valores de este índice debe tenerse en cuenta la siguiente tabla:

Tabla IV.5: Valores del índice HHI y sus interpretaciones

Valor	Significado
Cercano a 0	Mercado muy competitivo, muchas empresas que participan equitativamente del mercado.
~1,500	Competencia moderada
~2,500 o más	Alta concentración: pocas empresas grandes con elevadas cuotas de participación en el mercado.
10.000	Monopolio en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en consideración la información expuesta en la tabla anterior, para interpretar los valores que arroje el índice para distintas unidades de análisis, a continuación se realiza un examen de la evolución del índice para distintos mercados exportadores de productos dentro del sector silvoagropecuario, en particular, orientado a verificar el grado de concentración en las exportaciones agrícolas, pecuarias, silvícolas, y aquellas que han sido clasificadas como “otras” exportaciones por la agencia. Luego de eso se examina el grado de concentración de las exportaciones a distintos países seleccionados, para luego revisar el grado de concentración en distintos productos específicos, dentro de las categorías más amplias (agrícola, silvícola, pecuaria).

Análisis por sector productivo/exportador

En este primer análisis el índice se construye el índice usando grandes agregaciones de productos silvoagropecuarios, de forma de conocer qué tan concentradas se encuentran las exportaciones a nivel de sector exportador. En particular, a partir de la data disponible, los sectores se pueden clasificar en:

- Agrícola

- Pecuario
- Silvícola o forestal
- Otros

En este caso la fórmula de cálculo del índice se puede re-expresar de la siguiente manera:

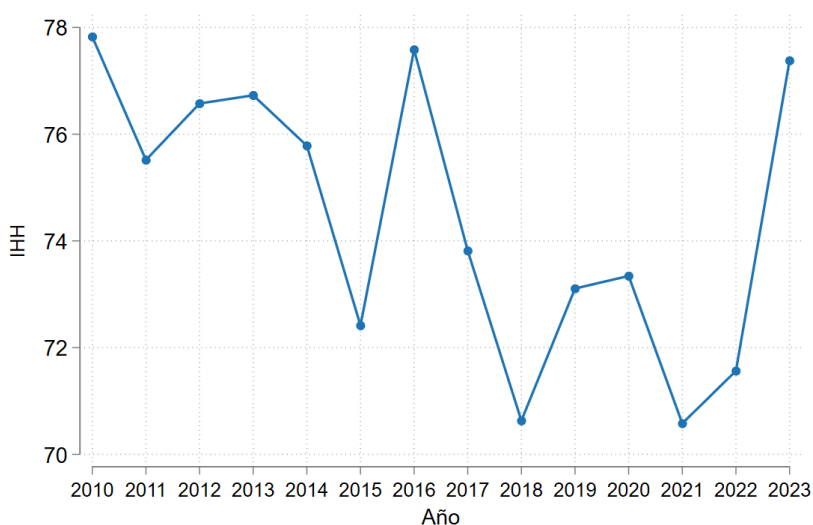
$$IHH_{St} = \sum_{i \in S} s_{it}^2$$

Es decir, corresponde a la suma de las participaciones individuales de las exportaciones de las empresas del sector S correspondiente en las exportaciones totales del sector durante un año determinado. La participación s_{it} de una empresa i en las exportaciones totales del sector S en un año determinado t por su parte se calculan como:

$$s_{it} = \frac{X_{sit}}{X_{St}}$$

Donde X_{sit} son las exportaciones totales de la empresa i de bienes del sector S (por ejemplo agrícola) durante un año t (por ejemplo, 2022) y X_{St} es la suma de todas las exportaciones del sector S (por ejemplo agrícola) en el año t (por ejemplo, 2022). Esta fórmula de cálculo nos entrega valores del índice para todos los periodos de los que se tienen datos disponibles, es decir, desde 2010 hasta el 2023, a nivel de sector, permitiendo analizar la evolución de la concentración de las exportaciones en cada uno de los 4 sectores mencionados con anterioridad. Cabe señalar que la interpretación de los valores del índice es unívoca, y sigue las mismas directrices que aquellas expuestas en la tabla IV.5.

Figura IV.9: Evolución de la concentración de exportaciones agrícolas

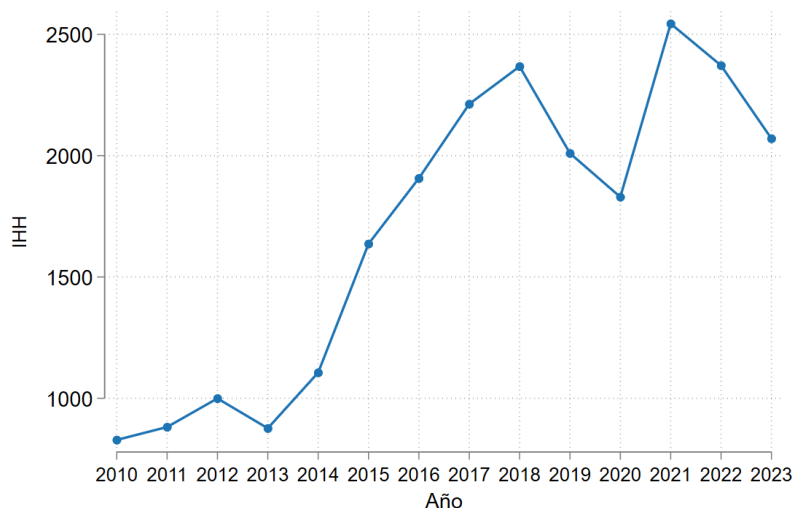


Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

A partir de la información proporcionada en la tabla 5 y la información que se puede observar en la figura 9 las exportaciones de productos agrícolas se encuentran muy poco concentradas. Es decir, hay muchas empresas que exportan estos productos de las cuales ninguna tiene una cuota de exportación desproporcionada en comparación al resto de las empresas. Los valores en términos relativos son mucho más cercanos a 0 que al valor inferior del siguiente tramo (cerca de 1500). En particular podemos observar que en el primer año el IHH en 2010 es cercano a 78, llegando a 72 el año 2014 y volviendo a un nivel similar a aquel del 2010 en el 2016. Luego de aquel año en general tiende a bajar, moviéndose entre los 71 y 73, para luego elevarse considerablemente el año 2023, año en el que nuevamente se posiciona en una cifra superior a 77.

Cabe señalar de todas maneras que como se mostró anteriormente, la variedad de productos en esta industria es muy amplia y el análisis en este elevado nivel de agregación podría estar ocultando patrones de concentración poco competitivos y oportunidades de mercado a nivel de variedades más desagregadas. En este sentido se plantea extender este análisis para algunos productos en el nivel siguiente de desagregación teniendo en cuenta que se puede terminar con un número demasiado elevado de índices, dada la ya señalada, amplia variedad de productos agrícolas exportados por las empresas del país.

Figura IV.10: Evolución de la concentración de exportaciones pecuarias



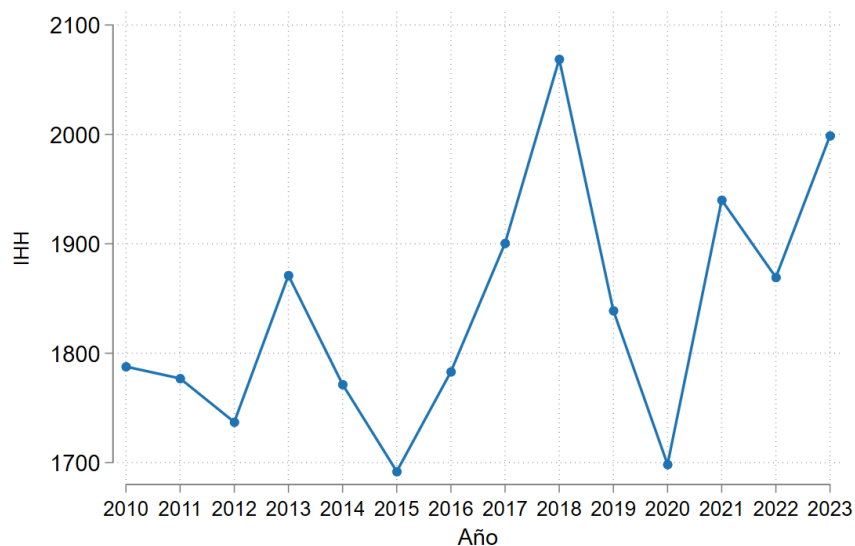
Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

La figura IV.10 muestra una industria con una concentración de exportaciones bastante mayor que la agrícola, y que de hecho se ha incrementado bastante a partir del 2014. Durante los primeros años del análisis el IHH se ubicaba en niveles considerados como “competitivos” con cifras incluso inferiores a 1000 (entre 828 y 999 específicamente). Luego entre los años 2014 y 2015 empieza un crecimiento sostenido hasta el 2018, periodo en que se ubica en un valor de 2368, cifra cercana a niveles preocupantes de concentración según la información provista en la tabla 6. Luego de experimentar un descenso en 2019 y 2020 el IHH vuelve a subir llegando a un máximo 2.543 en 2021. Es

de esperar que a niveles más desagregados de productos, las cifras de concentración de exportaciones en algunos puedan ser mucho mayores.

La figura IV.11 por su parte muestra también un grado considerable de concentración de exportaciones forestales, con cifras que en general oscilan en torno a 1.900. A diferencia de lo que ocurre en el sector pecuario, las oscilaciones año a año en este sector son bastante más marcadas, aunque se observa un patrón de crecimiento sostenido por un periodo de tiempo prolongado como se observaba en dicho sector. Al igual que lo exhibido anteriormente, esto ocurrió entre el 2015 y el 2018, periodo en que el IHH de las exportaciones de bienes silvícolas pasan de 1.690 a 2.069. Luego, esta cifra decrece hasta el año de la pandemia para volver a subir, aunque con fluctuaciones, en años posteriores.

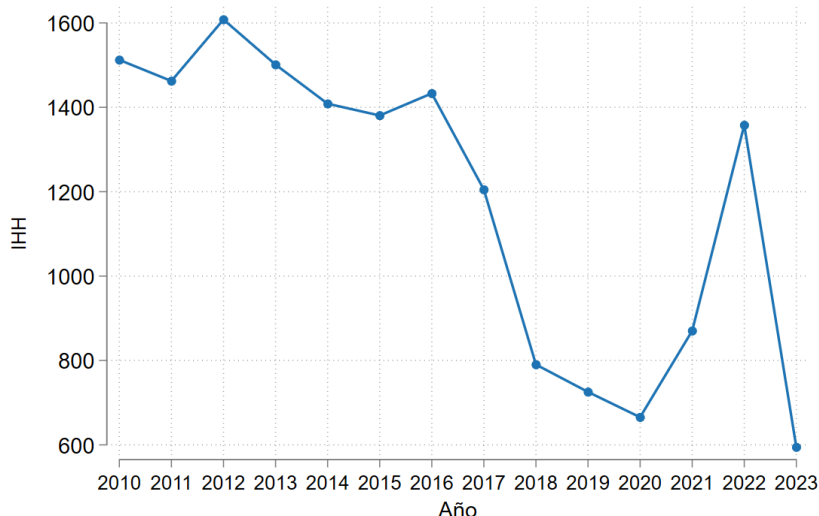
Figura IV.11: Evolución de la concentración de exportaciones silvícolas



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

Finalmente respecto a la concentración de aquellas exportaciones que se clasifican de acuerdo con los datos proporcionados como “otros sectores” la figura 12 muestra un patrón más o menos opuesto al que se exhibió en los sectores pecuario y silvícola. Es decir, se parte de una situación con elevada concentración de productos, unas pocas empresas exportan la mayor parte del volumen de esta clase de productos, para luego ir descendiendo paulatinamente a medida que transcurren los años. En específico, aunque esta concentración nunca alcanzó niveles alarmantes, ya que el IHH no superó los 1600 en ningún periodo, se observa una primera oleada de decrecimiento moderado entre 2012 y 2015, y luego otra oleada de decrecimiento más pronunciada entre 2016 y 2020. Esto responde a que una mayor cantidad de empresas han iniciado exportaciones de este tipo de productos, al mismo tiempo que ninguna de las incumbentes ha aumentado sustancialmente su participación en las exportaciones totales del sector.

Figura IV.12: Evolución de la concentración de otras exportaciones silvoagropecuarias (químicos, alimentos, por ejemplo)



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

Análisis de concentración para países seleccionados

Luego se procede a realizar un análisis de concentración a nivel de país de destino. En este caso el índice se construyó para cada uno de los países de destino a los que las empresas chilenas exportaron productos silvoagropecuarios en el periodo de análisis. No obstante, existen periodos con hasta 182 países de destino, por lo que los resultados se presentan solo para unos pocos países que se encuentran dentro de los destinos con mayor volumen de exportaciones. Estos son en particular:

- Colombia
- México
- Perú
- Brasil
- Estados Unidos
- Canadá
- Japón
- Corea del Sur
- China
- Reino Unido
- Alemania

En este caso la fórmula de cálculo del índice se puede re-expresar de la siguiente manera:

$$IHH_{Dt} = \sum_{i \in D} s_{it}^2$$

Es decir, corresponde a la suma de las participaciones individuales de las exportaciones de las empresas que exportan al destino D en las exportaciones totales a ese país durante un año determinado. La participación s_{it} de una empresa i en las exportaciones totales hacia el destino D en un año determinado t por su parte se calculan como:

$$s_{it} = \frac{X_{Dit}}{X_{Dt}}$$

Donde X_{Dit} son las exportaciones totales de la empresa i hacia el país D medidas en \$USD FOB (por ejemplo a China) durante un año t (por ejemplo, 2021) y X_{Dt} es la suma de todas las exportaciones en \$USD FOB hacia el país D (por ejemplo China) en el año t (por ejemplo, 2021). Esta fórmula de cálculo nos entrega valores del índice para todos los periodos de los que se tienen datos disponibles, es decir, desde 2010 hasta el 2023, a nivel de país, permitiendo analizar la evolución de la concentración de las exportaciones en cada uno de los países contenidos en la muestra. Cabe señalar que la interpretación de los valores del índice es unívoca, y sigue las mismas directrices que aquellas expuestas en la tabla IV.5.

En la tabla IV.6 se puede apreciar que para la selección de destinos más importantes de exportaciones silvoagropecuarias ninguno muestra valores del IHH que indiquen un grado elevado de concentración de las exportaciones hacia dicho país, es decir, ninguno muestra valores que indiquen que, o hay pocas empresas exportando al país en cuestión, o hay una participación demasiado dispar en las exportaciones totales entre empresas hacia dicho país. Lo señalado anteriormente tiene que ver con que ningún valor calculado supera el umbral de 2.500, que es aquel indicativo de lo anterior. En general, los valores obtenidos son menores a 1.000, y se han mantenido relativamente estable durante los años analizados.

Tabla IV.6: IHH de exportaciones según destinos seleccionados 2010-2023.

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Colombia	315	260	240	266	261	358	444	401	346	311	300	296	282	274
México	374	356	341	345	337	364	511	499	530	435	529	622	588	473
Perú	331	294	344	318	333	264	254	238	332	401	270	293	384	290
Brasil	295	557	815	680	579	400	410	441	210	164	192	545	633	149
Estados Unidos	120	130	122	137	135	138	175	199	209	206	228	294	458	249
Canadá	193	172	174	177	170	169	159	172	167	168	176	197	240	325
Japón	547	533	437	378	349	300	327	307	305	289	269	320	305	290
Corea del Sur	1.635	1.311	1.050	1.077	754	779	876	985	910	671	573	555	649	714
China	3.040	2.643	2.004	1.729	1.623	1.345	1.091	1.381	1.497	734	645	870	869	812
Reino Unido	239	212	230	260	237	252	245	237	250	261	436	472	422	395

Alemania	458	457	636	537	659	442	416	403	471	542	364	606	547	380
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

Hay dos casos en el cuadro que llaman la atención y dan indicios sobre el dinamismo de las exportaciones del sector, y son el de China y el de Corea del Sur, países que al inicio del periodo mostraron valores por encima de los 1.000, incluso superiores a 2.500 para el caso de China, los que han ido descendiendo a través de los años. Esto quiere decir que más y más empresas del rubro han logrado posicionarse en estos mercados a través de los años, lo que sin duda son buenas noticias para el sector. Por otro lado, este análisis podría estar acompañado de uno sobre destinos emergentes o menos tradicionales, ya que se espera que en ese tipo de destinos se encuentren mayores niveles de concentración, lo que a su vez permitiría conocer sobre cómo las empresas que penetraron en dichos mercados pudieron lograrlo, lo que a su vez podría entregar lecciones en el diseño de instrumentos.

Análisis de concentración para tipos de productos seleccionados

Luego se procede a realizar un análisis de concentración a nivel de producto, según el código de arancel aduanero. En este caso el índice se construyó para cada uno de los productos exportados a nivel de 4 dígitos, aunque por motivos de exposición, y según requerimientos de la contraparte, algunos se agregan a dos dígitos como para obtener clasificaciones más agregadas (por ejemplo, frutas). Estos corresponden a:

- Frutas¹¹
- Carne Bovina Fresca
- Carne Bovina Congelada
- Carne Porcina
- Carne de Ave, Fresca o Congelada.
- Productos forestales primarios
- Productos forestales industriales

En este caso la fórmula de cálculo del índice se puede re-expresar de la siguiente manera:

$$IHH_{pt} = \sum_{i \in P} s_{it}^2$$

Es decir, corresponde a la suma de las participaciones individuales de las exportaciones de las empresas que exportan un producto P en las exportaciones totales de aquel producto durante un año determinado. La participación s_{it} de una empresa i en las

¹¹ En este caso particular no es fácil separar entre frutas frescas y frutas secas ya que se debe realizar una separación desde niveles de desagregación muy elevados (por ejemplo 8 dígitos) para luego volver a agregar según estos grupos. Se deja pendiente este ejercicio para el informe final.

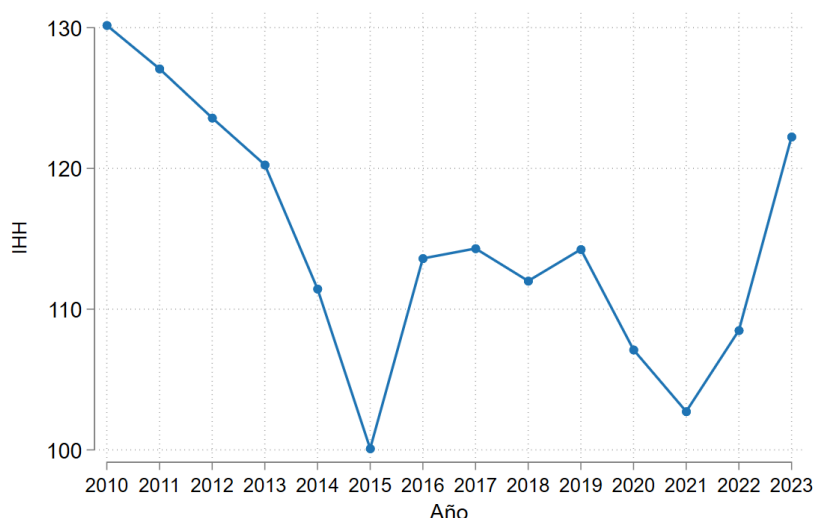
exportaciones totales del producto P en un año determinado t por su parte, independiente de su nivel de desagregación, se calculan como:

$$S_{it} = \frac{X_{Pit}}{X_{Pt}}$$

Donde X_{Pit} son las exportaciones totales del producto P de la empresa i hacia medidas en \$USD FOB (por ejemplo de Melones, Sandías y Papayas frescas) durante un año t (por ejemplo, 2019) y X_{Pt} es la suma de todas las exportaciones en \$USD FOB de ese producto en el mismo año. Esta fórmula de cálculo nos entrega valores del índice para todos los periodos de los que se tienen datos disponibles, es decir, desde 2010 hasta el 2023, a nivel de producto, permitiendo analizar la evolución de la concentración de las exportaciones en cada uno de los productos silvoagropecuarios que exporta el país, de momento a nivel de 4 dígitos.

En la figura V.13 se observa que los valores del IHH para las exportaciones de frutas en general son bajos y en ningún caso llegan a superar los 130. Esto es natural, debido a que frutas es una categoría muy amplia, que en específico contiene cientos de subcategorías (a nivel de 8-dígitos) por lo que a dicho nivel de agregación, se puede esperar una gran cantidad de empresas presentes en el mercado, empujando los valores del índice hacia la baja. Además, estos valores son aún más bajos de lo que fueron al inicio del periodo de análisis, lo que podría indicar que más empresas han entrado al mercado exportador de frutas en el transcurso de los años, sin que ninguna eleve mucho su participación respecto a las otras.

Figura IV.13: Evolución de la concentración de exportaciones de frutas

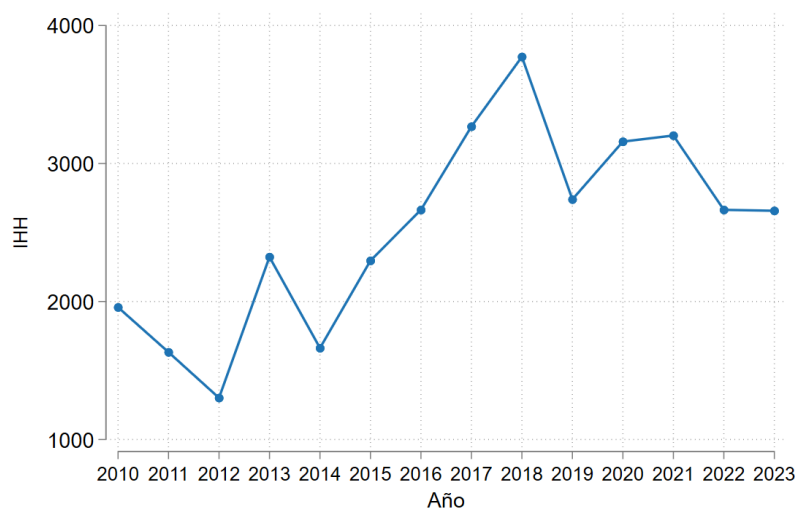


Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

Respecto de la carne bovina congelada las cifras expuestas en el cuadro IV.14 si muestran un elevado grado de concentración el que en términos generales, se ha elevado

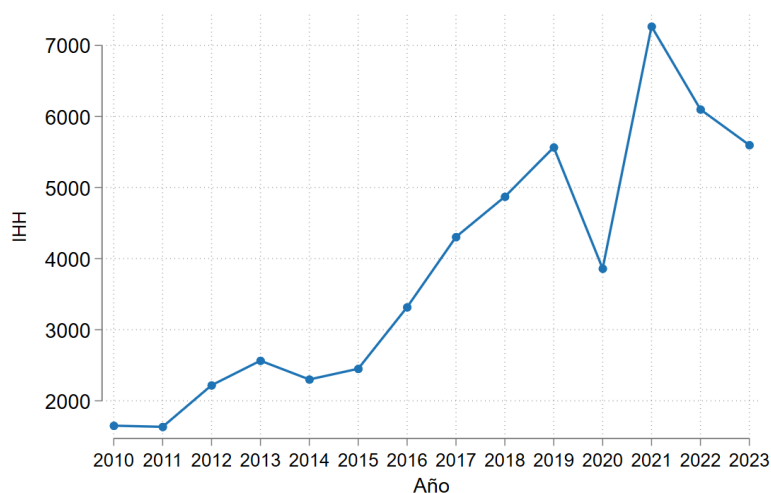
durante el periodo de análisis. Durante los primeros años el IHH asociado a las exportaciones de carne bovina congelada oscilaba en torno a los 2.000, sin embargo, a partir del año 2014 inicia una trayectoria ascendente, alcanzando su peak en el año 2017, con valores cercanos a los 3.500, los que son indicativos de un elevado nivel de concentración de dichas exportaciones. Luego, a partir del 2018 estos valores descienden levemente, aunque continúan en niveles superiores al umbral de 2.500 indicativo de alta concentración, es decir, solo hay unas pocas empresas participando en las exportaciones de carne bovina congelada o bien, la participación de estas es demasiado dispar. Por su parte, y como es de esperar, por la similitud entre los dos bienes, la figura III.15 muestra una evolución similar para las exportaciones de carne bovina fresca, con una concentración que se ha elevado en el tiempo, aunque a diferencia de lo ocurrido con la carne congelada, esta ha seguido elevándose hasta el 2021. Los valores en esta industria son indicativos de un grado aun mayor de concentración ya que desde el año del peak, se posicionan en niveles superiores a los 5.000.

Figura IV.14: Evolución de la concentración de exportaciones de carne bovina congelada.



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

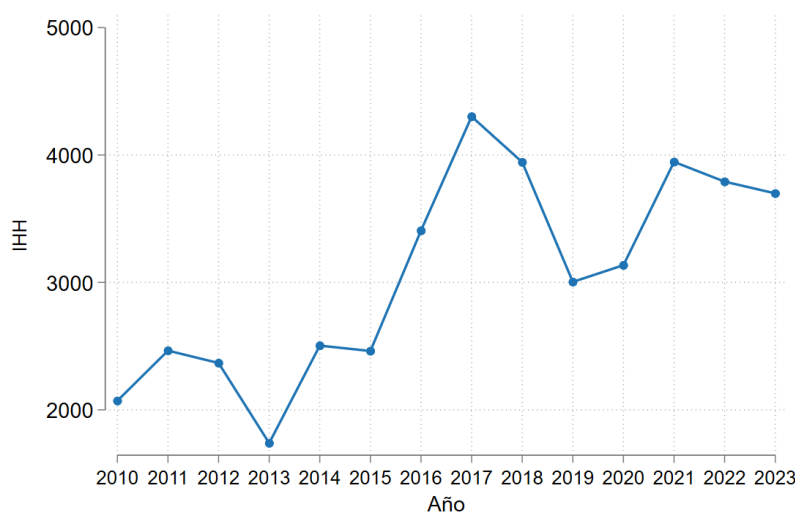
Figura IV.15: Evolución de la concentración de exportaciones de carne bovina fresca



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

Respecto de la carne porcina (fresca o congelada) las exportaciones también muestran un elevado grado de concentración según el IHH. En la figura V.16 se puede apreciar que al inicio del análisis esta no supera el umbral de 2.500 en el índice, no obstante, entre el 2015 y el 2017 se observó un alza sustancial en los niveles de concentración de dichas exportaciones, llegando a valores superiores a los 4.000. Luego de aquel año los valores han descendido un poco y se han mantenido relativamente estables pero siguen indicando una concentración elevada de las exportaciones de carne porcina en general.

Figura IV.16: Evolución de la concentración de exportaciones de carne porcina fresca o congelada.

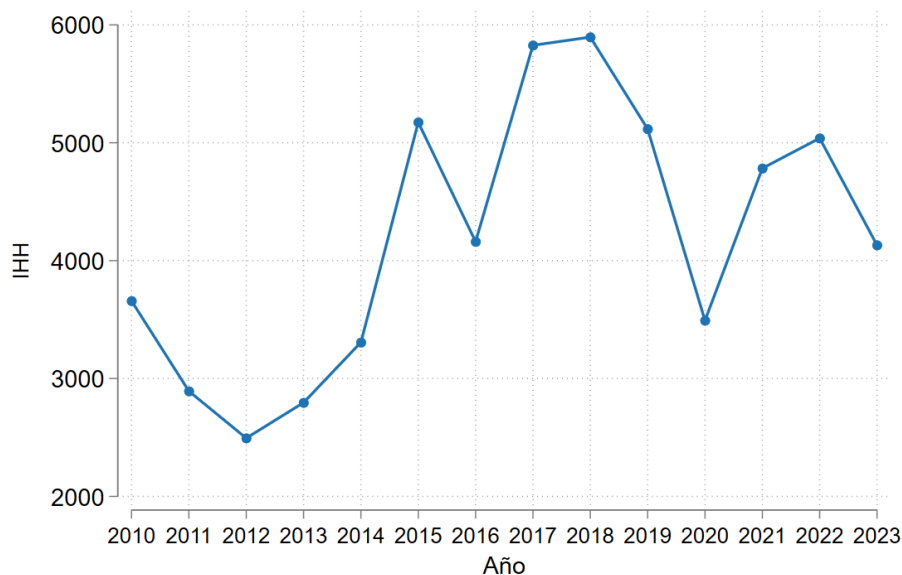


Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

Respecto de las exportaciones de carne de ave la situación es similar a la de las exportaciones de otros tipos de carne, una concentración elevada y que inició en niveles

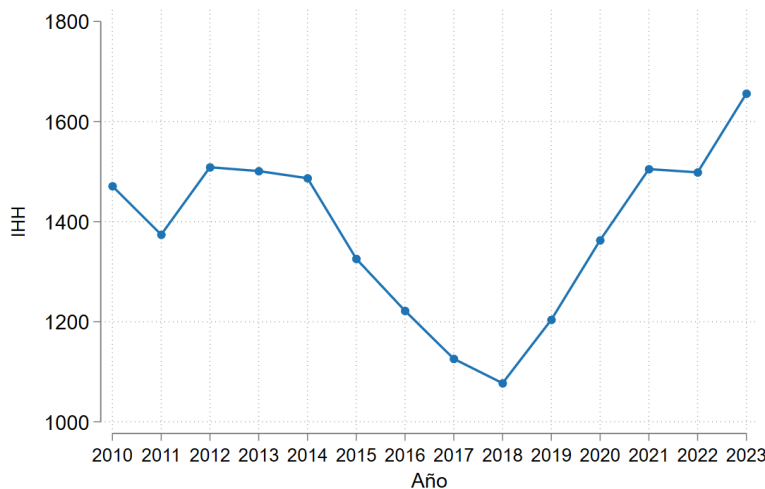
más modestos en los primeros años del análisis. En este caso particular y como se puede observar en la figura III.17, la concentración siempre fue superior al umbral de 2.500 y en ciertos periodos ha llegado a exhibir cifras superiores a 5.000. De hecho, recién en el año 2023, vuelve a descender a niveles inferiores a 5.000. Esto significa que, durante el periodo de análisis, siempre fueron pocas las empresas que lograron exportar carne de ave, o bien fueron pocas empresas con participaciones muy desiguales en las exportaciones totales de carne de ave.

Figura IV.17: Evolución de la concentración de exportaciones de carne de ave fresca o congelada.



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

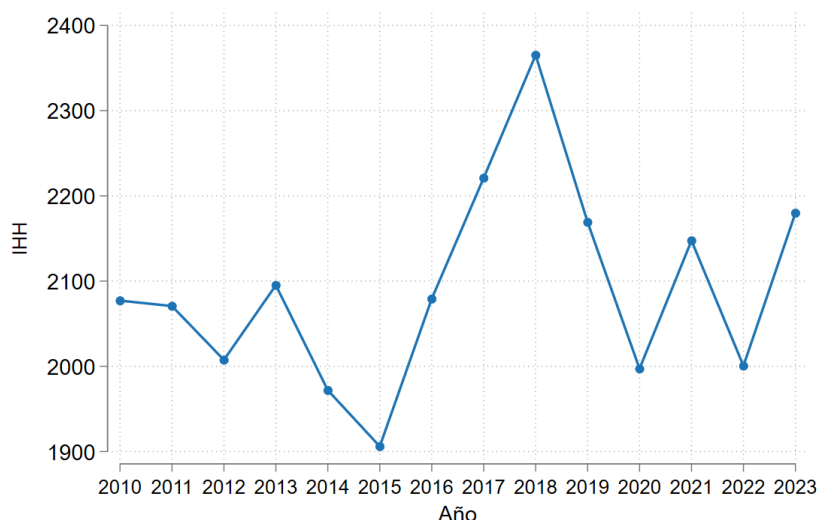
Figura IV.18: Evolución de la concentración de exportaciones de productos forestales primarios.



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

En relación con las exportaciones de productos forestales primarios estas no exhiben niveles de concentración demasiado altos, ya que en ninguno de los años analizados superan los 1.700, sin embargo, a partir del 2018 el IHH ha mostrado un alza año a año que requiere observación, tal como se puede apreciar en la figura V.18. Por su parte, la figura V.19 muestra que la evolución del IHH asociado a las exportaciones de productos forestales industriales es más bien oscilante, con altibajos entre los 1.900 y los 2.300 durante el periodo analizado.

Figura IV.19: Evolución de la concentración de exportaciones de productos forestales industriales.



Fuente: Elaboración propia con datos del SNA.

A nivel de productos, ya sea en sus niveles de mayor agregación (agrícola, pecuario, silvícola), y en aquellos niveles de mayor desagregación (casos en los que se analizan productos más “específicos”) la evidencia es indicativa de que o bien los niveles de concentración de las exportaciones totales se ha mantenido más o menos constante en el tiempo o bien han tendido a concentrarse en el tiempo. Aunque se requiere de un examen más detallado para verificar si las causas detrás de la mayor concentración en algunas de las industrias estudiadas es por presencia de un número menor de empresas exportadoras, o bien por el crecimiento acelerado de algunas respecto a otras de la misma industria si se puede afirmar que es un fenómeno que ocurre a nivel de industrias particulares, y no se vincula directamente con que Chile se encuentre exportando menos variedades de productos respecto a años anteriores, sino a temas de participación de empresas en las exportaciones totales de una determinada industria.

Como se señaló anteriormente, los costos fijos y barreras de entrada que enfrenta en su entrada al comercio internacional son factores muy importantes al momento de convertirse en una firma exportadora en el sentido de que las empresas enfrentan múltiples obstáculos y la información imperfecta es uno de los más destacados (Volpe Martinicus y Carballo, 2008). Esto provoca que por un lado que muchas empresas que logran ser

exportadoras en algún periodo no logren sostener dicha condición en el tiempo, ya que haber superado este costo hundido una vez no implica necesariamente que la empresa pueda hacerlo por siempre. Se ha postulado que los Programas de Promoción de Exportaciones son especialmente relevantes en la superación de estos costos, y la mayor concentración en algunas industrias seleccionadas no obedece necesariamente a que los programas no logran su objetivo en el grupo de firmas beneficiarias.

Entre otras cosas, las empresas deben conocer el proceso formal de exportación en su país, las formas alternativas de enviar la mercancía y los costos correspondientes, los mercados potenciales en el extranjero, su perfil de demanda, las condiciones para entrar en estos mercados y los canales para dar a conocer sus productos y aquellos a través de los cuales se pueden comercializar estos productos (Volpe y Carballo, 2008; 2010b). Concretamente, las empresas que persiguen oportunidades económicas transfronterizas deben emprender un proceso costoso de identificación de posibles socios comerciales (búsqueda) y evaluación de su fiabilidad y capacidades (deliberación) (Volpe y Carballo, 2008, 2010a). . Por tanto, las discontinuidades de información dificultan que las empresas encuentren un socio comercial adecuado creando fricciones de emparejamiento que obstaculizan las exportaciones (Rauch y Casella, 2003). En este sentido, es esperable que en países con una baja complejidad en sus exportaciones, exista una tendencia a la concentración en algunas industrias, debido a las estructuras de costos inherentes a estas, y son precisamente industrias de baja complejidad las que se analizan (esto es algún grado de rendimientos crecientes que tienden a concentrar la actividad).

Respecto de la diversificación de exportaciones totales en destinos de exportación se analizaron los principales destinos, y cómo es de esperar, en casi todos los casos los niveles son bajos, y en aquellos en que los niveles eran altos, se ha tendido a una disminución a través del tiempo, en especial en el caso de China, que paulatinamente se ha transformado en el principal socio comercial de Chile, lo que ha impulsado un mayor volumen de comercio y por ende una mayor cantidad de empresas exportando hacia dicho destino.

El descenso en la concentración de las exportaciones hacia China se cree que también radican en aspectos informacionales. La existencia de spillovers de información permite que las empresas se beneficien de lo realizado por aquellas que entraron primero al mercado y enfrenten menores barreras al momento de exportar a un nuevo destino. De hecho, uno de los principales justificaciones argumentos del apoyo a través de las APE es precisamente promover los spillovers de información y abordar estas asimetrías de información (Shroj et al., 2023). Las asimetrías de información entre el exportador potencial y los clientes y empresas extranjeras, así como la falta de confianza entre los actores del comercio internacional pueden atenuarse si las APE comparten el riesgo con los exportadores potenciales y ayudan reducir las asimetrías de información (Shroj et al., 2023). En esta dirección, Copeland (2008) concluye que los efectos indirectos de la información constituyen la columna vertebral teórica de la promoción gubernamental de las exportaciones.

En síntesis, los resultados indican que la concentración y la diversificación presentan comportamientos diferenciados por sector, producto y destino. A nivel sectorial, el IHH confirma una estructura atomizada en agrícola, incrementos sostenidos en pecuario desde 2014 y tramos medios con oscilaciones en silvícola; a nivel de producto se observan IHH bajos en frutas y niveles elevados en carnes bovina, porcina y de ave; por destino, la mayoría de los principales mercados mantiene rangos bajos a moderados con descensos notorios en China y Corea del Sur, consistentes con mayor entrada de firmas y menor disparidad de participaciones. Estas trayectorias son coherentes con la composición sectorial y de destinos del comercio silvoagropecuario descrita en las series oficiales y con los patrones observados a nivel de beneficiarios en ejercicios previos de evaluación (GDS Consultores, 2024; ODEPA, 2024).

Cabe señalar que lo que se calcula concentración por sector/destino (por separado o bien en combinaciones de estos), y no cuántos mercados atiende cada exportador en t y $t+1$, ni se entra a nuevos destinos/productos (margen extensivo), esto es algo que se evaluó con mayor detalle en la evaluación de impacto anterior donde sí se hallaron impactos positivos sobre diversificación a nivel de productos (HS-6). Se reconoce que un IHH estable podría coexistir con alta rotación y baja diversificación real, y por esta razón se incluyen análisis a nivel de firma cuyos hitos principales pueden encontrarse en el Anexo 4 del presente documentos, además de que se adjuntan estos conjuntos de datos a nivel de firma, tanto para productos como para destinos. Cabe señalar que los datos originales provienen del Servicio Nacional de Aduanas, y fueron gentilmente proporcionados por ODEPA.

Desde una perspectiva operativa, se recomienda integrar en un tablero anual de monitoreo cortes por sector, producto y destino, con desagregaciones territoriales y por tamaño de empresa, utilizando como fuente principal los registros del Servicio Nacional de Aduanas y del Servicio de Impuestos Internos y como marco de contraste las series sectoriales publicadas para el sector silvoagropecuario. Es importante mantener una base de datos única y consistente en el tiempo, con estándares de clasificación, identificadores estables de empresas, control de versiones y documentación de cambios metodológicos, para evitar pérdida de información, asegurar la comparabilidad interanual y permitir la trazabilidad de los cálculos. Este tablero sería útil para verificar la evolución de la concentración en subcadenas con IHH elevados, priorizar acciones en destinos con retrocesos de diversificación y evaluar la efectividad de los instrumentos en la ampliación de la base exportadora, asegurando trazabilidad y comparabilidad interanual de los indicadores reportados.

IV.3 Análisis de información por medio de encuestas estructuradas.

Como parte del levantamiento de información primaria, se está aplicando una encuesta estructurada dirigida a empresas beneficiarias actuales o recientes del FPESA. Esta herramienta permite generar evidencia empírica original respecto del uso y percepción de los instrumentos públicos, las barreras que enfrentan las empresas para diversificar mercados, y sus condiciones internas para abordar procesos de internacionalización.

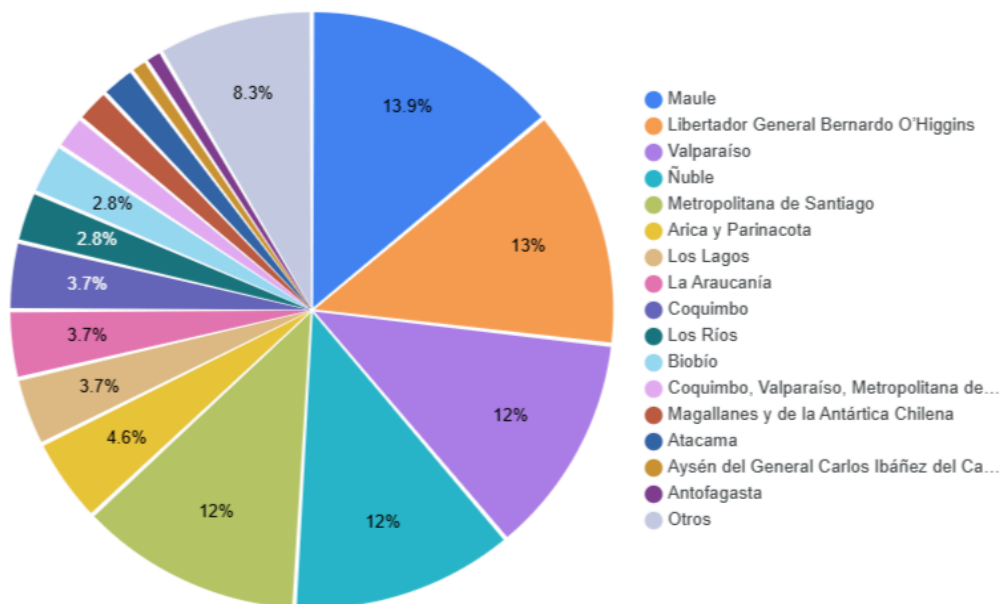
La encuesta se estructura en cinco módulos temáticos: caracterización general, uso de instrumentos, barreras a la diversificación, variables territoriales y de género, y expectativas sobre el programa. La lógica condicional del cuestionario permite segmentar a las empresas según su trayectoria exportadora reciente, habilitando análisis diferenciados por tipo de exportador.

La encuesta reunió 108 respuestas válidas del total de 1.305 correos en las bases de datos facilitadas. La mayoría corresponde a micro y pequeñas empresas (66 %) que operan en subsectores como frutas frescas, productos apícolas y maderas elaboradas. Este peso de las firmas de menor tamaño explica buena parte de las barreras percibidas: recursos de gestión limitados y menor acceso a información especializada.

IV.3.1.1 Características de las empresas

La distribución de actividades de producción presenta una marcada concentración en la zona central y norte chico del país. Destacan las regiones del Maule (13,9%) y O'Higgins (13%), seguidas de la Metropolitana, Valparaíso y Arica y Parinacota, cada una con un 12%. En conjunto, estas cinco regiones concentran aproximadamente el 64% del total de respuestas. En las regiones del sur, la participación es moderada, con Los Lagos (4,6%), La Araucanía (3,7%) y Coquimbo (3,7%). Estas zonas configuran un bloque intermedio de relevancia, contribuyendo a la diversificación productiva fuera del núcleo central.

Figura IV.20: Distribución de respuestas por región



Fuente: Elaboración propia

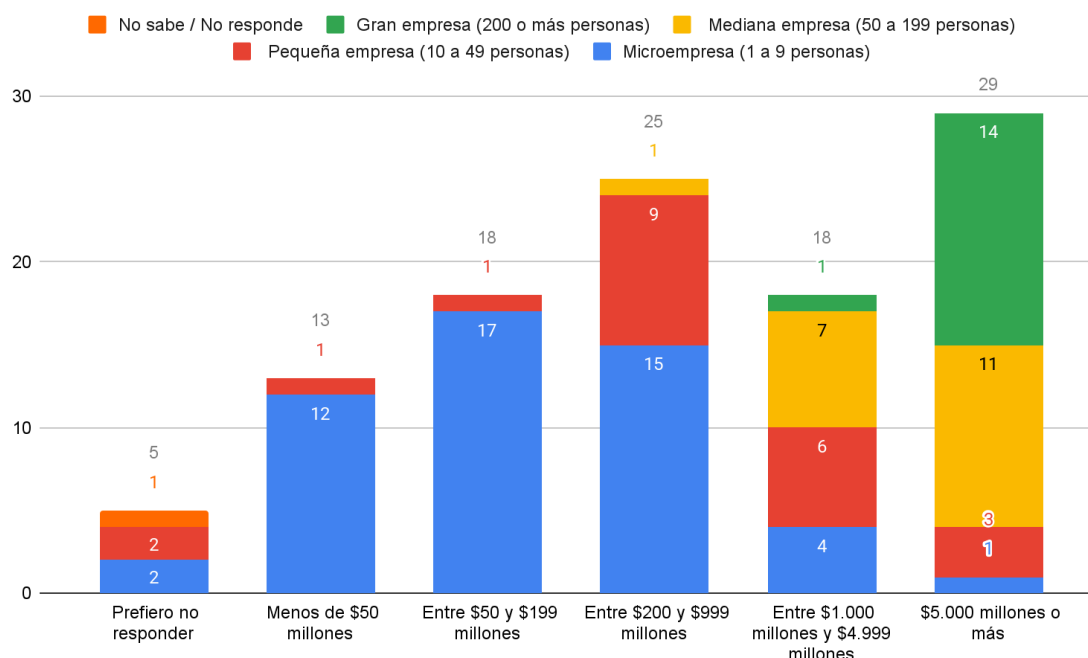
La distribución de empresas según ventas anuales y tamaño muestra un patrón claro de concentración en tramos específicos. Destaca que la mayoría de las empresas encuestadas se clasifican como microempresas (51 casos), seguidas por pequeñas empresas (22), medianas (19) y grandes (15), mientras que solo una declara no saber o

no responder. En el tramo más alto de ventas , \$5.000 millones o más, se observa una fuerte presencia de medianas (11 casos) y grandes empresas (14 casos), con representación menor de pequeñas (3) y microempresas (1). Este comportamiento confirma que los niveles más altos de facturación están asociados principalmente a empresas de mayor tamaño.

En el rango \$1.000 a \$4.999 millones, la distribución se diversifica: se contabilizan 4 microempresas, 6 pequeñas, 7 medianas y 1 gran empresa. Esto sugiere que incluso unidades de menor tamaño logran insertarse en niveles medios-altos de facturación. En el tramo intermedio de \$200 a \$999 millones, las microempresas (15 casos) son predominantes, acompañadas de 9 pequeñas y solo 1 mediana. Aquí se refleja la importancia de las micro y pequeñas empresas en el segmento medio de ventas. En el tramo más bajo, menos de \$50 millones, se registran 12 microempresas y solo 1 pequeña. Esto confirma que las empresas de menor tamaño son las que enfrentan las ventas más reducidas.

Como era de esperarse, la evidencia confirma una correlación positiva entre tamaño de empresa y nivel de ventas. Mientras los tramos altos (\$5.000 millones o más) están dominados por medianas y grandes, los tramos bajos y medios se sostienen principalmente en micro y pequeñas empresas.

Figura IV.21: Distribución de respuestas por tamaño de empresa y nivel de ventas



Fuente: Elaboración propia

IV.3.1.2 Características de las empresas según estatus exportador

La mayoría de las empresas encuestadas declara realizar exportaciones, ya sea de forma continua o intermitente. Se contabilizan 57 casos de exportaciones continuas y 24 de exportaciones intermitentes, lo que equivale al 75% del total de la muestra (81 de 108). En contraste, 23 empresas (21%) indican que no exportan actualmente, y solo 4 declaran haber exportado antes de 2023. Por tamaño, las microempresas constituyen el grupo más numeroso (51 casos). De estas, 17 exportan de manera continua y 17 de forma intermitente, sumando 34 casos, mientras que 15 no exportan y 2 declaran haberlo hecho antes de 2023. Este patrón muestra que, a pesar de su menor escala, un segmento importante de microempresas participa en el comercio exterior.

En las pequeñas empresas (22 casos), predomina la exportación continua (12), seguida de la intermitente (6). Solo 4 indican no realizar exportaciones. Este comportamiento evidencia una tendencia positiva hacia la internacionalización en este segmento. Las medianas empresas (19 casos) presentan un perfil exportador consolidado: 14 exportan de manera continua y 1 de forma intermitente. Solo 4 no realizan exportaciones actualmente y 1 declaró haberlo hecho antes de 2023. Las medianas empresas (19 casos) presentan un perfil exportador consolidado: 14 exportan de manera continua y 1 de forma intermitente. Solo 4 no realizan exportaciones actualmente y 1 declaró haberlo hecho antes de 2023.

En el caso de las grandes empresas (15 casos), 14 realizan exportaciones continuas y 1 no exporta. Esto confirma que, en este grupo, la internacionalización es prácticamente universal. Finalmente, la categoría No sabe/No responde se limita a un caso (microempresa), sin incidencia significativa en el análisis general.

El análisis muestra que la tasa de participación exportadora aumenta con el tamaño de la empresa. Las grandes y medianas destacan por su continuidad exportadora, mientras que micro y pequeñas exhiben una inserción relevante, con un peso significativo de exportaciones intermitentes. Esto sugiere que, si bien la internacionalización se asocia a mayor escala, las empresas de menor tamaño mantienen un rol activo en el comercio exterior. Esta información se resume en el siguiente cuadro:

Tabla IV.7: Condición de exportador según tamaño

	No, la empresa no realiza exportaciones	No, pero realicé exportaciones antes del 2023	Sí, de forma continua	Sí, pero de forma intermitente	Suma total
Mediana empresa (50 a 199 personas)	3	1	14	1	19
Pequeña empresa (10 a 49 personas)	4	-	12	6	22
Gran empresa (200 o más personas)	1	-	14		15
Microempresa (1 a 9 personas)	15	2	17	17	51
No sabe / No responde	-	1	-	-	1
Suma total	23	4	57	24	108

Fuente: Elaboración propia

IV.3.1.3 Características de las empresas que nunca han exportado según instrumentos.

En total, se registran 42 menciones de conocimiento de instrumentos entre empresas que nunca han exportado. La distribución se concentra ampliamente en microempresas (39 menciones, 93%), seguidas a distancia por medianas empresas (3 menciones, 7%) y pequeñas empresas (1 mención, 2%). Ninguna gran empresa reporta conocimiento de instrumentos.

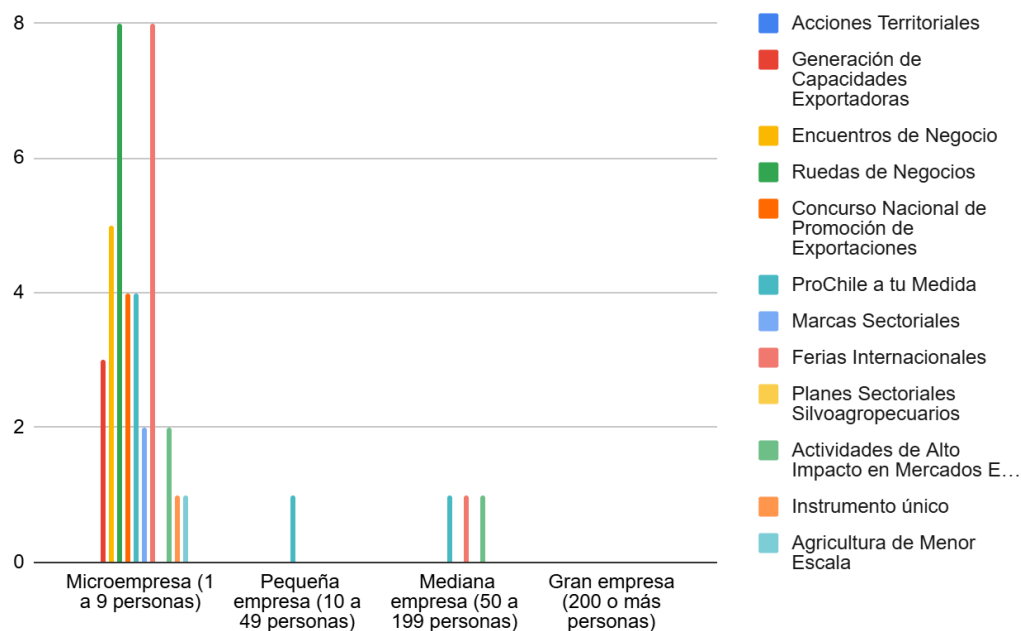
Al analizar los instrumentos específicos, se observa que el mayor nivel de conocimiento se concentra en “Ruedas de Negocios” y “Ferias Internacionales” (8 menciones cada uno, 19% del total), seguidos de “Encuentros de Negocio” (5 menciones, 12%) y “Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones” junto con “ProChile a tu Medida” (4 menciones cada uno, 10%). Estos instrumentos concentran más de dos tercios del total de menciones.

Otros instrumentos presentan niveles más reducidos de conocimiento: “Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores” (3 menciones, 7%), “Marcas Sectoriales” (2 menciones, 5%) y “Instrumento único” y “Agricultura de Menor Escala” (1 mención cada uno, 2%). Finalmente, “Acciones Territoriales” y “Planes Sectoriales Silvoagropecuarios” no registran menciones.

En cuanto a la distribución por tamaño, las microempresas muestran un conocimiento diversificado en casi todos los instrumentos, mientras que las medianas concentran sus menciones en “ProChile a tu Medida”, “Ferias Internacionales” y “Actividades de Alto Impacto” (1 mención cada uno). Por su parte, las pequeñas empresas solo registran 1 mención, en “ProChile a tu Medida”.

El análisis muestra que, entre las empresas que nunca han exportado, el conocimiento de instrumentos se concentra en microempresas y en un grupo reducido de instrumentos, principalmente Ferias Internacionales, Ruedas de Negocios y Encuentros de Negocio. La presencia de pequeñas y medianas es marginal y focalizada, mientras que las grandes empresas no reportan conocimiento. Esto sugiere la necesidad de estrategias de difusión más amplias y adaptadas al perfil de micro y pequeñas empresas, orientadas a diversificar el conocimiento más allá de los instrumentos tradicionales de promoción.

Figura IV.22: Distribución de uso de instrumentos según tamaño para empresas que nunca han exportado



Fuente: Elaboración propia

IV.3.1.4 Características de las empresas que exportan de forma intermitente según instrumentos.

Entre las empresas que han exportado de forma intermitente, se registran 73 menciones de conocimiento de instrumentos de apoyo a la internacionalización. La mayoría corresponde a microempresas (70 menciones, 96%), seguidas por pequeñas empresas (3 menciones, 4%). No se registran menciones en medianas ni grandes empresas en esta categoría.

En términos de frecuencia, los instrumentos más conocidos son:

- “Ferias Internacionales” y “Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones” (12 menciones cada uno), seguidos de cerca por
- “Ruedas de Negocios” (11 menciones) y
- “Encuentros de Negocio” (8 menciones).

Estos cuatro instrumentos concentran 59% del total de menciones entre empresas con exportaciones intermitentes, lo que sugiere que son las principales puertas de entrada al proceso exportador.

Otros instrumentos con niveles medios de conocimiento son:

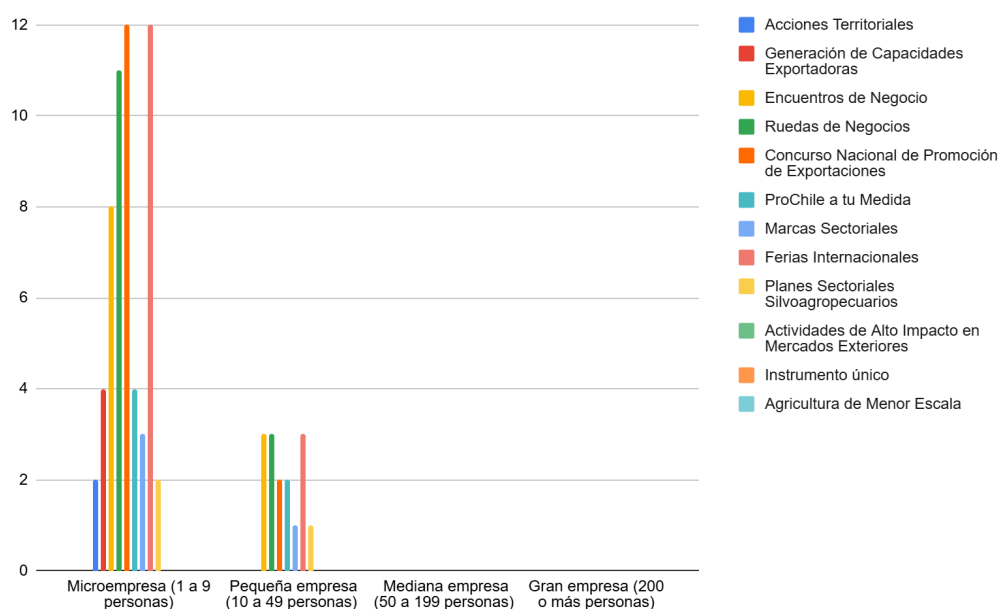
- “Generación de Capacidades Exportadoras” y “ProChile a tu Medida” (4 menciones cada uno),

- “Marcas Sectoriales” (3), y
- “Acciones Territoriales” y “Planes Sectoriales Silvoagropecuarios” (2 y 3 menciones, respectivamente). En conjunto, estos instrumentos representan el 27% del total de menciones.

Ninguna empresa con exportación intermitente menciona conocer “Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores”, “Instrumento único” ni “Agricultura de Menor Escala”, lo que sugiere un desconocimiento total de estos instrumentos en este segmento. La ausencia total de conocimiento en medianas y grandes empresas dentro de este segmento refuerza la hipótesis de que la exportación intermitente es un fenómeno vinculado principalmente a unidades productivas de menor escala, con menor acceso a instrumentos avanzados o de mayor sofisticación.

El conocimiento de instrumentos de promoción exportadora entre empresas con experiencia intermitente está claramente liderado por instrumentos operativos de acceso directo, como ferias, ruedas de negocios y concursos nacionales. Este patrón revela un uso puntual de instancias de promoción específicas, sin una articulación más estructurada o continua. Además, la fuerte concentración en microempresas, junto con la ausencia de empresas medianas y grandes, indica que el fenómeno de intermitencia exportadora podría responder a dinámicas propias de empresas de menor escala, que requieren estrategias diferenciadas de acompañamiento.

Figura IV.23: Distribución de uso de instrumentos según tamaño para empresas que exportan de forma intermitente



Fuente: Elaboración propia

Se registran 61 menciones de uso efectivo de instrumentos de apoyo a la internacionalización entre las empresas que han exportado de manera intermitente. Al

igual que en el conocimiento, el uso se concentra en microempresas (57 menciones, 93%), seguidas por pequeñas empresas (4 menciones, 7%), sin participación de medianas ni grandes. Los instrumentos más utilizados son:

- “Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones” y “Ruedas de Negocios” (13 menciones cada uno, 21% del total),
- seguidos por “Encuentros de Negocio” (10 menciones) y “Ferias Internacionales” (10 menciones).

En conjunto, estos cuatro instrumentos concentran 76% del total de menciones, evidenciando que las empresas con exportación intermitente se apoyan principalmente en instancias de promoción y vinculación. En un segundo nivel aparecen:

- “Acciones Territoriales” (3 menciones),
- “Generación de Capacidades Exportadoras” (2 menciones),
- “ProChile a tu Medida” (5 menciones),
- “Planes Sectoriales Silvoagropecuarios” (4 menciones) y
- “Marcas Sectoriales” (1 mención).

Su aporte conjunto es de 22% de las menciones, reflejando un conocimiento y uso más acotado.

Ninguna empresa reporta uso de “Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores”, “Instrumento único” ni “Agricultura de Menor Escala”, confirmando que estos mecanismos no forman parte de la experiencia de exportación intermitente. La ausencia total de medianas y grandes empresas refuerza la caracterización de la exportación intermitente como un fenómeno asociado a unidades productivas de menor escala, con acceso concentrado en instrumentos de promoción comercial directa.

El análisis evidencia que, en las empresas con exportaciones intermitentes, el uso de instrumentos sigue el mismo patrón que el conocimiento, aunque con una leve caída en volumen total. Predominan los mecanismos orientados a la promoción comercial directa (concursos, ruedas, encuentros y ferias), mientras que instrumentos de fortalecimiento institucional o de alto impacto permanecen poco o nada utilizados. La concentración en microempresas, junto con la ausencia de medianas y grandes, sugiere que este segmento requiere estrategias específicas de continuidad y consolidación exportadora, que superen la dependencia de instancias puntuales de promoción.

IV.3.1.5 Características de las empresas que exportan de forma continua según instrumentos.

Se registran 219 menciones de conocimiento de instrumentos en empresas con exportaciones continuas. A diferencia de lo observado en empresas intermitentes, aquí el conocimiento se distribuye más equilibradamente entre micro (93 menciones, 42%), pequeñas (49 menciones, 22%), medianas (59 menciones, 27%) y grandes empresas (18 menciones, 8%).

En cuanto a instrumentos específicos, los más reconocidos son:

- Ferias Internacionales (41 menciones, 19%) y Ruedas de Negocios (37, 17%),
- seguidos por Encuentros de Negocio (33, 15%) y Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones (28, 13%).

En conjunto, estos cuatro instrumentos concentran 64% del total de menciones, confirmando que la promoción comercial directa es el mecanismo más visible y valorado por empresas con exportaciones continuas.

Un segundo grupo de instrumentos con conocimiento intermedio lo conforman:

- Generación de Capacidades Exportadoras (17 menciones, 8%),
- ProChile a tu Medida (23, 11%),
- Marcas Sectoriales (13, 6%) y
- Planes Sectoriales Silvoagropecuarios (10, 5%).

En el extremo inferior, con niveles bajos de conocimiento, se encuentran:

- Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores (5 menciones, 2%),
- Agricultura de Menor Escala (2 menciones, 1%) y
- Instrumento Único (1 mención, <1%).

Por tamaño de empresa, el conocimiento se concentra en:

- Microempresas: lideran en casi todos los instrumentos, especialmente en concursos, ruedas y ferias.
- Pequeñas empresas: muestran alta presencia en ferias y ruedas, con aportes relevantes en ProChile a tu Medida.
- Medianas empresas: destacan con niveles altos en ferias (12 menciones), ruedas (11) y encuentros (9).
- Grandes empresas: aunque menos numerosas, reportan conocimiento consistente en ruedas (8) y ferias (9).

El conocimiento de instrumentos entre empresas con exportaciones continuas es más diversificado y equilibrado que en el caso de exportaciones intermitentes. Aunque las microempresas siguen liderando en volumen, medianas y grandes empresas participan activamente y muestran altos niveles de conocimiento. Los instrumentos de ferias, ruedas, encuentros y concursos nacionales siguen siendo el núcleo central, mientras que otros como capacitación, planes sectoriales y ProChile a tu Medida juegan un rol complementario. Persisten, sin embargo, brechas en instrumentos de mayor especialización, como actividades de alto impacto o agricultura de menor escala, cuyo conocimiento se mantiene bajo.

En total, se registran 183 menciones de uso de instrumentos por parte de empresas con exportaciones continuas. La distribución muestra una mayor diversificación que en el caso

de exportaciones intermitentes, con aportes relevantes de microempresas (57 menciones, 31%), pequeñas (32 menciones, 17%), medianas (45 menciones, 25%) y grandes empresas (49 menciones, 27%).

En términos de frecuencia, los instrumentos más utilizados son:

- Ferias Internacionales (35 menciones, 19%),
- Ruedas de Negocios (30, 16%),
- Encuentros de Negocio (26, 14%), y
- Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones (24, 13%).

En conjunto, estos cuatro instrumentos concentran 62% del total de menciones, confirmando su rol central en la estrategia de internacionalización continua.

En un segundo nivel de uso aparecen:

- ProChile a tu Medida (17 menciones, 9%),
- Acciones Territoriales (10, 5%), y
- Generación de Capacidades Exportadoras (7, 4%).

Con menor presencia se observan:

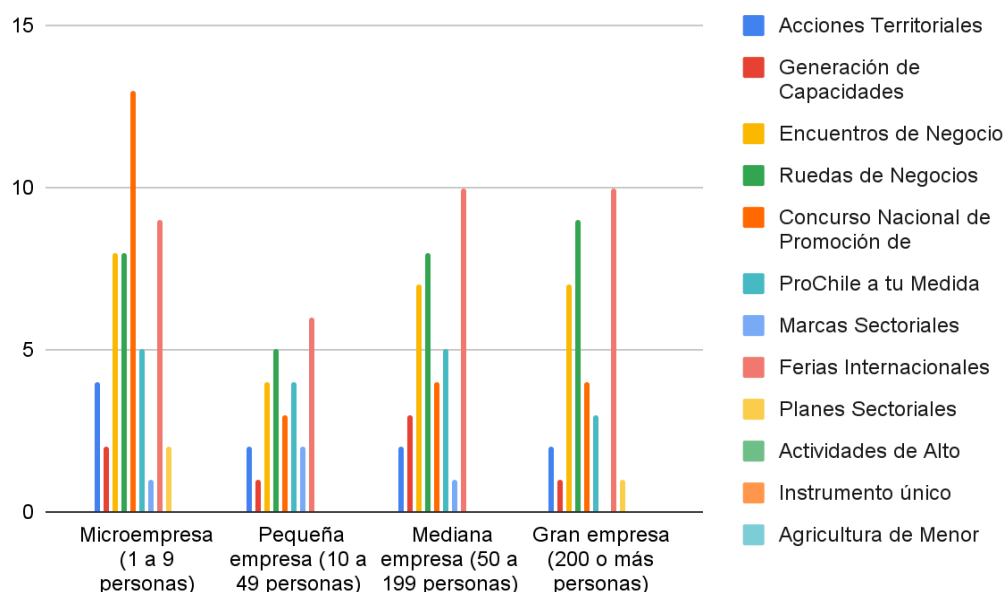
- Marcas Sectoriales (4 menciones, 2%), y
- Planes Sectoriales Silvoagropecuarios (3, 2%).

En contraste, no se registran menciones de uso en Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores, Instrumento único ni Agricultura de Menor Escala, lo que evidencia que siguen sin incorporarse en la práctica exportadora de las empresas continuas.

Por tamaño de empresa, se observa que:

- Microempresas: destacan en el uso de concursos (13) y encuentros (8), aunque con menor peso en ferias (9).
- Pequeñas empresas: concentran su uso en ferias (6) y ruedas (5), con aportes moderados en ProChile a tu Medida (4).
- Medianas empresas: muestran un uso fuerte y diversificado, especialmente en ferias (10), ruedas (8) y encuentros (7).
- Grandes empresas: lideran en ferias (10) y ruedas (9), manteniendo también un alto nivel en encuentros (7).

Figura IV.24: Distribución de uso de instrumentos según tamaño para empresas que exportan de forma continua



Fuente: Elaboración propia

El uso de instrumentos por parte de las empresas con exportaciones continuas es más diversificado y equilibrado que en el caso de exportaciones intermitentes. Todos los tamaños de empresa participan activamente, con mayor protagonismo de ferias, ruedas, encuentros y concursos nacionales, que constituyen la columna vertebral de la estrategia exportadora. Instrumentos de fortalecimiento como ProChile a tu Medida y Generación de Capacidades Exportadoras ocupan un segundo plano, mientras que algunos mecanismos especializados permanecen sin uso. Estos resultados reflejan que la exportación continua se sostiene en una combinación de mecanismos de promoción comercial y apoyos complementarios, con una articulación más sólida que la observada en la exportación intermitente.

IV.4 Entrevistas Semiestructuradas a Actores Estratégicos

Como parte de la estrategia metodológica cualitativa del presente estudio, se contempló la realización de entrevistas semiestructuradas a actores clave del ecosistema exportador silvoagropecuario, incluyendo representantes de agencias públicas, gremios, empresas exportadoras y especialistas sectoriales.

IV.4.1 Línea base: hallazgos de entrevistas previas (Evaluación de Impacto FPESA 2024)

Con el fin de incorporar evidencia ya disponible y pertinente, se utilizó como insumo el análisis de entrevistas realizado en el marco del estudio de evaluación de impacto del programa FPESA (2024), que incluyó once entrevistas a representantes de instituciones

públicas y gremios sectoriales (INDAP, CORFO, Frutas de Chile, ChileNut, ChileOliva, ProChile, ODEPA, entre otros). Las principales observaciones identificadas en ese ciclo fueron:

- Enfoque funcional: El FPESA se centra principalmente en actividades de promoción (ferias, misiones), sin abordar de manera integral etapas previas como preparación, certificación o logística exportadora.
- Barreras para pymes: Dificultades de acceso y utilización de instrumentos por parte de pequeñas empresas, debido a brechas técnicas, falta de acompañamiento y competencia desigual frente a grandes exportadores.
- Déficit de articulación y segmentación: Coordinación insuficiente con otros fondos/instituciones; falta de discriminación entre tipos de empresas o sectores, limitando la efectividad.
- Ausencia de líneas robustas de sostenibilidad e innovación: Si bien existen avances sectoriales, no hay una línea programática estructurada para innovación ni para estándares internacionales de sostenibilidad dentro del FPESA.
- Carencia de sistemas de seguimiento de impacto: Predomina el enfoque en cumplimiento administrativo, sin mecanismos robustos de evaluación ex post ni trazabilidad de resultados a largo plazo.
- Alineamiento estratégico y posicionamiento: Valoración positiva del posicionamiento de ciertos productos, pero cuestionamientos a la articulación del programa con otras políticas o fondos sectoriales.

Este cuerpo de evidencia sirvió como línea base cualitativa para el diagnóstico actual, permitiendo contrastar percepciones y aprendizajes con los obtenidos en el nuevo levantamiento.

IV.4.2 Actualización y profundización: entrevistas 2025

En la presente fase se efectuó una ronda de diez entrevistas en profundidad a actores estratégicos del ecosistema silvoagroexportador, incluyendo dirigentes gremiales, representantes empresariales y autoridades de organismos públicos. El análisis detallado permite identificar dinámicas y brechas específicas, así como nuevas tendencias que informan el rediseño del FPESA:

Diversidad de trayectorias y legitimidad institucional

Los entrevistados reportan trayectorias que van desde una vinculación reciente hasta más de tres décadas de relación directa con el FPESA. Esta persistencia institucional ha permitido acumular aprendizajes sectoriales, consolidar redes de confianza y legitimar al fondo como principal referencia para la promoción de exportaciones silvoagropecuarias. La experiencia acumulada, sin embargo, no se distribuye homogéneamente: sectores tradicionales como la fruta han desarrollado capacidades de gestión e incidencia superiores respecto a rubros emergentes (hortalizas, lácteos, frutos secos, AFC).

Diferencias de acceso, intermediación y representación

El acceso a los instrumentos FPESA es significativamente más fluido para grandes empresas y gremios consolidados, quienes cuentan con equipos técnicos propios, experiencia en gestión de proyectos y mayor capacidad de cofinanciamiento. En contraste, las pymes y la Agricultura Familiar Campesina (AFC) acceden preferentemente a través de la intermediación de asociaciones gremiales, cámaras o mediante convenios específicos. Esta modalidad, aunque amplía la cobertura, introduce riesgos de representación parcial y dificulta el seguimiento individualizado de resultados y aprendizajes.

Priorización, suficiencia y restricción de recursos

La mayoría de los entrevistados destaca una disminución real de los recursos asignados al FPESA en los últimos años, con un impacto más pronunciado en sectores distintos a la fruticultura. Esto se traduce en una reducción de la capacidad para financiar actividades de promoción y para sostener la presencia en mercados ya abiertos, limitando la potencialidad de diversificación y consolidación sectorial. Se señala que el presupuesto, aunque formalmente disponible para todos los subsectores, tiende a focalizarse en actores y actividades con trayectoria previa, consolidando la concentración de apoyos.

Desigualdades en distribución y focalización

El diseño y operación de los instrumentos, así como los criterios de acceso y focalización, continúan beneficiando de manera preferente a actores consolidados y a sectores con mayor grado de formalización. Se observa que la lógica de concurso y la exigencia de cofinanciamiento excluyen de facto a segmentos con menor escala o menores capacidades organizacionales, especialmente en territorios alejados de los principales polos exportadores. Los entrevistados sugieren la necesidad de avanzar hacia una segmentación más fina, diferenciando instrumentos según la madurez exportadora, el tamaño y el tipo de actor beneficiario, para reducir brechas y promover mayor equidad sectorial y territorial.

Impacto sectorial, sostenibilidad y riesgos emergentes

Existe consenso en que el FPESA ha jugado un rol central en la apertura de mercados y consolidación de exportaciones, especialmente en rubros como frutas frescas y frutos secos. Sin embargo, la sostenibilidad del impacto se ve amenazada por la reducción presupuestaria, la volatilidad de los mercados internacionales y la intensificación de la competencia regional (Perú, Colombia, México). Asimismo, emergen nuevas exigencias regulatorias internacionales, por ejemplo, en materia fitosanitaria, residuos y sostenibilidad, que requieren adaptación continua de los instrumentos y capacitación sectorial para no perder acceso ni ventajas competitivas.

Déficit de coordinación y articulación interinstitucional

Se evidencia una falta de articulación operativa entre el FPESA y otros programas de apoyo exportador, así como con servicios públicos relevantes (SAG, Aduanas, ProChile).

Este déficit limita el impacto agregado de las intervenciones y genera duplicidades, superposición de acciones o vacíos de apoyo en etapas críticas del proceso exportador (preparación, logística, certificación, seguimiento post-feria). Los entrevistados también sugieren que la experiencia internacional en inteligencia de mercado, diplomacia sanitaria y marketing sectorial podría aprovecharse mejor mediante alianzas y convenios de transferencia de buenas prácticas

Valoración de instrumentos y limitaciones por sector

Entre las herramientas más valoradas se encuentran las ferias internacionales, las misiones comerciales y el financiamiento de marcas sectoriales. No obstante, los actores de sectores no tradicionales (hortalizas, lácteos, AFC) critican la rigidez de las bases concursables y la insuficiencia de recursos para financiar proyectos de menor escala o propuestas innovadoras. Se demanda mayor flexibilidad en los criterios de elegibilidad, ajuste en la ponderación de sostenibilidad y equidad, y una revisión de los mecanismos de evaluación y seguimiento

Síntesis de barreras según entrevistas

Las entrevistas en profundidad permitieron identificar que las barreras para la diversificación exportadora del sector silvoagropecuario presentan una naturaleza multifacética. En primer lugar, persisten obstáculos de carácter estructural, asociados a la escala limitada de producción, las dificultades para la asociatividad y la fragmentación gremial, factores que inciden especialmente en los segmentos emergentes con menor tradición exportadora. A nivel operativo y logístico, los entrevistados destacaron limitaciones financieras que restringen la capacidad de las empresas para desarrollar actividades de promoción internacional, la insuficiencia de información sobre mercados de destino y una baja densidad de redes internacionales que faciliten el acceso y posicionamiento. En cuanto al ámbito normativo, se observa que la complejidad de las exigencias administrativas y los criterios de volumen mínimo requeridos tienden a excluir a pymes y la Agricultura Familiar Campesina, dificultando tanto la postulación como la ejecución de proyectos. Finalmente, en el plano cultural, se identifica una resistencia a la innovación y la persistencia de dificultades para incorporar prácticas de sostenibilidad y el cumplimiento de estándares internacionales en las estrategias exportadoras, lo que limita la adaptación y competitividad de ciertos segmentos frente a los desafíos globales

Propuestas y recomendaciones emergentes

El análisis de las entrevistas en profundidad permitió identificar un conjunto de recomendaciones orientadas a mejorar la eficacia, equidad y sostenibilidad de los instrumentos de apoyo a la diversificación exportadora del FPESA. Los actores consultados coinciden en la necesidad de simplificar y segmentar los instrumentos actuales, proponiendo el ajuste de los criterios de acceso y focalización según las características de los beneficiarios, etapa de desarrollo exportador, tamaño y rubro productivo. Esta diferenciación permitiría superar las barreras que enfrentan

especialmente las pymes y la Agricultura Familiar Campesina (AFC), quienes requieren condiciones de postulación y acompañamiento más flexibles y adaptadas a su realidad operativa.

Se destaca también la importancia de fortalecer la asociatividad y la promoción colectiva, avanzando hacia modelos de intervención que incentiven la formación de redes empresariales, la cooperación gremial y la diferenciación de productos y mercados. Para los entrevistados, la asociatividad no solo facilita el acceso a mercados internacionales al permitir cumplir con los requisitos de escala y calidad exigidos, sino que también constituye un mecanismo clave para compartir costos de certificación, acceder a información estratégica y mejorar la capacidad de incidencia sectorial.

Asimismo, se identificó la necesidad de ampliar los apoyos dirigidos a la capacitación, la certificación y la diplomacia sanitaria, tres áreas consideradas críticas frente a las nuevas exigencias regulatorias y competitivas de los mercados internacionales. La capacitación debe abordar tanto aspectos técnicos como normativos, gestión de calidad, sostenibilidad, digitalización y estrategias de posicionamiento internacional. El fortalecimiento de las capacidades para obtener certificaciones y cumplir con estándares sanitarios y de inocuidad es visto como una condición necesaria para ampliar la base exportadora y consolidar la inserción en mercados con mayores exigencias de acceso.

Otra recomendación transversal apunta a mejorar la articulación interinstitucional y el acompañamiento integral a lo largo de todo el proceso exportador, desde la preparación inicial hasta la consolidación en mercados internacionales. Se propone avanzar hacia modelos de gestión coordinada que integren los distintos servicios públicos involucrados (ProChile, SAG, Aduanas, INDAP, CORFO) y los actores gremiales, facilitando la construcción de itinerarios de apoyo coherentes y evitando solapamientos, vacíos o duplicidad de acciones. Este acompañamiento debe ser particularmente relevante para empresas de menor tamaño y nuevos exportadores, asegurando que la oferta de instrumentos sea secuencial, complementaria y adecuada a los distintos perfiles.

En relación al seguimiento y la evaluación de resultados, los entrevistados consideran prioritario establecer sistemas de monitoreo más robustos, con métricas claras, objetivos definidos y acceso público a la información de gestión y resultados. Este fortalecimiento permitiría una mejor retroalimentación de los programas, facilitaría la identificación oportuna de brechas y oportunidades de mejora, y aportaría a la transparencia y rendición de cuentas del fondo.

Finalmente, se plantea la necesidad de incorporar de manera explícita criterios de sostenibilidad y equidad en la asignación de recursos, de modo que los instrumentos del FPESA se alineen tanto con los estándares internacionales como con las tendencias de los mercados globales. Esto implica priorizar proyectos que promuevan la inclusión territorial, la equidad de género, la gestión ambiental y la adaptación a nuevas regulaciones, contribuyendo a posicionar la oferta exportadora chilena como competitiva y responsable en el contexto internacional.

En conjunto, estas recomendaciones apuntan a rediseñar la arquitectura programática del FPESA, promoviendo mayor flexibilidad, pertinencia y capacidad adaptativa en sus instrumentos, y respondiendo a los desafíos actuales y emergentes del sector silvoagropecuario nacional.

Compatibilidad de información cualitativa 2024–2025:

En atención a los comentarios de la contraparte, se integró una matriz comparativa que documenta la compatibilidad entre los instrumentos cualitativos aplicados en el estudio de evaluación de impacto 2024 y el presente estudio 2025. La matriz explicita las preguntas equivalentes, los códigos analíticos compartidos y las variables temáticas comunes, permitiendo trazabilidad operativa entre ambos ejercicios.

Las entrevistas y focus groups de ambos años fueron recodificados bajo un esquema unificado de categorías analíticas, ponderando las fuentes según su origen institucional o empresarial, a fin de evitar sobre-representación de visiones institucionales. Cada resultado cualitativo se presenta indicando su procedencia (2024 o 2025), asegurando consistencia y comparabilidad en la interpretación.

Este procedimiento se documenta en el anexo metodológico respectivo, junto con los protocolos de análisis y las matrices de codificación y triangulación.

Tabla IV.8: Matriz comparativa de entrevistas cualitativas FPESA (2024–2025)

Tema principal	Preguntas o ejes del estudio 2024	Preguntas o ejes del estudio 2025	Observaciones sobre compatibilidad y uso para el estudio 2025
Contexto y propósito del FPESA	¿Cuál es el problema que dio origen al programa? ¿Se encuentra vigente actualmente?	¿Cuál cree usted que fue el problema o desafío que originó el FPESA? ¿Sigue vigente ese problema en el contexto actual?	Coinciden plenamente. Se mantiene la pregunta, actualizando el enfoque hacia desafíos contemporáneos (diversificación, sostenibilidad).
Alineamiento con la política sectorial	¿Cómo el FPESA contribuye al logro de la política de promoción de exportaciones?	¿Considera que el programa está alineado con la política nacional de promoción de exportaciones silvoagropecuarias?	Coincidencia directa. En 2025 se amplía con referencia a política nacional y coordinación con otros programas.
Diseño y coordinación institucional	¿Existe articulación con otros fondos o programas públicos?	¿Cree que hay coordinación efectiva del FPESA con otros programas del ecosistema?	Alta compatibilidad. Se sugiere mantener para contrastar percepciones sobre articulación interinstitucional.
Experiencia internacional y aprendizaje	¿Cómo se considera la experiencia internacional en el diseño e implementación?	¿Se ha considerado aprendizaje desde experiencias internacionales o coordinación con otros programas públicos?	Compatible. En 2025 se profundiza con foco en transferencia de buenas prácticas.
Beneficiarios y focalización	¿El perfil de empresas que participan corresponde al esperado? ¿Qué factores determinan la selección?	¿Qué tipo de empresas acceden con más frecuencia? ¿Por qué algunas no logran acceder?	Coinciden. En 2025 se enfatiza en barreras de acceso y equidad territorial.

Barreras estructurales	Identificación de obstáculos para la participación de pymes o AFC.	¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan hoy las empresas para diversificar mercados?	Totalmente coherente. En 2025 se amplía hacia barreras a la diversificación, no solo al acceso.
Instrumentos y funcionamiento operativo	Opinión sobre eficacia de los instrumentos y mecanismos de postulación.	¿Qué instrumentos del FPESA son más relevantes o útiles? ¿Qué limitaciones observa en su diseño o implementación?	Coincidencia plena. En 2025 se amplía el alcance operacional y percepción de pertinencia.
Resultados e impactos	¿En qué elementos se visualiza la eficacia del programa y sus impactos?	¿En qué ámbitos considera que el FPESA ha tenido mayor impacto? ¿Qué resultados debieran priorizarse?	Mismo foco, con mayor énfasis en priorización y medición en 2025.
Sostenibilidad y nuevos enfoques	Se menciona de forma indirecta la falta de una línea robusta de sostenibilidad.	¿De qué manera el FPESA ha contribuido (o podría contribuir) a promover prácticas sostenibles?	En 2025 se transforma en eje propio; conviene mantener para comparar evolución del enfoque ambiental y social.
Presupuesto y gestión de recursos	¿Cómo ha sido enfrentar los cambios presupuestarios ocurridos en el programa?	¿Percibe suficiencia o restricciones de recursos para diversificar mercados?	Parcialmente compatible. En 2025 se vincula más con el efecto de restricciones presupuestarias sobre la diversificación.
Seguimiento y evaluación	¿Existen mecanismos formales de retroalimentación y seguimiento?	¿Existen mecanismos de seguimiento a resultados o dificultades? ¿Cómo debieran medirse los resultados?	Coinciden en el fondo. En 2025 se agrega el componente de indicadores, útil para evaluación futura.
Recomendaciones y ajustes	Recomendaciones generales para mejorar el programa.	¿Qué ajustes o nuevos instrumentos considera prioritarios para fomentar la diversificación de mercados?	Complementarias. En 2025 se orienta a rediseño y propuestas concretas.
Proyección del programa	Visión sobre el futuro del FPESA y su rol en la estrategia exportadora.	¿Qué condiciones considera clave para que un incentivo tenga un efecto real y sostenido en la diversificación de mercados?	Compatible; 2025 profundiza con enfoque prospectivo de incentivos.

Fuente: Elaboración propia

La integración de la información cualitativa proveniente de ambos ejercicios (2024 y 2025) permite fortalecer la validez del análisis, al contrastar percepciones institucionales y gremiales en distintos momentos del ciclo del programa.

El uso de una matriz comparativa y de criterios de recodificación homogéneos garantiza la trazabilidad entre fuentes y la consistencia de los hallazgos, evitando sesgos por sobre-representación de actores o por diferencias en los instrumentos aplicados.

Esta compatibilidad entre estudios aporta continuidad metodológica y sustento empírico a las conclusiones del diagnóstico y al diseño de propuestas de los instrumentos del FPESA.

IV.5 Focus Group con Beneficiarios del FPESA

En el marco del proceso de levantamiento cualitativo, se llevó a cabo una sesión de focus group con representantes de los principales gremios exportadores de frutas, hortalizas, lácteos y agroindustria. El objetivo fue identificar y caracterizar, bajo una lógica deliberativa y colaborativa, las principales barreras, desafíos y oportunidades para la diversificación de mercados, así como recoger propuestas de ajuste para el rediseño de

instrumentos del FPESA. La discusión permitió obtener evidencia sectorial directa, complementaria a los resultados de la encuesta y entrevistas, y generar insumos para el proceso de triangulación metodológica comprometido.

Barreras institucionales y sanitarias: diagnóstico transversal

El principal consenso refiere al rol de las barreras sanitarias y de habilitación como obstáculo estructural para la diversificación de mercados. Sectores como lácteos y agroindustria enfatizaron el rezago crónico en la tramitación de autorizaciones y habilitaciones sanitarias, señalando que el ritmo actual es insuficiente para responder a las ventanas comerciales y a la evolución de la demanda internacional. Asimismo, se identificó una falta de flexibilidad y dotación en los servicios públicos responsables (SAG, SAC), así como rigideces en la logística de inspección (limitación de sitios abiertos, trámites redundantes y plazos restrictivos), que afectan especialmente a productos perecibles y a las innovaciones exportadoras.

“El principal obstáculo es la apertura sanitaria, que avanza a velocidad de tortuga” (sector lácteo).

El análisis evidencia que, dada la distancia geográfica de Chile respecto a los mercados de destino, las deficiencias en la cadena logística (puertos, inspecciones, aduanas) representan un costo de oportunidad relevante y reducen la competitividad relativa.

Dinámica de diversificación: foco competitivo y riesgos asociados

El focus group diferenciaron explícitamente la diversificación efectiva de una simple dispersión de mercados. La apertura de nuevos destinos debe sustentarse en ventajas comparativas claras, capacidad de respuesta sectorial e inteligencia de mercado. El caso de la cereza, altamente concentrado en China, ilustra los riesgos de depender de un único mercado, pero también las dificultades de diversificar sin resignar rentabilidad o capacidad competitiva.

Se subrayó que la toma de decisiones para diversificar exige un análisis costo-beneficio riguroso, considerando los riesgos de mercado, las exigencias regulatorias y los costos de entrada. Se identificó la falta de información estratégica y de inteligencia de mercado como una brecha transversal que limita la planificación de estrategias de diversificación y la priorización de destinos.

Crítica a la focalización y asignación de fondos de promoción

La actual focalización de fondos por tamaño de empresa fue ampliamente cuestionada. Los gremios coincidieron en que las grandes empresas, al ser las únicas con capacidad de abrir y consolidar mercados, generan externalidades positivas a través de encadenamientos productivos y acceso indirecto para pymes proveedoras. La dispersión de recursos entre numerosos beneficiarios e instrumentos se percibe como una limitante

para alcanzar escala y foco estratégico, dificultando la consolidación de nuevas rutas de exportación frente a competidores regionales con mayor concentración presupuestaria.

“Las grandes empresas abren mercados, arrastran proveedores, generan impacto país”.

Restricciones normativas y operativas en el acceso a instrumentos

Los participantes destacaron limitaciones técnicas y normativas en el diseño de los instrumentos: plazos de postulación y ejecución desalineados con el ciclo exportador, cofinanciamientos decrecientes, procedimientos administrativos complejos y barreras regulatorias que impiden la postulación conjunta entre empresas competidoras, por normativas de libre competencia (compliance).

La imposibilidad de colaboración en iniciativas colectivas de exportación –especialmente en sectores donde los volúmenes críticos superan la capacidad de una sola empresa– reduce la eficiencia y pertinencia de los apoyos.

Deficiencias presupuestarias y problemas de financiamiento

Se registró preocupación por la reducción real de los presupuestos públicos orientados a la promoción y certificación sanitaria, especialmente en el sector hortícola. Los recursos asignados son percibidos como insuficientes y su focalización en beneficiarios tradicionales limita la capacidad de innovación y el acceso de nuevos actores. También se observó que el uso de pesos chilenos en lugar de dólares para la adjudicación de fondos expone a los beneficiarios a riesgos cambiarios, dificultando la planificación y ejecución de actividades en mercados internacionales.

Desafíos en sostenibilidad, imagen país y gobernanza institucional

En materia de sostenibilidad e imagen país, se propuso incorporar incentivos explícitos y graduales en las bases de los instrumentos, sin que estos sean excluyentes, permitiendo adaptaciones según la realidad productiva de cada sector. Un eje transversal del debate fue la necesidad de consolidar y simplificar la institucionalidad pública relacionada con la promoción exportadora (ProChile, Imagen de Chile, InvestChile, Sernatur, entre otras), promoviendo una coordinación efectiva, con KPI claros y un enfoque de lógica empresarial.

Recomendaciones para el rediseño de instrumentos

Las propuestas derivadas del focus group incluyen:

- Consolidar instrumentos existentes y evitar la proliferación de nuevas iniciativas de bajo impacto.
- Robustecer la inteligencia de mercado, mejorando el acceso a información relevante y contactos internacionales.

- Adecuar los instrumentos a las realidades productivas y regulatorias de cada sector, permitiendo mayor flexibilidad operativa.
- Alinear incentivos de sostenibilidad y marca país con la realidad exportadora, ponderando su importancia pero sin rigideces normativas.
- Reforzar la gobernanza y coordinación interinstitucional, evitando la fragmentación de recursos y funciones.

Tabla IV.9: Principales desafíos y recomendaciones por rubro

Eje temático	Barreras/Desafíos Identificados	Propuestas/Observaciones
Sanitario e institucional	Lento avance en habilitaciones, insuficiente dotación y flexibilidad en servicios públicos	Fortalecer servicios, priorizar trámites, mejorar gestión del SAG
Logística y trámites	Ineficiencia en puertos, inspección, aduanas; procesos redundantes	Digitalizar y simplificar trámites, habilitar más sitios de inspección
Focalización de fondos	Dispersión por tamaño, bajo impacto de apoyos atomizados	Enfocar recursos en proyectos con encadenamientos y alto impacto
Acceso y normativa	Plazos y cofinanciamientos desalineados; restricciones para postulación conjunta	Ajustar ciclos, flexibilizar cofinanciamiento, revisar normativas
Financiamiento y tipo de cambio	Presupuesto insuficiente y en moneda local; exposición a volatilidad cambiaria	Asignar fondos en dólares, aumentar presupuesto para innovación
Inteligencia de mercado	Falta de información estratégica y acceso a contactos	Ampliar y profesionalizar la inteligencia comercial sectorial
Sostenibilidad e imagen país	Incentivos poco adaptados y exigentes, falta de gradualidad	Integrar criterios de sostenibilidad con flexibilidad sectorial
Gobernanza institucional	Fragmentación de entidades, falta de KPIs y lógica empresarial	Unificar funciones, definir KPIs, promover visión de largo plazo

Fuente: Elaboración propia

El focus group aportó evidencia clave para el diagnóstico de restricciones estructurales, operativas y normativas que afectan la efectividad de los instrumentos de diversificación de mercados exportadores. La convergencia de los distintos rubros permite identificar la necesidad de avanzar hacia modelos de apoyo con mayor escala, pertinencia y flexibilidad, poniendo énfasis en la inteligencia de mercado, la consolidación institucional y la alineación de incentivos sectoriales.

V. Análisis de Benchmarking Internacional

La presente sección tiene por objetivo identificar y analizar experiencias internacionales relevantes en materia de diversificación de mercados de exportación en el sector silvoagropecuario, a través de un enfoque de benchmarking que permita extraer aprendizajes aplicables al rediseño de los instrumentos del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA). Para ello, se consideraron casos provenientes de países con estructuras productivas y orientación exportadora

comparables a la chilena, priorizando aquellos que hayan demostrado resultados verificables en la expansión de destinos, incorporación de nuevos productos exportables o fortalecimiento institucional de sus sistemas de promoción.

La estructura del análisis se organiza en bloques temáticos que permiten abordar, de manera sistemática, los elementos clave que configuran cada experiencia internacional. Primero, se presenta una descripción general del programa o estrategia analizada, incluyendo su contexto de aplicación, objetivos declarados y orientación institucional. Luego, se examinan los instrumentos implementados, considerando su lógica de intervención, mecanismos operativos y criterios de focalización. A continuación, se analizan los resultados observados en términos de diversificación, destacando impactos medibles y alcance logrado. Finalmente, se identifican las principales barreras enfrentadas y las condiciones habilitantes que permitieron su implementación, considerando aspectos institucionales, normativos y de gobernanza.

Cada caso internacional ha sido estudiado utilizando fuentes documentales técnicas e informes de organismos multilaterales, usando herramientas de extracción automatizada de información potenciadas con Inteligencia Artificial (Deep Search). Esta combinación metodológica permite asegurar un abordaje riguroso, particularmente en contextos donde la información es parcial o no estandarizada. Además, se aplicó una Matriz de Marco Lógico para cada programa, lo que facilitó la comparación estructurada entre instrumentos y permitió identificar correspondencias funcionales entre los casos analizados y las líneas programáticas del FPESA.

Los resultados del benchmarking aportan una visión comparativa y constituyen insumos directos para las fases posteriores del estudio, en particular para la evaluación de pertinencia y rediseño de instrumentos. Se presta especial atención a la transferibilidad de las experiencias, evaluando bajo qué condiciones podrían adaptarse al contexto chileno. De esta manera, esta sección busca aportar evidencia empírica para fundamentar propuestas que aumenten la eficacia y focalización del FPESA, reforzando su rol como instrumento estratégico de diversificación de mercados silvoagropecuarios.

V.1 Selección y Descripción de Casos Internacionales

En esta sección se presentan casos internacionales seleccionados que ilustran diversas estrategias e instrumentos utilizados por países para promover la diversificación de mercados y productos agroexportadores. La selección se basa en criterios de representatividad geográfica, madurez institucional, tipo de instrumento implementado y relevancia sectorial, con especial atención a programas comparables en términos de objetivos, escala y gobernanza. Para cada caso, se analizan de manera sistemática los objetivos estratégicos, instrumentos utilizados, principales resultados, barreras enfrentadas y condiciones habilitantes que permitieron su implementación. Esta revisión permite identificar buenas prácticas y elementos transferibles que pueden orientar el rediseño de los instrumentos del FPESA, considerando tanto esquemas centrados en la

promoción comercial como aquellos con enfoque en innovación, agregación de valor o articulación territorial.

V.1.1 Diversificación mediante instrumentos de cofinanciamiento y coinversión

La diversificación de mercados y productos agroexportadores ha sido abordada por diversos países mediante esquemas de cofinanciamiento o coinversión que articulan recursos públicos y privados. Esta modalidad permite compartir riesgos, aprovechar capacidades técnicas del sector productivo y generar intervenciones con mayor sostenibilidad. En esta sección se presentan experiencias que han logrado consolidar ecosistemas exportadores más resilientes mediante fondos concursables, subsidios compartidos o acuerdos de gobernanza conjunta entre agencias estatales, gremios y empresas exportadoras. Los casos seleccionados que se presenta a continuación, ilustran cómo estos mecanismos han sido aplicados para fortalecer capacidades de internacionalización, facilitar el cumplimiento de estándares exigentes, y ampliar la presencia en mercados estratégicos a través de instrumentos adaptados a las características de cada país.

Australia: Agri-Business Expansion Initiative

El gobierno de Australia ha impulsado desde 2020 una estrategia proactiva de diversificación de mercados agroexportadores mediante la implementación del programa Agri-Business Expansion Initiative (ABEI). Con un presupuesto de AUD 85,9 millones, ABEI se integra en una visión de largo plazo orientada a aumentar la resiliencia de las exportaciones agropecuarias, frente a shocks comerciales y disrupciones geopolíticas. Esta iniciativa es coordinada por el Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, en estrecha colaboración con Austrade, la agencia nacional de promoción comercial, e industrias exportadoras de base agroalimentaria (Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, 2020).

Objetivos y enfoque: El ABEI, implementado desde 2020 por el Department of Agriculture, Fisheries and Forestry en conjunto con Austrade, busca reducir la concentración geográfica de las exportaciones agropecuarias australianas y aumentar su resiliencia frente a disrupciones comerciales. La estrategia combina instrumentos de financiamiento, inteligencia comercial, asistencia técnica y diplomacia económica, con especial atención a sectores impactados por restricciones externas como el vino, los granos y la carne (Department of Agriculture, Fisheries and Forestry, 2020).

Instrumentos e implementación: El programa se estructura como un instrumento mixto. Su componente principal son las subvenciones del esquema ATMAC, que cofinancian proyectos de asociaciones industriales para desarrollar estrategias de acceso a nuevos mercados. Además, contempla el despliegue de agregados agrícolas en mercados prioritarios (EE.UU., Arabia Saudita, Corea del Sur), fortalecimiento institucional para acelerar procesos de apertura sanitaria y un sistema robusto de inteligencia comercial.

Austrade expandió su cobertura para brindar asistencia directa a más de 2.000 exportadores al año (Department of Agriculture, 2020).

Clasificación del instrumento: Cofinanciamiento e inteligencia comercial con enfoque mixto. Nivel: sectorial-productivo. Enfoque de diversificación: destinos, productos y resiliencia ante shocks externos.

Resultados: Entre 2019–20 y 2021–22, la participación de los cinco principales destinos en las exportaciones agrícolas cayó de 60% a 51%. ASEAN desplazó a China como principal mercado, y se abrieron o expandieron 46 destinos con un valor potencial de AUD 337 millones. Productos históricamente concentrados como trigo, cebada y vino diversificaron sus destinos, y se firmaron acuerdos de libre comercio con India y el Reino Unido (Department of Agriculture, 2022).

Barreras enfrentadas: Las principales dificultades han sido las barreras técnicas y sanitarias (TBT y SPS), junto con la baja capacidad exportadora de pequeñas empresas para enfrentar procesos complejos de internacionalización. También se identificó una resistencia inicial a modificar el enfoque tradicional de promoción comercial (Department of Agriculture, 2020).

Condiciones habilitantes: La existencia de recursos públicos focalizados, un aparato institucional robusto (Austrade, Ministerio de Agricultura), la articulación efectiva entre actores técnicos y diplomáticos, y la participación gremial en la definición de estrategias facilitaron la implementación. La experiencia acumulada en gestión público-privada fue clave para la ejecución coordinada del programa.

Nueva Zelanda: Programa Primary Growth Partnership (PGP) y SFF Futures

Nueva Zelanda ha desarrollado una estrategia de diversificación agroexportadora basada en la coinversión público-privada y en la articulación colaborativa entre Estado, asociaciones industriales y centros de investigación. Esta estrategia se ha operacionalizado principalmente a través del programa Primary Growth Partnership (PGP) (2010–2018) y su sucesor, Sustainable Food & Fibre Futures (SFF Futures) (desde 2018), ambos administrados por el Ministry for Primary Industries (MPI). Estos instrumentos han buscado transformar sectores tradicionales en industrias con mayor sofisticación, trazabilidad y posicionamiento en mercados exigentes, promoviendo la innovación desde la producción hasta la exportación (MPI, 2023).

Objetivos y enfoque: Ambos programas, gestionados por el Ministry for Primary Industries (MPI), buscan diversificar productos, estándares y destinos agroexportadores mediante coinversión en proyectos liderados por el sector privado. Su enfoque promueve la sofisticación de sectores tradicionales y el posicionamiento en mercados exigentes, a través de la innovación a lo largo de toda la cadena de valor (MPI, 2023). Un ejemplo representativo es “NZ Avocados Go Global”, centrado en disminuir la dependencia del mercado australiano y expandirse hacia Asia mediante trazabilidad, inocuidad y diferenciación (New Zealand Avocado, 2023).

Instrumentos e implementación: Ambos programas operan como fondos concursables bajo esquemas de coinversión. Requieren participación de consorcios sectoriales, productores, gremios, empresas y entidades técnicas, con proyectos de mediano y largo plazo enfocados en desarrollo de productos, certificaciones, adaptación tecnológica e inteligencia comercial. Incluyen monitoreo financiero, evaluaciones periódicas y apoyo técnico constante del MPI (MPI, 2023).

Clasificación del instrumento: Coinversión público–privada para innovación exportadora. Nivel: sectorial–productivo. Enfoque de diversificación: productos, estándares y destinos.

Resultados: El proyecto “Go Global” permitió transformar el sector aguacatero, ampliando exportaciones a nuevos mercados como Tailandia y Corea del Sur, fortaleciendo su institucionalidad gremial y alcanzando un retorno económico estimado en NZD 230 millones. La experiencia promovió adopción tecnológica, incorporación de estándares sostenibles y desarrollo de nuevas variedades, consolidando una oferta exportadora más resiliente (New Zealand Avocado, 2023).

Barreras enfrentadas: Se identificaron dificultades en la articulación inicial de actores, acceso a mercados asiáticos con requisitos específicos, y limitaciones técnicas en algunos sectores. Además, varios proyectos enfrentaron presión por demostrar impacto económico en plazos breves, lo que generó tensiones durante su implementación (MPI, 2023).

Condiciones habilitantes: Factores clave fueron: reglas claras de coinversión que incentivaron la participación privada; acompañamiento técnico continuo del MPI; sistemas de monitoreo con capacidad de ajuste en curso; y gobernanza compartida entre Estado y asociaciones sectoriales, que facilitó pertinencia, flexibilidad y alineación con los cambios del entorno comercial internacional (MPI, 2023).

Canadá: AgriMarketing Program

Canadá ha desarrollado desde 2013 una política consolidada de promoción internacional del agro, centrada en la diversificación de mercados y la diferenciación por calidad. En este marco, el AgriMarketing Program se posiciona como un instrumento clave dentro del Sustainable Canadian Agricultural Partnership (Sustainable CAP, 2023–2028), una alianza federal-provincial que moviliza CAD 3.500 millones para fortalecer la competitividad del sector agroalimentario. De este total, CAD 1.000 millones son ejecutados directamente por el gobierno federal, y CAD 129,97 millones están destinados al AgriMarketing, gestionado por Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) (Agriculture and Agri-Food Canada, 2023a; 2023b).

Objetivos y enfoque: El AgriMarketing Program, parte del Sustainable Canadian Agricultural Partnership (2023–2028), busca incrementar y diversificar las exportaciones agroalimentarias, priorizando mercados con acuerdos de libre comercio. Se enfoca en nichos de alto valor (Asia, Medio Oriente) mediante trazabilidad, certificaciones

diferenciadoras (como kosher y halal), y fortalecimiento de capacidades exportadoras sectoriales (Agriculture and Agri-Food Canada, 2023a).

Instrumentos e implementación: El programa otorga contribuciones no reembolsables de costo compartido (hasta el 50%, con un máximo de CAD 2 millones anuales por beneficiario), administradas por asociaciones sectoriales y, en algunos casos, por PYMEs. Las actividades financiables incluyen ferias, estudios de mercado, campañas colectivas y misiones comerciales. La iniciativa kosher/halal ha sido emblemática para acceder a mercados cultural y religiosamente segmentados (Agriculture and Agri-Food Canada, 2023a).

Clasificación del instrumento: Cofinanciamiento para promoción sectorial e inserción internacional. Nivel: sectorial–productivo. Enfoque de diversificación: destinos (expansión geográfica) y productos (certificaciones diferenciadoras y posicionamiento cultural).

Resultados: Entre 2013 y 2023, Canadá incrementó sus exportaciones agroalimentarias, alcanzando CAD 82.200 millones en 2021 con presencia en más de 190 países. Sectores como granos, carnes, legumbres y procesados se expandieron hacia mercados no tradicionales, como Corea del Sur y el Golfo Pérsico. Las acciones de diferenciación e inserción colectiva han facilitado el acceso de productores pequeños a destinos exigentes (Agriculture and Agri-Food Canada, 2023b).

Barreras enfrentadas: Se identifican obstáculos técnicos y financieros en PYMEs para cumplir con regulaciones complejas, junto con desafíos para mantener campañas sostenidas en mercados culturalmente diversos. Algunos sectores requieren mayor acompañamiento para consolidar capacidades exportadoras (Agriculture and Agri-Food Canada, 2023a).

Condiciones habilitantes: Factores críticos del éxito incluyen una coordinación federal-provincial efectiva, financiamiento estable, gremios sectoriales con capacidad de ejecución y una reputación institucional consolidada basada en estándares reconocidos internacionalmente. Estos elementos han sustentado una estrategia nacional coherente y adaptable, facilitando la incorporación progresiva de nuevos actores y productos a los mercados globales.

Estados Unidos: Programas de Fomento de Mercados Externos del USDA

En un contexto de creciente déficit comercial agrícola y alta concentración de exportaciones en pocos mercados, Estados Unidos ha implementado una estrategia integral de promoción de exportaciones agropecuarias liderada por el Departamento de Agricultura (USDA). Esta se estructura principalmente en torno al Market Access Program (MAP), el Foreign Market Development Program (FMD) y el nuevo Regional Agricultural Promotion Program (RAPP), introducido en 2023. Los tres instrumentos son gestionados por el Foreign Agricultural Service (FAS) bajo un modelo de colaboración público-privada con asociaciones sectoriales (“cooperators”), y su objetivo común es diversificar destinos,

fortalecer la presencia internacional de productos agropecuarios y reducir vulnerabilidades frente a disrupciones comerciales globales (USDA, 2024).

Objetivos y enfoque: La estrategia de promoción exportadora del USDA combina tres instrumentos principales: el Market Access Program (MAP), el Foreign Market Development Program (FMD) y el Regional Agricultural Promotion Program (RAPP, desde 2023). MAP promueve campañas de marketing y presencia internacional; FMD fortalece relaciones institucionales y capacidades de largo plazo en mercados objetivos; y RAPP busca diversificar hacia destinos emergentes ante disrupciones recientes como guerras comerciales, pandemia y tensiones geopolíticas. Todos operan bajo esquemas de cofinanciamiento público-privado a través de gremios sectoriales (“cooperators”) (USDA, 2024).

Instrumentos e implementación: La ejecución recae en asociaciones como el U.S. Dairy Export Council o la Almond Board of California, que diseñan intervenciones adaptadas por producto y destino. Las agregadurías agrícolas del USDA actúan como soporte técnico y diplomático. El modelo permite una rotación estratégica de recursos, priorizando mercados nuevos una vez consolidada la presencia en otros. En 2024, RAPP financió a 66 organizaciones para proyectos en África, Asia, el Caribe y América del Sur (USDA, 2024).

Clasificación del instrumento: Cofinanciamiento para promoción internacional mediante gremios sectoriales. Nivel: sectorial-nacional. Enfoque de diversificación: geográfica (nuevos mercados) y consolidación institucional para posicionamiento agroexportador.

Resultados: El USDA estima que cada dólar invertido en promoción genera USD 24,5 en exportaciones. A lo largo del tiempo, estos programas han ampliado la presencia de productos como los arándanos rojos en India o los productos forestales en el Caribe, contribuyendo a la diversificación geográfica y a la inclusión de productores pequeños mediante cooperativas (USDA, 2024).

Barreras enfrentadas: Las tensiones comerciales con China revelaron una alta dependencia de mercados individuales. El déficit comercial agrícola proyectado para 2024 (USD 30.000 millones) y 2025 (USD 27.500 millones) evidencia la urgencia de diversificación (American Farm Bureau Federation, 2024). También se identifican barreras técnicas y culturales en mercados con requerimientos sanitarios estrictos o preferencias alimentarias diferenciadas, lo que exige esfuerzos en adaptación de productos y estrategias de posicionamiento.

Condiciones habilitantes: El modelo estadounidense se sustenta en una institucionalidad especializada (FAS), financiamiento multianual con objetivos estratégicos definidos, gremios sectoriales con capacidades técnicas y comerciales, y una red diplomática con presencia agrícola en más de 90 países. La evaluación anual de desempeño permite ajustar prioridades y mantener un portafolio dinámico de mercados (USDA, 2024).

V.1.2 Diversificación con foco territorial e inclusión rural

La diversificación productiva con enfoque territorial ha sido una estrategia utilizada para integrar a pequeños y medianos productores en cadenas de valor con potencial exportador. Este tipo de iniciativas se basa en el fortalecimiento de capacidades locales, la articulación interinstitucional en regiones rezagadas y el desarrollo de productos diferenciados con valor agregado. Las experiencias reunidas en esta sección comparten un énfasis en la inclusión económica de actores tradicionalmente excluidos del comercio exterior, promoviendo la asociatividad, el acceso a certificaciones y la participación en ferias y ruedas de negocios. A través de servicios descentralizados, asistencia técnica directa y estrategias de inserción comercial gradual, estas intervenciones buscan superar brechas estructurales e impulsar la transformación productiva en territorios rurales.

Perú: Programa “Sierra y Selva Exportadora”

Sierra y Selva Exportadora es una iniciativa pública del Estado peruano orientada a integrar a pequeños productores de zonas altoandinas y amazónicas en cadenas productivas articuladas a mercados nacionales e internacionales. Fue creada en 2006 como “Sierra Exportadora”, focalizada en la región andina, y en 2014 amplió su cobertura a la Amazonía, adoptando su nombre actual. El programa se enmarca dentro de una política de inclusión económica y desarrollo territorial, buscando capitalizar la riqueza biológica y cultural del país a través de la diversificación productiva. Bajo la coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros y el Ministerio de Agricultura, esta plataforma busca insertar productos andinos y amazónicos en nichos de alto valor, promoviendo una transformación productiva rural que supere la economía de subsistencia y favorezca el emprendimiento sostenible.

Objetivos y enfoque: El programa tiene como propósito insertar a pequeños productores de zonas altoandinas y amazónicas en cadenas de valor competitivas, promoviendo productos con valor agregado como quinua, cacao nativo, camu camu, quesos andinos y textiles tradicionales. La estrategia combina desarrollo productivo, empresarial y comercial con enfoque territorial, bajo una lógica de asociatividad y economía de escala solidaria (Sierra y Selva Exportadora, 2016).

Instrumentos e implementación: La implementación se realiza mediante oficinas regionales y equipos técnicos que acompañan a asociaciones rurales en el diseño de planes de negocio, certificaciones (orgánica, comercio justo), mejora de capacidades y acceso a financiamiento a través de programas complementarios como Agroldeas. El programa articula ruedas de negocio, ferias comerciales, asesoría sanitaria y asistencia técnica exportadora, actuando como intermediario público en fases iniciales de comercialización (Sierra y Selva Exportadora, 2016).

Clasificación del instrumento: Asistencia técnica integral y articulación comercial con enfoque territorial. Nivel: asociativo-rural. Enfoque de diversificación: productos diferenciados y acceso a nuevos mercados desde sectores tradicionalmente excluidos.

Resultados: Entre 2011 y 2016, se ejecutaron más de 1.800 planes de negocio en 23 regiones, beneficiando directamente a más de 124.000 pequeños productores. El 90% de las organizaciones formalizó su actividad económica y más del 50% accedió a nuevos canales comerciales. Se consolidó la presencia internacional de productos como quinua, maca y café especial, y se diversificó la oferta exportable hacia superalimentos amazónicos e infusiones andinas (Sierra y Selva Exportadora, 2016).

Barreras enfrentadas: Las principales dificultades incluyeron dispersión territorial, baja infraestructura vial y digital, escasa educación técnica y cultura empresarial, y limitada cobertura financiera. La informalidad y el enfoque de subsistencia exigieron intervenciones intensivas y sostenidas. La construcción de confianza se logró mediante resultados demostrables y acompañamiento técnico continuo (Sierra y Selva Exportadora, 2016).

Condiciones habilitantes: El contexto favorable incluyó la biodiversidad del país, tratados de libre comercio, la demanda global por productos saludables y étnicos, y una institucionalidad pública capaz de coordinar con múltiples agencias. La articulación con programas como Agroldeas y Procompite, así como el enfoque participativo y descentralizado, fortalecieron la sostenibilidad y replicabilidad del modelo (Sierra y Selva Exportadora, 2016).

México: Promoción de exportaciones en PYMEs

Frente a una matriz exportadora altamente concentrada en grandes empresas y pocos destinos, México implementó durante la segunda mitad de la década del 2000 una estrategia orientada a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Esta fue liderada por *ProMéxico*, agencia de promoción comercial dependiente de la Secretaría de Economía, hasta su cierre en 2019. El enfoque estuvo centrado en facilitar el acceso de empresas con poca o nula experiencia exportadora a mercados internacionales, mediante asistencia técnica, promoción directa y servicios especializados (Volpe Martincus, Carballo & García, 2010).

Objetivos y enfoque: La estrategia liderada por ProMéxico entre mediados de los 2000 y 2019 buscó ampliar la participación de pequeñas y medianas empresas en el comercio internacional, especialmente aquellas sin experiencia exportadora. El foco estuvo en aumentar el número de empresas exportadoras, diversificar mercados y productos, y fomentar el ingreso de nuevos bienes a nuevos destinos (Volpe Martincus, Carballo & García, 2010).

Instrumentos e implementación: El Programa de Apoyo a la Exportación operó a través de inteligencia de mercados, cofinanciamiento para estudios y agendas comerciales, participación en ferias, y asistencia técnica para cumplir normativas sanitarias y de etiquetado. Se aplicó tanto de forma individual como agrupada por sector o región, priorizando rubros como agroindustria, manufacturas ligeras y alimentos procesados (Volpe Martincus et al., 2010).

Clasificación del instrumento: Servicios de apoyo a la internacionalización para PYMEs (inteligencia comercial, asistencia técnica, cofinanciamiento). Nivel: empresarial-segmentado. Enfoque de diversificación: productos y mercados, con énfasis en el margen extensivo y empresas sin experiencia exportadora.

Resultados: Las empresas beneficiarias incrementaron sus exportaciones hasta en un 60%, particularmente aquellas sin historial exportador. Hubo impactos positivos tanto en la expansión a nuevos mercados (margen extensivo) como en el aumento de ventas a destinos existentes (margen intensivo). También se observó un efecto moderado de desconcentración territorial, beneficiando a regiones fuera de los polos industriales tradicionales (Volpe Martincus et al., 2010).

Barreras enfrentadas: Muchas PYMEs presentaban limitaciones estructurales en capital humano, financiamiento y capacidades tecnológicas. Además, se observó escasa articulación con otras políticas públicas (innovación, crédito, infraestructura) y una debilidad en el seguimiento post intervención, lo que redujo la sostenibilidad del impacto en algunos casos (Volpe Martincus et al., 2010).

Condiciones habilitantes: Factores que facilitaron su implementación fueron el diseño focalizado del programa, el respaldo presupuestario estable durante su vigencia, y la existencia de una agencia con cobertura nacional como ProMéxico. La coordinación con cámaras empresariales y gobiernos subnacionales permitió adaptar las acciones a distintos territorios, aunque con heterogeneidad en la cobertura y profundidad (Volpe Martincus et al., 2010).

Costa Rica: Programa “Descubre” de Agrotransformación

Costa Rica lanzó en 2019 el programa Descubre, una iniciativa liderada por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Su objetivo fue diversificar la base agroexportadora del país e incentivar la transformación productiva mediante la identificación y el desarrollo de nuevas cadenas de valor en sectores no tradicionales. El programa opera como una plataforma de articulación interinstitucional que vincula actores públicos, privados y académicos, focalizándose en territorios rurales y rubros con potencial exportador (PROCOMER, 2020; PROCOMER, 2024).

Objetivos y enfoque: El programa Descubre busca diversificar la base agroexportadora y fomentar la transformación productiva territorial mediante el descubrimiento estructurado de productos con potencial exportador. Se centra en cadenas agroindustriales emergentes como la pitahaya, bioproductos agrícolas, subproductos del café y frutas tropicales diferenciadas, combinando desarrollo productivo, asociatividad y promoción comercial (PROCOMER, 2020).

Instrumentos e implementación: La estrategia combina acompañamiento técnico en estándares y acceso a mercados, promoción en ferias como Agrotransformación, articulación con la Banca de Desarrollo para financiamiento, y fortalecimiento de

capacidades en territorios rurales. Ejemplos destacados incluyen exportaciones piloto de pitahaya a Estados Unidos y Europa, y el desarrollo de productos gourmet derivados de la cáscara de café (PROCOMER, 2024).

Clasificación del instrumento: Servicios integrados de desarrollo productivo, promoción comercial e inteligencia de mercado. Nivel: territorial-sectorial. Enfoque de diversificación: productos no tradicionales en territorios rurales y apertura de nuevos nichos exportadores.

Resultados: A pesar de su reciente implementación, el programa ha contribuido a posicionar productos no tradicionales en la oferta exportadora costarricense y ha fortalecido alianzas interinstitucionales para el desarrollo agroindustrial. En 2024, el país exportó más de 450 productos agropecuarios a más de 100 mercados, con avances en inteligencia productiva, promoción regional y valor agregado (PROCOMER, 2024).

Barreras enfrentadas: Se han identificado limitaciones técnicas en territorios rurales, falta de madurez comercial en algunos rubros y dificultades para sistematizar aprendizajes sectoriales. También persisten desafíos en la articulación institucional regional y en el seguimiento de resultados intermedios del proceso exportador (PROCOMER, 2024).

Condiciones habilitantes: Entre los factores clave están la capacidad técnica de PROCOMER, la coordinación entre COMEX, MAG y agencias financieras, y la cultura exportadora del país. La estructura institucional interministerial y la disponibilidad de instrumentos financieros han facilitado el despliegue del programa, particularmente en territorios con potencial no desarrollado (PROCOMER, 2020).

V.1.3 Estrategias nacionales basadas en imagen país e inteligencia de mercado

Algunos países han optado por estrategias de diversificación exportadora centradas en el fortalecimiento de su imagen país y el uso intensivo de inteligencia comercial. Este enfoque busca posicionar su oferta agroalimentaria como distintiva y confiable en mercados internacionales, aprovechando atributos culturales, estándares de calidad y campañas institucionales integradas. Las experiencias analizadas en esta sección se caracterizan por una coordinación interinstitucional entre organismos sectoriales y agencias de promoción, una planificación orientada a mercados prioritarios, y el desarrollo de herramientas analíticas que permiten identificar oportunidades comerciales específicas. Estas políticas no se enfocan en el subsidio directo a empresas, sino en la creación de condiciones habilitantes para que sectores estratégicos consoliden o expandan su presencia en destinos internacionales mediante acciones colectivas de promoción y posicionamiento.

España: Convenio Ministerio de Agricultura – ICEX (“Spain Food Nation”)

El programa “Spain Food Nation” constituye una iniciativa estratégica conjunta del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) y de ICEX España Exportación e

Inversiones, orientada a fortalecer la proyección internacional del sector agroalimentario español. Lanzado en 2020 como parte de la campaña #AlimentosDeEspaña, este esfuerzo busca posicionar a España como proveedor de alimentos seguros, de alta calidad y con valor gastronómico distintivo, promoviendo simultáneamente la diversificación de destinos y productos exportables (Europa Press, 2025). El programa se desarrolla mediante convenios anuales de cofinanciamiento entre MAPA e ICEX, con acciones focalizadas en mercados prioritarios y mercados de oportunidad.

Objetivos y enfoque: Spain Food Nation es una estrategia conjunta del Ministerio de Agricultura (MAPA) e ICEX, lanzada en 2020, que busca posicionar a España como proveedor global de alimentos seguros, de calidad e innovadores. Sus objetivos incluyen diversificar mercados, abrir nuevos destinos, reforzar la inteligencia de mercado y consolidar sectores base del agro como motores de desarrollo territorial (Europa Press, 2025).

Instrumentos e implementación: El programa se ejecuta mediante convenios anuales de cofinanciamiento entre MAPA e ICEX, con un presupuesto total de €8,44 millones para el periodo 2023–2026 (53% MAPA, 47% ICEX). Las acciones incluyen la organización de eventos gastronómicos con chefs como embajadores de marca, apoyo a restaurantes españoles en el exterior, participación en ferias internacionales bajo la marca “Foods and Wines from Spain”, campañas en medios digitales y especializados, formación de Consejos Asesores en mercados estratégicos (China, Japón, EE.UU., Reino Unido) y elaboración de estudios sobre tendencias de consumo, barreras técnicas y oportunidades comerciales específicas, como alimentos halal o la reconfiguración post-Brexit. Un componente central del programa es la generación y uso de inteligencia de mercado, articulada con redes diplomáticas y comerciales.

Clasificación del instrumento: servicios/marketing (imagen país, branding, promoción internacional, inteligencia comercial); nivel sectorial-país; enfoque de diversificación hacia nuevos mercados y productos diferenciados.

Resultados: En 2022, las exportaciones agroalimentarias alcanzaron un récord de €68.000 millones (+30% respecto a 2019). Las campañas contribuyeron a insertar productos cárnicos en Asia y redirigir frutas/hortalizas hacia Oriente Medio y África del Norte. Además, se fortaleció la coordinación MAPA–ICEX, optimizando recursos sectoriales y comerciales (Europa Press, 2025).

Barreras enfrentadas: Las principales dificultades incluyen la saturación de algunos mercados, la competencia internacional en branding agroalimentario, y la baja participación de pequeñas empresas debido a barreras técnicas o falta de información. También se observaron dificultades de coordinación autonómica y falta de subsidios directos para empresas con menor capacidad de internacionalización (Europa Press, 2025).

Condiciones habilitantes: El éxito se ha apoyado en una institucionalidad consolidada (MAPA e ICEX), un sector privado con experiencia exportadora, herramientas desarrolladas de inteligencia de mercado, y una red de oficinas en el exterior. La cofinanciación permitió responder a coyunturas como la pandemia, el Brexit y la guerra en Ucrania, adaptando las estrategias sin interrumpir su continuidad (Europa Press, 2025).

Colombia: Estrategia de Diversificación de Exportaciones Agro

La estrategia nacional de diversificación exportadora impulsada por Colombia durante la década de 2010 tuvo como objetivo superar la alta concentración en pocos productos agropecuarios tradicionales (café, banano, flores) y mercados de destino (principalmente EE.UU. y la UE). Para ello, se implementaron políticas públicas articuladas entre entidades sectoriales y comerciales, lideradas por ProColombia, agencia de promoción exportadora. Estas medidas incluyeron acciones de promoción internacional, fortalecimiento sanitario y desarrollo productivo, lo que permitió ampliar significativamente tanto la canasta exportadora como los destinos internacionales (ProColombia, 2020).

Objetivos y enfoque: La estrategia nacional de diversificación exportadora impulsada por Colombia buscó reducir la alta concentración en productos tradicionales (café, banano, flores) y destinos (EE.UU., UE), priorizando productos no tradicionales como cárnicos, frutas frescas, cacao y derivados. El enfoque combinó instrumentos de política comercial, desarrollo productivo y promoción internacional, con énfasis en el margen extensivo de exportaciones (Volpe Martincus, Carballo & Gallo, 2010; ProColombia, 2020).

Instrumentos e implementación: La estrategia fue implementada principalmente por ProColombia, mediante más de 130 acciones de promoción internacional como ferias sectoriales (Fruit Logística, Gulfood), misiones comerciales, ruedas de negocio y asistencia técnica. Además, se gestionaron 47 acuerdos de admisibilidad sanitaria en coordinación con ICA e Invima para facilitar exportaciones a destinos como China, Corea del Sur, Rusia y Emiratos Árabes. Un caso destacado fue el impulso al aguacate Hass, que permitió posicionar al país como uno de los tres principales exportadores globales (ProColombia, 2020).

Clasificación del instrumento: servicios de promoción internacional, asistencia técnica, negociación sanitaria. Nivel: sectorial-productivo. Enfoque de diversificación: productos emergentes y nuevos destinos.

Resultados: Para 2020, la canasta exportadora colombiana se amplió hacia productos como aguacate, mango, piña, cacao, lima Tahití, carnes y piscicultura, con envíos a nuevos mercados como Japón, China, Australia, México y Corea. Evaluaciones del BID concluyen que las empresas apoyadas por ProColombia mostraron mejoras en diversificación de mercados y portafolios exportadores, especialmente en rubros no tradicionales (Volpe Martincus et al., 2010).

Barreras enfrentadas: La estrategia enfrentó desafíos logísticos (infraestructura, cadena de frío), altos costos de certificaciones fitosanitarias, y capacidades limitadas en algunas regiones para cumplir estándares técnicos y sanitarios exigidos por mercados internacionales (ProColombia, 2020).

Condiciones habilitantes: Los principales factores que favorecieron la estrategia fueron: i) existencia de una agencia especializada (ProColombia), ii) coordinación público-privada, iii) acuerdos comerciales vigentes que redujeron barreras arancelarias, y iv) políticas sectoriales alineadas a la apertura internacional. Además, el respaldo técnico-financiero a sectores no tradicionales permitió una inserción gradual y sostenible en mercados internacionales (ProColombia, 2020).

V.1.4 Promoción directa con subsidios flexibles e inclusión de nuevos exportadores

Algunas estrategias de promoción exportadora se han estructurado en torno a subsidios directos y flexibles que permiten a empresas, especialmente aquellas sin experiencia previa en comercio exterior, acceder a mercados internacionales. Este tipo de políticas operan bajo un enfoque demand-driven, en el que las propias empresas o gremios formulan propuestas para actividades de promoción y reciben cofinanciamiento parcial o total según criterios establecidos. En particular, estas iniciativas han puesto énfasis en reducir las barreras de entrada para nuevos exportadores, mediante instrumentos adaptados a distintas realidades empresariales y territoriales. Asimismo, se han diseñado esquemas específicos para promover la participación de grupos históricamente excluidos, como mujeres, jóvenes y comunidades marginadas, integrando los objetivos de diversificación con políticas de inclusión económica.

Sudáfrica: Export Marketing and Investment Assistance (EMIA)

El Export Marketing and Investment Assistance (EMIA) es uno de los programas de promoción exportadora más consolidados de Sudáfrica. Desde 1997, es implementado por el Departamento de Comercio, Industria y Competencia (Department of Trade, Industry and Competition, 2021), con el objetivo de incentivar la internacionalización de empresas sudafricanas y reducir los costos asociados a la promoción comercial en el extranjero. El programa ha sido fundamental en la diversificación de mercados para sectores como agroprocesados, frutas frescas, vinos y carnes especiales, destacando por su alcance nacional, su modalidad demand-driven, y su enfoque inclusivo a través de esquemas específicos para exportadores emergentes (empresarios negros, mujeres, jóvenes).

Objetivos y enfoque: El programa EMIA, implementado desde 1997 por el Departamento de Comercio, Industria y Competencia (DTIC), busca facilitar el acceso de empresas sudafricanas, especialmente PYMEs y exportadores emergentes (mujeres, jóvenes, empresarios negros), a mercados internacionales. Mediante esquemas de cofinanciamiento, el programa reduce barreras de entrada relacionadas con los costos de

promoción exterior, promoviendo tanto la diversificación de productos como de destinos (Department of Trade, Industry and Competition, 2021).

Instrumentos e implementación: EMIA cofinancia entre un 50% y 100% de actividades elegibles como ferias internacionales, misiones comerciales, estudios de mercado, transporte de muestras y campañas de marketing. Existen modalidades individuales, sectoriales y pabellones país, además de esquemas de misiones inversas. La implementación es nacional (DTIC), con apoyo de agencias regionales como Wesgro. La estructura descentralizada y el enfoque demand-driven permiten una amplia cobertura, aunque con mayor concentración en las provincias económicamente más activas.

Clasificación del instrumento: subsidios para internacionalización (servicios de promoción compartidos). Nivel: empresa-sector. Enfoque de diversificación: productos, destinos y actores (grupos históricamente excluidos).

Resultados: Entre 2008/09 y 2020/21, EMIA desembolsó R 2.400 millones, generando retornos estimados de R 23 por cada rand invertido. Sectores como vinos, frutas frescas, carnes especiales y agroprocesados lograron nuevas exportaciones, incluyendo cooperativas vinícolas que accedieron a mercados asiáticos. El agroalimentario representa cerca del 26% de las aprobaciones recientes (Department of Trade, Industry and Competition, 2021).

Barreras enfrentadas: Se observan brechas territoriales en el acceso, con menor participación de regiones menos dinámicas. Además, algunas empresas emergentes enfrentan dificultades para formular planes de promoción o cumplir con requisitos administrativos, lo que limita su participación.

Condiciones habilitantes: El programa se sustenta en una institucionalidad comercial consolidada, financiamiento público estable, redes regionales activas (como Wesgro) y una cultura empresarial exportadora. La coherencia con políticas de empoderamiento económico y la diversidad de modalidades han permitido su sostenibilidad y adaptabilidad (Department of Trade, Industry and Competition, 2021).

El análisis comparado evidencia que la diversificación exportadora se aborda mediante enfoques diversos, desde coinversión e inteligencia comercial hasta desarrollo territorial, según contexto institucional y productivo. Si bien no existe un modelo único, se identifican principios comunes: articulación público-privada, segmentación de instrumentos según nivel exportador y complementariedad entre desarrollo productivo y promoción comercial. Estas lecciones serán utilizadas como insumo para el rediseño de los instrumentos del FPESA y su focalización.

V.2 Sistematización de Casos Mediante Matriz de Marco Lógico

A fin de cumplir con los lineamientos metodológicos establecidos, en particular, la aplicación de una Matriz de Marco Lógico (MML) a los casos seleccionados, se presenta a continuación una síntesis generalizada construida a partir del análisis transversal de las

diez experiencias internacionales de diversificación exportadora. Esta matriz resume la estructura lógica común identificada en los programas, permitiendo detectar patrones replicables y principios estratégicos útiles para el rediseño del FPESA.

Tabla V.1: Matriz Marco Lógico Generalizada – Casos Internacionales de Diversificación Exportadora

Elemento	Descripción General
Fin (Objetivo Superior)	Fortalecer la competitividad exportadora y la resiliencia económica del sector silvoagropecuario mediante la diversificación sostenible de mercados, productos y actores.
Propósito	Incrementar el número, calidad y sostenibilidad de las exportaciones agroalimentarias, con énfasis en inclusión territorial, valor agregado y reducción de concentración exportadora.
Insumos	Financiamiento público y/o coinversión privada; capacidades técnicas locales; institucionalidad especializada en promoción exportadora; infraestructura logística y digital; marcos normativos habilitantes.
Actividades	Inteligencia de mercados; asistencia técnica y formación empresarial; ruedas de negocios; apoyo a certificaciones; desarrollo de clústeres; campañas de marketing; promoción de marcas sectoriales.
Productos (Outputs)	Empresas atendidas; planes de negocio formulados; eventos de promoción realizados; certificaciones obtenidas; estudios publicados; presencia en ferias internacionales.
Resultados (Outcomes)	Diversificación de mercados y productos; mejora de posicionamiento comercial; inserción de nuevos rubros; aumento de exportaciones con atributos diferenciados; fortalecimiento de organizaciones rurales.
Impactos Esperados	Mayor resiliencia comercial; reducción de la vulnerabilidad ante shocks externos; dinamización de economías rurales; consolidación de sectores exportadores emergentes; inclusión económica.
Mecanismos de Evaluación	Indicadores de continuidad exportadora, diversificación de destinos, aumento de valor exportado, retorno sobre inversión, participación de nuevos actores (PYMEs, territorios rezagados).

Fuente: Elaboración propia, a partir de análisis transversal de benchmarking internacional.

La aplicación de esta matriz marco lógico general permite identificar componentes estructurales comunes en los casos analizados, más allá de las especificidades institucionales o geográficas. Esta sistematización también facilita la alineación entre objetivos estratégicos, instrumentos operativos y resultados esperados, sirviendo como insumo para el diseño de intervenciones futuras orientadas a la diversificación exportadora silvoagropecuaria en Chile.

Con el fin de identificar patrones replicables y aprendizajes relevantes para el rediseño del FPESA, se sistematizaron los diez casos internacionales de diversificación de exportaciones silvoagropecuarias analizados previamente mediante una matriz de marco lógico. Esta matriz resume los objetivos estratégicos, las actividades principales, los resultados logrados y los mecanismos específicos de diversificación utilizados en cada experiencia. La finalidad de esta sistematización es facilitar el contraste entre enfoques nacionales y proponer lineamientos viables para el contexto chileno.

Esta visión estructural se complementa con la sistematización específica por país, que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla V.2: Matriz Comparativa por País

País / Programa	Objetivos	Actividades principales	Resultados	Mecanismos de diversificación implementados
Australia / ABEI	Diversificar mercados agroalimentarios; aumentar resiliencia exportadora	Subvenciones ATMAC; agregados agrícolas; inteligencia de mercado; mejora de acceso sanitario	Reducción de concentración exportadora; apertura de 46 nuevos mercados	Expansión geográfica, habilitación sanitaria, promoción institucional
Nueva Zelanda / PGP + SFF Futures	Fomentar innovación en productos y mercados; fortalecer cadenas agroexportadoras	Coinversión en I+D; certificaciones; campañas de marketing; fortalecimiento gremial	Nuevos productos y destinos; mayor sofisticación; retorno económico proyectado de NZ\$230 millones	Innovación de producto, diferenciación, diversificación geográfica
Canadá / AgriMarketing	Aumentar y diversificar exportaciones; visibilizar calidad e inocuidad	Subsidios a asociaciones; ferias; campañas sectoriales; certificaciones Kosher y Halal	Exportaciones récord; diversificación hacia Asia y Medio Oriente	Diversificación cultural, geográfica, calidad y trazabilidad
EE.UU. / MAP, FMD, RAPP	Reducir dependencia de grandes destinos; apoyar inserción en mercados emergentes	Campañas en nuevos mercados; eliminación de barreras; cofinanciamiento gremial; promoción técnica	Diversificación de mercados; alto retorno exportador (USD 1 invertido = USD 24,5 exportados)	Diversificación geográfica, institucional, por producto y región
Perú / Sierra y Selva Exportadora	Incluir pequeños productores rurales; desarrollar cadenas de valor con enfoque territorial	Planes de negocio; asistencia técnica; ferias; acceso a certificaciones y financiamiento	Inserción de quinua, café, lácteos y superalimentos en mercados internacionales	Diversificación territorial, social, organizacional y de productos
Sudáfrica / EMIA	Apoyar internacionalización de PYMEs; reducir barreras de entrada a mercados externos	Reembolsos de costos; ferias; misiones; esquema para “exportadores emergentes”	Exportaciones a Asia y Medio Oriente; retorno exportador de 23:1	Promoción financiera, inclusión PYMEs, diversificación destino-producto
España / Spain Food Nation	Fortalecer imagen país agroalimentaria; diversificar destinos y segmentos de mercado	Branding sectorial; campañas gastronómicas; ferias; inteligencia comercial y redes asesoras	Exportaciones récord (€68.000 millones); posicionamiento Halal y diversificación post-Brexit	Marketing país, diversificación cultural, geográfica y gastronómica
Colombia / Estrategia Agroexportadora	Superar concentración exportadora en pocos productos y destinos	Ferias; planes sectoriales; acompañamiento a nuevos cultivos; mejoras sanitarias	Exportación de Hass, frutas y cárnicos; ingreso a Asia, Europa del Este y Medio Oriente	Diversificación producto-mercado, extensión de cultivos, habilitación sanitaria
México / Apoyo a PYMEs Exportadoras	Internacionalizar PYMEs; ampliar cobertura territorial y de sectores	Asistencia técnica; estudios de mercado; cofinanciamiento; ferias y etiquetado	Aumento de exportaciones de PYMEs; mayor inclusión regional en el comercio exterior	Apoyo focalizado a PYMEs, adecuación de producto, expansión territorial

Costa Rica / Programa Descubre	Transformar la matriz productiva agropecuaria; descubrir y escalar nuevos rubros exportables	Identificación de rubros emergentes; planes territoriales; alianzas público-privadas; ruedas de negocios	Inserción de pitahaya, bioproductos y derivados del café en mercados piloto	Descubrimiento estructurado, articulación territorial, promoción de nuevos rubros
---------------------------------------	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

Los casos revisados muestran que la diversificación efectiva no se logra únicamente mediante instrumentos financieros o de promoción comercial, sino que requiere una combinación estructurada de políticas sectoriales, acceso a certificaciones, asistencia técnica especializada y esquemas de coordinación público-privada. Esta articulación es clave para superar barreras estructurales y ampliar las capacidades de inserción internacional.

Los mecanismos más recurrentes identificados incluyen la apertura de mercados mediante acuerdos sanitarios, el desarrollo de productos diferenciados con valor agregado, el fortalecimiento de estrategias de marca país y el fomento a la participación de actores tradicionalmente excluidos, como PYMEs y territorios rurales. Esta sistematización proporciona una base empírica para orientar el rediseño de los instrumentos del FPESA, promoviendo una diversificación más sostenible, territorialmente equilibrada y alineada con las tendencias internacionales en promoción agroexportadora.

V.3 Análisis de Transferibilidad al Contexto Chileno

A partir de la revisión de políticas e instrumentos internacionales orientados a la diversificación de exportaciones agroalimentarias, se identifican aprendizajes con potencial de aplicación en el rediseño del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), programa público administrado por ODEPA. Esta sección sistematiza dichos aprendizajes bajo cinco dimensiones clave: articulación institucional, mecanismos financieros, focalización territorial, acceso a mercados e inteligencia comercial. En cada caso, se presentan ejemplos relevantes, condiciones habilitantes observadas y su aplicabilidad técnica al contexto chileno, con énfasis en la colaboración funcional público-privada, segmentación territorial y sostenibilidad de los resultados.

V.3.1 Articulación institucional y gobernanza

El análisis comparado de experiencias internacionales permite identificar modelos replicables de articulación institucional y gobernanza para fortalecer la promoción exportadora del sector silvoagropecuario chileno. En particular, los casos de Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, España y Colombia presentan enfoques que integran a las agencias de promoción comercial, ministerios sectoriales, gremios productivos y servicios sanitarios bajo lógicas de coordinación interinstitucional, gobernanza compartida y planificación conjunta.

En el caso de Australia, la implementación del ABEI ha demostrado la relevancia de combinar la promoción sectorial con acciones estatales estructurales. El despliegue de

agregados agrícolas, la articulación entre el Department of Agriculture y Austrade, y la coordinación con servicios sanitarios para apertura de mercados configuran un modelo de gobernanza operativa y orientada a resultados. Chile podría avanzar hacia una estrategia similar, promoviendo una mesa de gobernanza público-privada entre el Ministerio de Agricultura, ProChile, SAG y ODEPA, con capacidades de respuesta rápida ante disrupciones comerciales y énfasis en rubros estratégicos.

En Nueva Zelanda, los programas PGP y SFF Futures se estructuran bajo una gobernanza multiactor con roles definidos para el Estado, gremios y centros de investigación, promoviendo proyectos colaborativos de mediano y largo plazo. La existencia de consorcios exportadores con liderazgo compartido y comités técnico-estratégicos permite una articulación eficaz desde la producción hasta la promoción internacional. Este modelo resulta aplicable al contexto chileno para sectores fragmentados, como la apicultura, berries nativos o agroindustria del secano.

El caso de Canadá destaca por su esquema de cofinanciamiento federal-provincial y la participación directa de asociaciones sectoriales en la formulación y ejecución de proyectos. Esto ha fortalecido la legitimidad de los instrumentos y la pertinencia territorial de las intervenciones. Chile podría replicar este modelo incorporando a los gobiernos regionales en el diseño de estrategias de promoción exportadora, integrando convocatorias regionales gestionadas por asociaciones productivas locales.

Estados Unidos, a través del USDA, presenta un modelo de gobernanza que articula fondos públicos, coinversión privada y representación técnica internacional (agregados agrícolas). La planificación conjunta de campañas sectoriales, el monitoreo de resultados y los esquemas de retroalimentación estratégica aseguran la continuidad y adaptación de las iniciativas. Chile podría desarrollar un modelo análogo incorporando criterios de segmentación por tipo de exportador y nivel de madurez.

La experiencia de España con el convenio MAPA–ICEX (Spain Food Nation) resalta la importancia de institucionalizar la cooperación entre la autoridad sectorial y la agencia de promoción. En el contexto chileno, esto podría materializarse mediante un convenio formal entre el Ministerio de Agricultura y ProChile, con objetivos compartidos, marca sectorial agroalimentaria unificada y estrategias coordinadas de inteligencia de mercado.

Finalmente, Colombia ha integrado exitosamente las funciones de promoción internacional con la admisibilidad sanitaria, mediante convenios interinstitucionales entre ProColombia, ICA y los gremios productivos. Este modelo ha acelerado el ingreso a nuevos mercados y facilitado el acompañamiento técnico a exportadores emergentes. Chile, que cuenta con capacidades similares en ProChile, SAG y ODEPA, podría fortalecer estos vínculos operativos bajo una estrategia conjunta de apertura comercial sectorial.

En síntesis, los elementos comunes en estos modelos incluyen:

- Convenios interinstitucionales formales con objetivos compartidos.
- Gobernanza multiactor con participación del sector privado.

- Articulación territorial mediante gobiernos subnacionales.
- Integración entre promoción comercial, desarrollo productivo y requisitos sanitarios.

Estas condiciones, en su mayor parte, están presentes en el ecosistema institucional chileno, lo que permite avanzar en una estrategia de gobernanza exportadora integrada, flexible y descentralizada, orientada a la diversificación sostenible del sector silvoagropecuario.

V.3.2 Coinversión y mecanismos financieros

Las experiencias de Nueva Zelanda, Canadá y Estados Unidos evidencian que los mecanismos de coinversión y subsidios compartidos pueden constituirse en herramientas eficaces para potenciar la diversificación exportadora, especialmente cuando están acompañados de estructuras de gobernanza colaborativa y criterios de focalización claros. En contraposición, el diseño financiero del FPESA ha estado históricamente centrado en subsidios directos con bajo grado de asociatividad, escasa segmentación por perfil exportador y sin requerimientos de coinversión, lo que ha limitado su alcance estructural.

El modelo neozelandés, a través de los programas Primary Growth Partnership (PGP) y Sustainable Food & Fibre Futures (SFF Futures), opera bajo esquemas de coinversión multianual orientados a proyectos de transformación productiva y acceso a nuevos mercados, con un fuerte componente de colaboración público-privada. Estos fondos permiten financiar innovación en productos, certificaciones, logística y posicionamiento internacional, requiriendo la conformación de consorcios sectoriales. La replicabilidad en Chile está dada por la existencia de instrumentos como los programas de CORFO y el Concurso Silvoagropecuario de ProChile, que ya incorporan un modelo de cofinanciamiento público-privado alineado con las prácticas observadas internacionalmente. Este concurso opera mediante aportes compartidos entre el Estado y los beneficiarios, incentivando la corresponsabilidad financiera, la planificación conjunta y el uso eficiente de los recursos para actividades de promoción y diversificación de mercados.

En Canadá, el *AgriMarketing Program* establece un cofinanciamiento de hasta el 50% para actividades de promoción internacional, condicionando la participación a asociaciones gremiales o PYMEs que formulen estrategias colectivas. Esta modalidad favorece la corresponsabilidad financiera y asegura una alineación de intereses entre actores. Chile, a través del modelo de coinversión implementado por ProChile, presenta una base institucional coherente con este tipo de mecanismos, lo que permite avanzar hacia convocatorias sectoriales complementarias con el FPESA, diferenciadas por nivel de desarrollo exportador o cobertura territorial.

Por su parte, Estados Unidos ha consolidado un portafolio de programas del USDA (*Market Access Program – MAP*, *Foreign Market Development Program – FMD*, y *Regional Agricultural Promotion Program – RAPP*) que funcionan con lógica de

cost-sharing, incorporando criterios de elegibilidad basados en impacto esperado, nivel de madurez exportadora y capacidades institucionales del gremio solicitante. Este diseño permite ajustar la intensidad del subsidio según las características del proyecto y el tipo de producto o destino objetivo. La experiencia sugiere que el FPESA podría evolucionar hacia un esquema más flexible, combinando tramos de financiamiento, evaluación ex ante y rendición de impacto.

En conjunto, estas experiencias coinciden en que la efectividad de los subsidios compartidos depende de cuatro condiciones habilitantes: (i) capacidades técnicas en el diseño y evaluación de proyectos; (ii) institucionalidad coordinada entre promoción, sanidad y desarrollo productivo; (iii) disponibilidad de recursos estables y multianuales; y (iv) criterios de focalización segmentada. En este sentido, el modelo de coinversión vigente en el Concurso Silvoagropecuario de ProChile constituye un referente nacional alineado con las buenas prácticas internacionales, al aplicar principios de colaboración público-privada, corresponsabilidad financiera y orientación estratégica hacia la diversificación exportadora. Este enfoque puede servir como base para fortalecer la arquitectura financiera del FPESA, integrando progresivamente una lógica de coinversión adaptada al perfil exportador, el tipo de rubro y la escala territorial, permitiendo transitar desde subsidios genéricos hacia instrumentos de desarrollo exportador más sofisticados, inclusivos y sostenibles.

V.3.3 Focalización territorial y PYMEs

Una de las principales brechas identificadas en el modelo actual del FPESA es su limitada capacidad de cobertura territorial y su bajo alcance en unidades productivas pequeñas, especialmente aquellas ubicadas fuera de las regiones tradicionalmente exportadoras. Las experiencias de Perú, México y Costa Rica ofrecen aprendizajes valiosos para rediseñar esta dimensión del programa, incorporando estrategias que articulen promoción exportadora con desarrollo territorial.

En el caso de Perú, el programa Sierra y Selva Exportadora permitió integrar a pequeños productores rurales al comercio internacional mediante asistencia técnica adaptada, formalización de unidades productivas, acceso a certificaciones y generación de plataformas públicas de comercialización. Estos mecanismos facilitaron la inclusión de productos con identidad territorial en mercados externos, articulando el desarrollo productivo con actividades de promoción. Para Chile, esto sugiere la posibilidad de implementar instrumentos con enfoque territorial diferenciado, liderados por INDAP y ProChile, y articulados a través de convenios interinstitucionales con gobiernos regionales y oficinas provinciales.

Por su parte, la experiencia mexicana en apoyo a PYMEs exportadoras demuestra la efectividad de programas segmentados por nivel de desarrollo exportador, con servicios de apoyo integrados, asistencia técnica, adaptación normativa, estudios de mercado, mentorías post-promoción, y lógica de clúster productivo. Chile podría replicar esta estrategia mediante nodos territoriales de internacionalización orientados a sectores con

potencial emergente (e.g. agroecología, apicultura, frutas nativas), con apoyo especializado en aspectos sanitarios, logísticos y de marketing internacional.

Costa Rica aporta el enfoque de "descubrimiento estructurado" para identificar productos y territorios con ventajas comparativas latentes. Su programa Descubre combina inteligencia de mercado, coinversión público-privada y apoyo técnico-productivo en cadenas subexploradas, fomentando la sofisticación exportadora desde regiones. Para el caso chileno, un modelo similar podría ser desarrollado por ODEPA, en conjunto con ProChile y CORFO, integrando componentes de innovación, financiamiento y promoción territorializada para cadenas no tradicionales.

En conjunto, estas experiencias permiten delinear una propuesta de rediseño del FPESA que incluya:

- Segmentación territorial explícita de los instrumentos de promoción exportadora.
- Enfoques diferenciados para PYMEs según madurez exportadora, rubro y localización geográfica.
- Plataformas regionales de apoyo exportador en coordinación con agencias regionales de desarrollo.
- Convocatorias territoriales para identificación y escalamiento de productos con potencial exportador.
- Articulación con instrumentos productivos y sanitarios, asegurando acompañamiento técnico integral.

Estas medidas permitirían reducir brechas estructurales en la participación de regiones y pequeños productores en la internacionalización del sector silvoagropecuario, avanzando hacia una diversificación más inclusiva y territorialmente equilibrada.

V.3.4 Acceso a mercados e inteligencia comercial

Los casos internacionales revisados demuestran que el acceso efectivo a nuevos mercados no solo depende de la participación en ferias o misiones, sino de estrategias integradas que combinen inteligencia comercial, facilitación sanitaria y representación técnica en destino. En esta línea, tres países destacan por sus mecanismos avanzados en esta materia:

Australia, a través del Agri-Business Expansion Initiative (ABEI), ha desarrollado un enfoque coordinado entre financiamiento sectorial, despliegue de agregados agrícolas y diplomacia sanitaria. Esto ha permitido la reorientación ágil hacia nuevos destinos frente a shocks comerciales. Para Chile, esta experiencia sugiere fortalecer la articulación entre SAG, ProChile y el Ministerio de Agricultura, dotando de mayor capacidad técnica y presencia internacional a través de enlaces sectoriales en mercados priorizados.

Estados Unidos, mediante los programas del USDA, ha consolidado una red de agregados agrícolas en más de 20 países, encargados de destrabar barreras sanitarias, monitorear regulaciones y apoyar a exportadores. Esta representación especializada

permite una respuesta proactiva frente a exigencias normativas o disrupciones logísticas. La adopción de un modelo similar en Chile, centrado en mercados subatendidos como Asia, África y Medio Oriente, podría facilitar la apertura de nuevos destinos para productos silvoagropecuarios.

España, con el programa "Spain Food Nation", destaca por institucionalizar mecanismos permanentes de inteligencia comercial, en coordinación entre el Ministerio de Agricultura e ICEX. Esto incluye estudios de mercado, análisis de tendencias, sistemas de monitoreo de efectividad y retroalimentación desde agregadurías comerciales. En Chile, se podría replicar este componente mediante la creación de un observatorio sectorial liderado por ODEPA, articulado con ProChile y las oficinas comerciales en el exterior.

En conjunto, estas experiencias evidencian que la combinación de inteligencia de mercado, facilitación sanitaria y presencia técnica en destino constituye una condición habilitante para una diversificación exportadora efectiva. Su adaptación al contexto chileno requeriría avanzar en una gobernanza interinstitucional, mecanismos de respuesta rápida, y plataformas analíticas de apoyo a la decisión exportadora, con foco en nuevos productos y destinos.

V.3.5 Síntesis de aprendizajes transferibles

A partir del análisis comparado de experiencias internacionales de diversificación agroexportadora, se identifican principios y modelos replicables que podrían ser considerados para el rediseño del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA). La siguiente tabla sistematiza las principales dimensiones de transferencia potencial, considerando aprendizajes técnicos, institucionales y operativos relevantes para el contexto chileno. Esta síntesis busca servir como insumo para el diseño de instrumentos más eficaces, inclusivos y territorialmente pertinentes.

Cabe señalar que Chile ya presenta avances en algunas de estas dimensiones, particularmente en materia de coinversión público-privada a través del Concurso Silvoagropecuario de ProChile, el cual comparte características con los mecanismos identificados internacionalmente. Esta síntesis busca servir como insumo para el diseño de instrumentos más eficaces, inclusivos y territorialmente pertinentes.

Tabla IV.3: Síntesis de aprendizajes transferibles al contexto chileno a partir de experiencias internacionales

Dimensión	Aprendizaje Internacional	Aplicación Potencial en Chile
Articulación institucional	Coordinación interinstitucional formal entre agencias de promoción, ministerios, servicios sanitarios y gremios (Australia, España, Colombia).	Impulsar convenios entre Ministerio de Agricultura, ProChile, SAG y ODEPA; crear una mesa de gobernanza público-privada.
Coinversión público-privada	Fondos concursables con requisitos de aporte del sector privado y conformación de consorcios (Nueva Zelanda, Canadá, EE.UU.).	Consolidar y escalar el modelo de coinversión ya existente en el Concurso Silvoagropecuario de ProChile, articulándolo con el FPESA y otros instrumentos de fomento. Diseñar

		convocatorias sectoriales con tramos diferenciados según madurez exportadora y cobertura territorial.
Segmentación territorial	Estrategias diferenciadas por nivel de desarrollo exportador, rubro y región (Perú, México, Costa Rica).	Implementar nodos territoriales de apoyo exportador e instrumentos adaptados a PYMEs y zonas rezagadas.
Inteligencia comercial	Observatorios, agregados agrícolas, sistemas de monitoreo de mercados y análisis por nivel de empresa (Australia, EE.UU., España).	Crear una unidad de inteligencia comercial sectorial bajo liderazgo de ODEPA, con apoyo de ProChile y redes regionales.
Representación técnica	Agregados agrícolas especializados en apertura de mercados, certificaciones y monitoreo normativo (Australia, EE.UU.).	Fortalecer presencia técnica en mercados prioritarios mediante enlaces sectoriales o agregados especializados.
Desarrollo productivo	Vinculación entre innovación, desarrollo territorial y promoción (Nueva Zelanda, Costa Rica, Perú).	Articular programas de CORFO, FIA, INDAP y ProChile para escalar rubros emergentes con atributos diferenciadores.
Certificaciones y admisibilidad	Asistencia técnica y financiamiento para adaptación a normas de mercado objetivo (Canadá, EE.UU., Colombia).	Crear fondos específicos para certificaciones internacionales y protocolos sanitarios de exportación.
Inclusión de PYMEs	Apoyo técnico integral a empresas sin experiencia exportadora (México, Perú, EE.UU.).	Establecer servicios integrados de apoyo a la exportación de PYMEs en base a segmentación y clústeres productivos.

Fuente: Elaboración propia

En términos comparativos, las experiencias revisadas muestran que la diversificación de mercados requiere integrar instrumentos financieros, de promoción e inteligencia comercial bajo un marco de gobernanza coordinada y con enfoque territorial.

Chile cuenta con una base institucional consolidada en materia de promoción exportadora a través de ProChile, que ya incorpora mecanismos de coinversión, criterios de focalización y estrategias de acompañamiento empresarial. En este contexto, los aprendizajes internacionales revisados permiten identificar oportunidades de articulación, profundización y complementariedad con los instrumentos existentes, orientadas a fortalecer la coordinación interinstitucional, la segmentación territorial y la incorporación de enfoques de sostenibilidad y equidad en el rediseño del FPESA.

V.4 Enfoques Internacionales en Perspectiva de Género y Sostenibilidad

En los últimos años, la perspectiva de género y la sostenibilidad ambiental se han integrado progresivamente en las políticas y programas de fomento exportador a nivel internacional. Esta evolución responde tanto a la necesidad de abordar brechas estructurales que limitan la participación de mujeres y otros grupos históricamente excluidos en el comercio exterior, como al cumplimiento de compromisos globales en materia de cambio climático, gestión sostenible de recursos y desarrollo inclusivo. La presente sección sistematiza experiencias internacionales que han incorporado estos enfoques de forma transversal, identificando mecanismos, buenas prácticas y condiciones habilitantes que han facilitado su implementación en distintos contextos territoriales.

V.4.1 Colombia y República Dominicana: Comercio Justo y Empoderamiento de Productores

Las experiencias de las cooperativas agroexportadoras Cosurca (Colombia) y Banelino (República Dominicana) ilustran cómo los esquemas de comercio justo pueden constituir una estrategia efectiva para avanzar hacia una diversificación con inclusión y sostenibilidad. Según Frohmann, Mulder y Olmos (2020), ambas organizaciones han logrado insertarse en cadenas de valor globales a través de certificaciones Fairtrade, generando impactos significativos en equidad de género, resiliencia productiva y fortalecimiento organizacional.

Estas experiencias se han apoyado en instrumentos que combinan precios mínimos garantizados, primas para reinversión social y asistencia técnica continua. En el caso de Cosurca, parte de las primas se ha destinado a formación en liderazgo femenino, capacidades juveniles y reconstrucción del tejido social en zonas afectadas por conflicto armado. Banelino ha creado una plataforma de servicios laborales, sanitarios y migratorios para trabajadoras agrícolas, lo que ha mejorado sustantivamente las condiciones de vida de mujeres en la cadena bananera (Frohmann et al., 2020). En ambos casos, se incorporan prácticas agroecológicas, manejo sostenible de suelos y diversificación productiva, en respuesta a las exigencias de mercados internacionales y como estrategia de adaptación climática.

El enfoque de sostenibilidad adoptado es integral, combinando inclusión social, prácticas ambientales responsables y gobernanza comunitaria. Esto ha permitido generar beneficios como ingresos estables, mayor participación femenina en decisiones productivas, acceso a servicios básicos y cohesión territorial. Como destaca Frohmann et al. (2020), el control local sobre la reinversión de excedentes es clave para consolidar estos logros. En Chile, si bien existen esfuerzos incipientes en la promoción de estándares diferenciados, aún es limitado el uso de certificaciones voluntarias con criterios sociales y ambientales. El análisis del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) desarrollado por GDS Consultores (2024) evidenció la ausencia de criterios diferenciados por género y la baja incorporación de tecnologías y estándares ambientales en los instrumentos actuales, lo que reduce su efectividad en sectores con alta vulnerabilidad.

Considerando este contexto, el FPESA podría incorporar incentivos asociados a certificaciones sostenibles, orientados a facilitar el acceso de mipymes a mercados con mayores exigencias. Asimismo, se podrían establecer líneas concursables que prioricen modelos asociativos con impactos sociales y ambientales verificables, promoviendo al mismo tiempo gobernanzas locales fortalecidas. Estos ajustes permitirían no solo aumentar el posicionamiento comercial de productos silvoagropecuarios chilenos, sino también alinear la política de promoción exportadora con principios de inclusión, equidad territorial y sostenibilidad ambiental, en línea con las tendencias observadas en experiencias internacionales.

V.4.2 América Latina: Transformación Digital Sostenible en Mipymes Agroindustriales

En América Latina, la transformación digital ha emergido como una herramienta estratégica para fortalecer la sostenibilidad de las mipymes agroindustriales, particularmente aquellas orientadas a mercados internacionales. Según CEPAL y FAO (Sotomayor, Ramírez & Martínez, 2021), esta digitalización ha permitido no solo incrementar la productividad y eficiencia, sino también mitigar impactos ambientales, reduciendo externalidades negativas como la contaminación hídrica o el uso intensivo de insumos, y facilitando el cumplimiento de estándares ambientales exigidos por mercados externos.

Diversos países han promovido plataformas digitales enfocadas en trazabilidad, monitoreo climático, planificación territorial y uso eficiente del agua, lo que ha favorecido la transición hacia modelos agroproductivos más resilientes y sostenibles. Iniciativas como “Yo Agricultor” y “Campo Clima” en Chile, así como las plataformas de monitoreo satelital y conectividad rural en Brasil, Colombia y Uruguay, muestran el potencial de los bienes públicos digitales como habilitadores de una agricultura más inteligente y ambientalmente responsable (Sotomayor et al., 2021).

Un aspecto destacado de estas experiencias es la conformación de ecosistemas de innovación que involucran universidades, institutos de investigación, agencias de conectividad, asociaciones gremiales y empresas tecnológicas. Este modelo ha fortalecido capacidades locales, facilitando soluciones adaptadas a productores pequeños, y ha permitido digitalizar procesos asociados a certificaciones ambientales, reduciendo asimetrías de información y ampliando las oportunidades de inserción en mercados exigentes.

No obstante, la transformación digital enfrenta importantes barreras: altos costos de adopción, falta de conectividad en zonas rurales y baja alfabetización digital. Algunas políticas han abordado estos desafíos mediante subsidios, infraestructura de conectividad y programas de formación, pero persisten brechas relevantes en la región. La institucionalidad encargada de estas estrategias ha estado liderada por ministerios sectoriales y agencias de desarrollo, como EMBRAPA (Brasil), CORFO (Chile) o INIA (Uruguay), con apoyo de programas de cooperación internacional y financiamiento multilateral.

Para el caso chileno, considerando las limitaciones detectadas en el FPESA en cuanto a cobertura territorial y apoyo a empresas con menor capacidad instalada, la experiencia regional sugiere que los bienes públicos digitales pueden ser una vía eficaz para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las mipymes rurales. Incorporar incentivos específicos para la adopción de tecnologías digitales sostenibles, como plataformas de trazabilidad, diagnósticos de huella hídrica o certificaciones ambientales en línea, podría permitir al FPESA ampliar su alcance y alinearse con estándares crecientes en los mercados internacionales. Este enfoque, acompañado de redes de innovación

público-privadas y esquemas de financiamiento para la adopción tecnológica, contribuiría a una promoción exportadora más inclusiva, ambientalmente responsable y territorialmente equitativa.

V.4.3 América Latina: Mujeres Exportadoras y Barreras al Comercio desde una Perspectiva de Género

La participación de las mujeres en el comercio internacional sigue siendo limitada en América Latina, tanto en calidad de exportadoras como de trabajadoras en sectores con alto potencial exportador. El estudio realizado por la OCDE (2025) proporciona evidencia empírica detallada sobre las múltiples barreras que enfrentan las empresas lideradas por mujeres, incluyendo limitaciones estructurales, normativas, financieras y culturales. Esta investigación, basada en datos de comercio en valor agregado y empleo (TiVA y TiM), índices de restricciones (STRI) y entrevistas en profundidad a mujeres empresarias de siete países latinoamericanos (incluido Chile), permite visibilizar las brechas y entregar lineamientos de política específicos.

Uno de los hallazgos centrales del estudio es la concentración de las mujeres en sectores económicos con baja participación en cadenas globales de valor y su sobrerrepresentación en empresas de menor tamaño, informalidad o escaso acceso a certificaciones internacionales. A esto se suman restricciones en el acceso a financiamiento, información de mercados, redes de contacto y mecanismos de facilitación comercial. Estas condiciones limitan fuertemente su capacidad de inserción en mercados internacionales, perpetuando una estructura exportadora con baja diversidad de género.

El estudio propone medidas concretas para revertir estas dinámicas, como el diseño de políticas de promoción diferenciadas según género, incorporación de cláusulas de género en acuerdos comerciales, y el fortalecimiento de programas de acompañamiento técnico y comercial específicos para mujeres exportadoras. En países como Perú, Costa Rica o Chile, agencias de promoción como MINCETUR, Procomer y ProChile han comenzado a integrar este enfoque, estableciendo unidades de género o líneas de apoyo específicas. Sin embargo, la adopción sigue siendo incipiente y requiere una institucionalidad más robusta y articulada.

En el contexto chileno, los compromisos asumidos en acuerdos comerciales recientes, como la modernización del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, y las orientaciones de política pública impulsadas por organismos como DIRECON y ProChile reflejan una creciente preocupación por incorporar el enfoque de género en las estrategias de inserción internacional. No obstante, existe aún una brecha entre estos lineamientos generales y su aplicación en instrumentos específicos de fomento exportador, especialmente en sectores como el silvoagropecuario. En este marco, el programa FPESA podría representar una vía pertinente para avanzar hacia una promoción exportadora más inclusiva. Aunque no se identifican actualmente mecanismos diferenciados orientados a empresas lideradas por mujeres, su diseño institucional permitiría explorar, en futuras fases, la incorporación de criterios de género, líneas

específicas de apoyo o esquemas de acompañamiento, contribuyendo así a cerrar brechas de acceso a mercados, certificaciones y redes internacionales. Esto resultaría coherente con las tendencias internacionales y con los compromisos asumidos por Chile en materia de comercio inclusivo.

La implementación de estas recomendaciones enfrenta aún barreras importantes, entre ellas la escasez de datos desagregados por género en comercio exterior, la persistencia de sesgos en el sistema financiero, y la falta de articulación entre las agencias exportadoras y las políticas de equidad. No obstante, existen condiciones habilitantes relevantes, como el respaldo internacional a estas iniciativas desde la OCDE, OMC y organismos multilaterales, así como la Estrategia Nacional de Género en CTI de Chile, que ofrecen un marco propicio para avanzar hacia un comercio más inclusivo.

V.4.4 Unión Europea: Evaluaciones de Impacto Comercial con Perspectiva de Género y Sostenibilidad

La Unión Europea ha desarrollado un marco metodológico pionero para integrar la perspectiva de género y la sostenibilidad en sus políticas comerciales, mediante las denominadas Evaluaciones de Impacto sobre la Sostenibilidad (Sustainability Impact Assessments, SIA). Estas evaluaciones se aplican de forma sistemática a las negociaciones de tratados comerciales y permiten anticipar, desde una etapa temprana, los efectos diferenciados que estos acuerdos pueden tener en distintos grupos sociales, incluyendo mujeres, comunidades rurales y sectores ambientalmente sensibles (UNCTAD, 2023).

Las SIA constituyen una herramienta estratégica de planificación, basada en metodologías mixtas que combinan análisis cuantitativo, mapeo sectorial con enfoque de género, encuestas participativas y revisión de literatura especializada. A través de este enfoque, se han identificado impactos concretos sobre las mujeres trabajadoras en sectores como la agricultura, el comercio minorista y los servicios, permitiendo generar recomendaciones orientadas a mitigar desigualdades estructurales. Por ejemplo, en el caso del acuerdo modernizado entre la UE y Chile, las evaluaciones ex ante permitieron introducir cláusulas de género y recomendaciones específicas para asegurar que las mujeres rurales pudieran acceder a los beneficios de la apertura comercial, considerando sus condiciones laborales, acceso al crédito y participación en cadenas de valor exportadoras.

Desde la dimensión ambiental, las SIA también han incorporado criterios de sostenibilidad ecológica, como el análisis de huella de carbono en los sectores de exportación, el riesgo de sobreexplotación de recursos naturales y los efectos indirectos del comercio sobre la biodiversidad. Esta mirada integrada ha sido clave para alinear la política comercial europea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, generando compromisos más robustos en torno a los derechos laborales, la equidad de género y la protección del medio ambiente.

Un elemento diferenciador de las SIA es su proceso altamente participativo, que incluye consultas públicas con actores de la sociedad civil, organizaciones de mujeres, gremios empresariales y académicos, lo que permite recoger evidencia desde los territorios y asegurar que las recomendaciones reflejan las diversas realidades sociales. Además, la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea lidera este proceso en colaboración con equipos técnicos especializados y redes de consultoras que aplican la caja de herramientas analíticas estandarizadas para este tipo de estudios.

La experiencia europea demuestra que aplicar evaluaciones de impacto ex ante con enfoque de género y sostenibilidad, como las Sustainability Impact Assessments (SIA), puede mejorar significativamente la formulación de políticas comerciales, anticipando efectos diferenciados y permitiendo ajustar los instrumentos desde su diseño. En el caso chileno, esta herramienta podría ser especialmente útil para instrumentos de promoción exportadora en sectores sensibles, como el silvoagropecuario, donde persisten brechas estructurales de acceso y participación. La incorporación de SIA en programas como el FPESA permitiría mapear ex ante los posibles impactos diferenciados sobre grupos subrepresentados, como mujeres rurales o pequeños productores, e integrar medidas de mitigación o incentivos específicos en las convocatorias. Esto podría incluir criterios de priorización, ajustes en los componentes de asistencia técnica y seguimiento de indicadores ambientales y de género. A partir del caso europeo, se observa que este tipo de evaluaciones logra articular evidencia cuantitativa, participación de actores del territorio y análisis sectorial, configurando una herramienta replicable y adaptable al contexto chileno. En este sentido, aplicar un enfoque similar podría fortalecer la capacidad del FPESA para alinear sus instrumentos con los compromisos internacionales de sostenibilidad y equidad, así como con las necesidades concretas de los territorios rurales donde opera.

En síntesis, el enfoque de la UE muestra que es posible alinear los instrumentos de fomento al comercio con principios de equidad y sostenibilidad, siempre que existan capacidades técnicas, voluntad política y herramientas analíticas adecuadas. En el contexto chileno, la reciente Estrategia Nacional de Género en CTI y los compromisos asumidos en tratados internacionales brindan un marco propicio para replicar y adaptar este tipo de evaluaciones estructuradas.

V.4.5 Matriz comparativa de buenas prácticas en género y sostenibilidad

A continuación se presentan experiencias internacionales que integran enfoques de género y sostenibilidad ambiental en programas de fomento exportador, con potencial aplicabilidad al rediseño del FPESA. La matriz resume los objetivos de cada intervención, actividades principales, resultados observados y los mecanismos específicos utilizados para promover un comercio internacional más inclusivo y responsable.

Tabla IV.4: Matriz de Marco Lógico con Enfoque de Género y Sostenibilidad

País / Programa	Objetivos	Actividades principales	Resultados clave	Mecanismos de sostenibilidad y género implementados
Colombia y R. Dominicana / Comercio Justo	Fomentar inclusión social, equidad de género y sostenibilidad ambiental en cadenas agroexportadoras	Primas Fairtrade; formación en liderazgo femenino; servicios laborales y migratorios; agricultura orgánica	Mayor participación de mujeres; acceso a servicios; ingresos estables; resiliencia comunitaria	Precios mínimos, reinversión comunitaria, liderazgo femenino, agricultura orgánica
América Latina / Transformación Digital Sostenible	Aumentar la sostenibilidad y competitividad de mipymes agroindustriales mediante tecnología	Plataformas digitales para trazabilidad, eficiencia hídrica y planificación; redes de innovación público-privadas	Mejora en productividad, calidad exportadora y cumplimiento ambiental; nuevos mercados	Bienes públicos digitales, subsidios a adopción tecnológica, alfabetización digital
América Latina / Mujeres Exportadoras	Reducir brechas de género en el comercio internacional	Análisis TiVA y STRI; entrevistas con mujeres empresarias; diseño de políticas diferenciadas	Identificación de barreras estructurales; creación de unidades de género; mayor visibilidad y apoyo a exportadoras	Unidades de género, líneas de apoyo específicas, cláusulas de género en tratados
Unión Europea / SIA	Incorporar ex ante la sostenibilidad y el enfoque de género en tratados comerciales	Evaluaciones de sostenibilidad (SIA); análisis de impacto ambiental y de género; consultas participativas	Cláusulas de género y ambientales en acuerdos; recomendaciones aplicadas a nivel programático; mejor alineación con los ODS	Evaluaciones ex ante con enfoque mixto, participación territorial, alineación con ODS

Fuente: Elaboración propia

VI. Evaluación técnica de los instrumentos del programa FPESA

Esta sección caracteriza, de manera comparativa, la contribución de cada instrumento del FPESA a la diversificación. El análisis integra evidencia documental, registros administrativos y levantamiento primario para identificar barreras operativas, posibles solapamientos, condiciones de acceso y oportunidades de articulación entre líneas. El propósito es disponer de una base técnica que permita orientar ajustes de gestión y priorizaciones que se traduzcan en resultados observables de diversificación, distinguiendo efectos en el margen extensivo (nuevas entradas) e intensivo (profundización y persistencia).

VI.1 Alineación entre resultado esperado de los instrumentos y objetivos específicos del programa

Objetivos específicos del FPESA

El programa define siete objetivos específicos orientados a fortalecer la inserción internacional del sector silvoagropecuario; se constata continuidad programática, pues desde 2019 se mantienen los mismos siete objetivos específicos:

1. Estimular la participación del sector en acciones de promoción de exportaciones, resguardando competitividad, transparencia, cofinanciamiento y libre acceso.
2. Promover el desarrollo exportador con foco en descentralización, fomento regional y diversificación, aprovechando acuerdos comerciales y programas de fomento e innovación.
3. Reforzar la diplomacia agrícola mediante el trabajo de las agregadurías agrícolas.
4. Promover capacidades exportadoras para estrategias sustentables en mercados externos, con énfasis en PYMES y Agricultura Familiar Campesina.
5. Generar y difundir información oportuna, pertinente y de calidad para empresas y agentes económicos internacionales.
6. Desarrollar en las empresas la capacidad de identificar nichos de mercado para generar negocios y posicionar al país en mercados desarrollados y en vías de desarrollo.
7. Proponer acciones de promoción comercial dirigidas a productos y servicios con mayor grado de elaboración a nivel nacional o regional.

Resultados esperados por producto

Lineamiento estratégico ministerial: Cooperación internacional y comercio exterior: Promover la cooperación internacional, dinamizar la producción nacional y exportación de alimentos sanos, implementando acciones y diagnósticos para avanzar hacia un sistema productivo sustentable, acceso a ciencia y tecnología para enfrentar la crisis climática y sus efectos en el sector, entre otros ámbitos de colaboración.

Tabla VI.1: Producto (Instrumento) y su resultado esperado anual

Producto	Resultado esperado anual
Acciones Territoriales	Realización de visitas a terreno y actividades con empresas del sector en regiones para levantar oportunidades de mercado, nuevas tendencias que permitan llegar de manera más directa a potenciales mercados y aumentar cobertura de clientes PYMES.
Generación de Capacidades Exportadoras	Apoyar y entregar las herramientas necesarias a alrededor de 180 empresarios del sector para generar nuevas habilidades exportadoras, apoyarlos en detectar nuevas oportunidades de negocios en los distintos mercados internacionales y orientarlos en su inserción a dichos mercados. El tipo de actividades contempladas son talleres, seminarios, coaching y Preparación de Pitch internacional.
Encuentros y Ruedas de Negocios	Traída de importadores desde mercados prioritarios para la participación en, al menos un encuentro comercial virtual o presencial, con ruedas de negocios en Chile, y dos en el exterior.
Sustentabilidad	Esta línea tiene como propósito difundir los principios del desarrollo sostenible en el sector exportador agroalimentario, así como también fomentar y difundir nuestra oferta exportable que incorporan dichos valores, esto es, la creación de valor económico, considerando los impactos que las decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético. Entonces cobra importancia la difusión y posicionamiento de los productos agroalimentarios chilenos en los mercados internacionales; levantamiento de información; y promoción comercial de la oferta exportable.
Concurso de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias	Apoyar el proceso de internacionalización de empresas o asociaciones gremiales del sector. Se espera apoyar a través del concurso de promoción de exportaciones para estrategias sectoriales aproximadamente 25 proyectos y a través de la estrategia empresarial a 75 proyectos; por ProChile a tu medida 90 planes de crecimiento.

ODEPA - Estudio para la propuesta de un diseño de incentivos para la diversificación de mercados de exportación en el contexto del fondo de promoción de exportaciones silvoagropecuarias

Ferias Internacionales	Proyectar una oferta exportable madura del sector agroalimentario con foco en la PYME exportadora, con lineamientos claros de imagen país en las distintas ferias en el mundo, facilitando una logística de primer nivel a nuestros exportadores y una participación de 200 beneficiarios (empresas/empresarios) del sector silvoagropecuario en al menos nueve ferias. Adicionalmente, tendremos que reservar espacios para la participación en cinco ferias del año 2024.
Planes Sectoriales Silvoagropecuarios	Apoyar el proceso de internacionalización de empresas o asociaciones gremiales del sector, mediante acciones de promoción comercial. Se pretende financiar a lo menos cinco planes sectoriales beneficiando a cerca de 60 empresas.
Actividades de alto impacto en los mercados exteriores	Realización de acciones de promoción y difusión en mercados, las cuales complementan la estrategia sectorial institucional. Corresponde a iniciativas presentadas por la Red de Oficinas Comerciales, de manera de generar vínculos, aumentar sinergias y potenciar la imagen y posición de Chile en cada mercado. Se priorizarán acciones asociadas al uso de medios digitales, usos de plataformas B2B, B2C, marketing digital, campañas de comunicaciones y la realización de eventos como Chile Week. Así mismo, se reforzará el uso de las herramientas de inteligencia comercial, buscando cubrir información de mercados que nos permita entregar información para la toma de decisiones de nuestras empresas clientes. Asimismo, buscaremos informar de forma dirigida y clara a nuestros importadores con información sobre Stock y logística interna en Chile. Esperaremos cubrir al menos 300 empresas con estas acciones.
Agricultura de Menor Escala	Facilitar y promover el acceso a los mercados internacionales de los productos y servicios desarrollados por la agricultura campesina chilena. Implementaremos un conjunto de iniciativas orientadas a generar un desarrollo rural sustentable. Mejorar la comercialización de los productos, facilitando de esta manera el acceso a los mercados externos.

Fuente: Elaboración propia a base de información entregada por ODEPA

Las Acciones Territoriales se relacionan con los objetivos de estimular la participación del sector en acciones de promoción (Objetivo 1), promover el desarrollo exportador con foco regional (Objetivo 2) y desarrollar en las empresas la capacidad de identificar nichos de mercado (Objetivo 6). El resultado esperado es la realización de visitas a terreno y actividades con empresas del sector en todas las regiones del país, levantando oportunidades de mercado y aumentando la cobertura de clientes PYMES.

La Generación de Capacidades Exportadoras se vincula con los objetivos de promover capacidades exportadoras sustentables (Objetivo 4) y desarrollar en las empresas la capacidad de identificar nichos de mercado (Objetivo 6). El resultado esperado consiste en apoyar a alrededor de 180 empresarios mediante talleres, seminarios, coaching y preparación de pitch internacional, con cobertura en todas las regiones.

Los Encuentros y Ruedas de Negocios se asocian a los objetivos de estimular la participación del sector en acciones de promoción (Objetivo 1), promover el desarrollo exportador con foco regional (Objetivo 2) y proponer acciones de promoción comercial dirigidas a productos con mayor grado de elaboración (Objetivo 7). El resultado esperado es la traída de importadores desde mercados prioritarios para participar en al menos un encuentro en Chile y dos en el exterior, con cobertura en todas las regiones.

El componente de Sustentabilidad se vincula con los objetivos de promover capacidades exportadoras sustentables (Objetivo 4) y generar y difundir información oportuna, pertinente y de calidad (Objetivo 5). Su resultado esperado es difundir principios de desarrollo sostenible y fomentar la oferta exportable con dichos atributos en regiones de

Valparaíso, O'Higgins, Maule, Biobío, Araucanía, Los Lagos, Metropolitana, Los Ríos y Ñuble.

El Concurso de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias se alinea con los objetivos de estimular la participación en promoción de exportaciones (Objetivo 1), promover el desarrollo exportador con foco regional (Objetivo 2) y proponer acciones de promoción comercial para productos con mayor elaboración (Objetivo 7). El resultado esperado es apoyar 25 proyectos sectoriales, 75 empresariales y 90 planes de crecimiento exportador a través de ProChile a tu medida, con cobertura en todas las regiones.

Las Ferias Internacionales se relacionan con los objetivos de estimular la participación del sector en acciones de promoción (Objetivo 1) y promover el desarrollo exportador (Objetivo 2). El resultado esperado es proyectar una oferta exportable madura con foco en PYMES, asegurar lineamientos de imagen país y facilitar logística en la participación de al menos 200 empresas en nueve ferias, además de reservar espacios para cinco ferias adicionales en 2024, con cobertura internacional.

Los Planes Sectoriales Silvoagropecuarios se asocian a los objetivos de promover el desarrollo exportador con foco regional (Objetivo 2) y proponer acciones de promoción comercial para productos con mayor grado de elaboración (Objetivo 7). El resultado esperado es financiar al menos cinco planes sectoriales beneficiando a cerca de 60 empresas, con cobertura en todas las regiones.

Las Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores se alinean con los objetivos de promover el desarrollo exportador (Objetivo 2), generar y difundir información (Objetivo 5) y proponer acciones de promoción comercial para productos con mayor grado de elaboración (Objetivo 7). El resultado esperado es realizar campañas de difusión en mercados internacionales, priorizando marketing digital, plataformas B2B y B2C y eventos como ChileWeek, con cobertura a al menos 300 empresas y alcance internacional.

El producto Agricultura de Menor Escala se vincula con los objetivos de promover capacidades exportadoras sustentables (Objetivo 4) y desarrollar en las empresas la capacidad de identificar nichos de mercado (Objetivo 6). El resultado esperado es facilitar y promover el acceso de la agricultura campesina a los mercados internacionales mediante iniciativas de desarrollo rural sustentable y mejoras en la comercialización de productos, con cobertura en todas las regiones.

Como conclusión, el análisis muestra que los instrumentos del FPESA están alineados con los objetivos específicos y exhiben resultados esperados coherentes con la participación del sector en acciones de promoción, el fortalecimiento de capacidades, la descentralización territorial, la sustentabilidad y la proyección internacional de la oferta silvoagropecuaria. La cobertura territorial y sectorial, junto con metas operativas de actividades y beneficiarios, configura un marco de ejecución que responde a los propósitos declarados del programa.

Sin embargo, al contrastar esta alineación con el marco de diversificación definido por el estudio, entendida como ampliación por producto, mercado y base empresarial, se observa que la contribución de los instrumentos aparece, en general, de forma indirecta. Cada instrumento incorpora elementos que empujan en esa dirección, pero falta un vínculo explícito que permita atribuir con claridad su aporte a la reducción de la concentración exportadora, tanto en el margen extensivo como en el intensivo.

En síntesis, para cumplir plenamente el mandato de diversificación se requiere reforzar la articulación entre instrumentos orientados a preparación y aquellos centrados en promoción, de modo que la formación y el trabajo territorial se conviertan en entradas efectivas a mercados; afinar la segmentación y la priorización territorial y sectorial con criterios consistentes; establecer prácticas de seguimiento que registren apertura, profundización y permanencia; asegurar acceso diferenciado acorde a perfiles y brechas, en particular para MIPYME y Agricultura Familiar Campesina; y consolidar arreglos de gobernanza y sostenibilidad que vinculen los componentes sectoriales con rutas comerciales definidas. Avanzar en estos aspectos permitirá situar la diversificación como resultado central del programa y gestionarla de manera consistente con los lineamientos estratégicos de la política comercial del país.

VI.2 Evaluación técnica de instrumentos vigentes

Esta sección presenta la evaluación técnica de los instrumentos vigentes del programa. El análisis se basa en la información disponible de los instrumentos y en los antecedentes consolidados en el estudio “Análisis del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)” realizado en 2024, utilizando la clasificación de productos e instrumentos allí reportada y su organización por líneas programáticas.

El foco evaluativo se alinea con los objetivos del estudio: identificar factores que inciden en la concentración de mercados y productos, y observar comparativamente cómo cada instrumento contribuye a la diversificación y al fortalecimiento de la competitividad del sector. En este marco, se consideran cobertura, pertinencia, focalización, eficiencia operativa y resultados observables, manteniendo trazabilidad con definiciones y evidencias previas.

De manera complementaria, se incorporan antecedentes recientes de gestión informados por ProChile en su Cuenta Pública 2024, que permiten contextualizar los instrumentos con ejemplos de actividades realizadas en 2023, su alcance en términos de empresas participantes y su inserción en mercados prioritarios.

VI.2.1 Instrumentos evaluados

A continuación se presentan los instrumentos evaluados, organizados por línea programática, producto/instrumento y actividades asociadas

Tabla VI.2: Clasificación operativa del portafolio de instrumentos del FPESA por línea programática y acciones asociadas.

Línea Programática	Producto / Instrumento	Actividades Asociadas
Iniciativas Desarrolladas en Chile	Acciones Territoriales	Coordinación interinstitucional regional; Diagnósticos exportadores; Difusión de instrumentos y convocatorias en regiones
	Generación de Capacidades Exportadoras	Capacitaciones técnicas; Formación en acceso a mercados internacionales; Talleres sectoriales
	Encuentros y Ruedas de Negocios	Ruedas de negocios nacionales y regionales; Eventos de networking empresarial territorial
Fondos Concursables	Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones	Participación en ferias internacionales; Promoción comercial; Misiones comerciales; Estudios de mercado; Asistencia técnica y legal
	Marcas Sectoriales	Desarrollo y gestión de marcas colectivas por rubro; campañas y posicionamiento; gobernanza gremial; manual de uso y métricas de adopción/notoriedad.
Iniciativas Desarrolladas en el Exterior	Ferias Internacionales	Participación como expositor en ferias; Facilitación logística; Promoción comercial en terreno
	Planes Sectoriales Silvoagropecuarios	Campañas digitales; Actividades por rubro (frutícola, apícola, etc.); Imagen país
	Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores	Convocatorias internacionales a ferias, ruedas y misiones; Promoción en destino
Apoyo a la Internacionalización de la AFC	Agricultura de Menor Escala	Asistencia técnica; Formación especializada; Diagnóstico y asesoría a organizaciones campesinas exportadoras

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para esta etapa se excluyeron los ítems “Inversión” y “Gastos de Administración”, por corresponder a funciones transversales de gestión y soporte presupuestario y no a mecanismos programáticos de fomento directo. Asimismo, aunque en los convenios y en GDS Consultores (2024), Análisis del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), figuran Administración de Agregadurías Agrícolas, Sustentabilidad y ProChile a tu Medida, estos componentes no se incorporan en la matriz ni en la evaluación comparada por las siguientes razones: Administración de Agregadurías se gestiona como programa específico con reporte de ODEPA a la Subsecretaría de Agricultura; Sustentabilidad se aborda como componente transversal con indicadores comunes; y ProChile a tu Medida no dispone de operación sostenida ni de información reciente suficiente para una evaluación consistente en esta etapa.

Dentro de los Fondos Concursables, el Concurso Nacional de Promoción de Exportaciones de ProChile constituye el principal mecanismo del FPESA en términos de magnitud presupuestaria y trayectoria institucional. En 2023 concentró aproximadamente 51% del total de acciones de promoción financiadas por el Fondo, lo que lo convierte en el instrumento estructural del portafolio. El concurso se articula bajo dos estrategias: empresarial, orientada a empresas individuales exportadoras o con potencial exportador, y

sectorial, destinada a fortalecer rubros específicos mediante iniciativas asociativas. Dentro de esta última se enmarca el desarrollo de Marcas Sectoriales, componente estratégico para la diversificación de mercados y la construcción de imagen país. En tanto, en la estrategia empresarial se incluye el programa ProChile a tu Medida, que entrega apoyo personalizado a PYMEX, aunque con cobertura limitada y baja asignación relativa dentro del total del concurso. La lógica del concurso se basa en cofinanciar proyectos de promoción internacional, que pueden abarcar desde participación en ferias, ruedas de negocios y misiones comerciales, hasta asesorías legales, estudios de inteligencia de mercado, instalación de oficinas en el exterior y acciones de e-commerce. El carácter concursable de los fondos permite orientar los recursos hacia empresas y sectores con mayor potencial de internacionalización, aunque al mismo tiempo introduce restricciones derivadas de capacidades desiguales para formular proyectos, especialmente en el caso de micro y pequeñas empresas exportadoras. La lectura combinada de la clasificación programática y la distribución presupuestaria muestra que este concurso cumple funciones estructurales y de alta escala dentro del FPESA. A diferencia de instrumentos recientes o de menor asignación, el Concurso Nacional constituye la principal palanca financiera y operativa del programa, lo que refuerza la necesidad de que su diseño y rediseño considere criterios de focalización, equidad de acceso, sostenibilidad y medición de resultados en línea con los objetivos estratégicos de diversificación de mercados.

Además de este concurso, otros instrumentos cumplen funciones relevantes en segmentos específicos y aportan a la diversificación de mercados con distinto grado de escala y cobertura. Las Acciones Territoriales se enfocan en visitas a terreno, diagnósticos exportadores y difusión de instrumentos en regiones, con el propósito de levantar oportunidades y acercar la oferta a potenciales mercados. Aunque su asignación presupuestaria es marginal (0,12% en 2023), constituyen un canal de articulación regional entre ProChile y empresas locales, especialmente PYMES, facilitando el levantamiento de tendencias y necesidades específicas en territorios distintos a la Región Metropolitana. La Generación de Capacidades Exportadoras financia talleres, seminarios, coaching y preparación de pitch internacional para fortalecer habilidades de empresarios en acceso a mercados internacionales. Aunque su peso financiero es bajo (0,26% en 2023), cumple un rol estratégico al reducir brechas de conocimiento y aumentar la preparación técnica de empresas exportadoras incipientes. Los Encuentros y Ruedas de Negocios conectan a empresas chilenas con importadores internacionales. En 2023 se realizó el Encuentro LATAM en Panamá, con 54 empresas chilenas y 99 importadores de 16 mercados, logrando más de 599 reuniones de negocios. Asimismo, el Encuentro de Negocios Chile-México convocó a 40 exportadores y 150 importadores, consolidando un número significativo de reuniones en un corto periodo. Estas cifras muestran que, con solo 4,34% del presupuesto, los encuentros generan retornos relevantes en diversificación de contactos y oportunidades de negocio.

Las Ferias Internacionales, con una asignación del 17,5% en 2023, constituyen un instrumento de visibilización y posicionamiento de la oferta exportadora chilena. Solo en ese año, ProChile participó en 49 ferias internacionales, incluyendo eventos de alto impacto como ANUGA, Prowein y Fruit Logistica, donde Chile expuso con pabellones de

gran escala en sectores agroalimentarios. Participaron alrededor de 398 empresas, lo que permitió fortalecer la imagen país y facilitar la diversificación de mercados y productos. Los Planes Sectoriales Silvoagropecuarios representaron un 6,1% del presupuesto en 2023 y se orientan al desarrollo de campañas sectoriales (ej. apícola, frutícola, vinos) y al posicionamiento internacional de sectores estratégicos. Un ejemplo es la realización de APIMONDIA 2023 en Chile, principal evento global del sector apícola, organizado con apoyo de ProChile y el Ministerio de Agricultura. Las Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores, con un 10,1% del presupuesto, incluyen instancias emblemáticas como ChileWeek China y el Encuentro LATAM en México, que combinan promoción comercial, ruedas de negocio y campañas mediáticas. Estas acciones están asociadas a la Red de Oficinas Comerciales y buscan maximizar sinergias institucionales y posicionamiento país. Finalmente, el Apoyo a la Agricultura Familiar Campesina, bajo la modalidad “Agricultura de menor escala”, tiene un peso reducido (2,16% en 2023), pero apunta a integrar a pequeños productores en cadenas de exportación mediante asistencia técnica, capacitación y diagnósticos organizacionales.

V.2.2 Comparación de instrumentos del FPESA respecto a la diversificación

Esta sección caracteriza, de manera sistemática, cómo cada instrumento del programa contribuye a la diversificación por producto, mercado, base empresarial e intrapaís. La comparación identifica barreras operativas, posibles solapamientos, condiciones de acceso y oportunidades de articulación para orientar ajustes de gestión que favorezcan resultados observables de diversificación. El análisis se sustenta en evidencia documental, registros administrativos y levantamiento primario. La tabla siguiente resume, por instrumento, las principales barreras y los ejes de diversificación involucrados, indicando además el margen extensivo o intensivo potencialmente afectado; estos insumos se retomarán en las secciones posteriores para proponer mejoras.

La tabla siguiente sintetiza, por instrumento, las principales barreras identificadas para materializar resultados de diversificación, indicando los ejes más directamente afectados y el tipo de margen comprometido.

Tabla VI.3: Barreras para la diversificación por instrumento del programa FPESA

Instrumento	Barreras actuales para lograr diversificación	Eje(s) de diversificación afectado(s) y margen comprometido
Acciones Territoriales	Alcance operativo y recursos acotados; articulación irregular con instrumentos de promoción; seguimiento posterior insuficiente para verificar apertura/persistencia en submercados intrapaís.	Intrapaís y base empresarial · Extensivo (entrada a submercados, nuevos actores) e Intensivo (persistencia local)
Generación de Capacidades Exportadoras	Falta de “puente” sistemático desde formación a acciones comerciales; discontinuidad del acompañamiento; acceso diferenciado limitado para nuevos exportadores y AFC.	Base empresarial y producto (horizontal/vertical) · Extensivo (nuevas firmas/nuevas variantes)

Encuentros y Ruedas de Negocios	Segmentación insuficiente por etapa (prospección/cierre) y canal (B2B/B2C); solapamiento con Ferias/Concurso; verificación ex post débil en mercados alternativos.	Mercado e intrapaís · Extensivo (nuevos destinos/submercados) e Intensivo (recompra/persistencia)
Concurso de Promoción de Exportaciones	Focalización heterogénea por tamaño/territorio y eje de diversificación; brechas de acceso para MIPES/AFC; trazabilidad dispersa de nuevas entradas y de profundización.	Producto y mercado; base empresarial · Extensivo (nuevos productos/destinos) e Intensivo (profundización)
Marcas Sectoriales	Gobernanza y sostenibilidad desiguales; vínculo poco explícito con rutas comerciales; criterios sectoriales no estandarizados.	Producto (posicionamiento) y mercado (submercados) · Intensivo con proyección a Extensivo
Ferias Internacionales	Seguimiento post-evento limitado para convertir contactos; priorización de beneficiarios sin filtro por potencial de diversificación; lectura insuficiente a nivel de submercado intrapaís.	Mercado e intrapaís · Extensivo (nuevos destinos/submercados) e Intensivo (profundización de relaciones)
Planes Sectoriales Silvoagropecuarios	Coordinación operativa y especificación temática perfectibles; atribución difusa de resultados; conexión intermitente con instrumentos de entrada.	Producto (vertical/horizontal) y mercado · Intensivo con puente a Extensivo
Actividades de Alto Impacto (exterior)	Alcance operativo poco preciso (visibilidad vs. generación comercial); diferenciación insuficiente respecto de otras líneas; falta de rutas comerciales hacia mercados alternativos.	Mercado · Extensivo (apertura) si se define ruta; hoy principalmente Intensivo (posicionamiento)
Agricultura de Menor Escala (AFC)	Barreras de acceso y requisitos; capacidades técnicas/logísticas iniciales; articulación débil con instrumentos de entrada y con trazabilidad de resultados.	Base empresarial y nichos de mercado · Extensivo (nuevas firmas/organizaciones)

Fuente: Elaboración propia

Nota. Las barreras se formulan con base en la información disponible (documental, registros administrativos y levantamiento primario) y se interpretan según su incidencia en los ejes de diversificación y el tipo de margen involucrado. Esta tabla prepara la sección siguiente, donde se propondrán ajustes y/o componentes nuevos para cerrar las brechas identificadas.

La lectura comparada de la tabla muestra que las líneas del portafolio inciden de forma diferenciada en los ejes de diversificación por producto, mercado, base empresarial e intrapaís, pero enfrentan barreras operativas que atenúan su efecto tanto en el margen extensivo (entradas de nuevos productos, destinos, submercados y firmas) como en el margen intensivo (profundización y persistencia de flujos). En las iniciativas desarrolladas en Chile (Acciones Territoriales, Generación de Capacidades, Encuentros y Ruedas) la contribución esperada se concentra en ampliación de base empresarial, preparación de oferta y generación de contactos iniciales; su traducción en resultados observables depende de contar con un puente operativo claro hacia acciones de promoción, de la segmentación por etapa y canal y de prácticas de seguimiento posterior que verifiquen apertura y repetición en mercados y submercados.

En los fondos concursables (Concurso Nacional de Promoción y Marcas Sectoriales), la escala y la capacidad de articulación programática permiten incidir en márgenes extensivo e intensivo cuando existe focalización diferenciada por tamaño, territorio y eje de diversificación declarado, así como trazabilidad de nuevas entradas y de procesos de profundización. Marcas Sectoriales aporta posicionamiento y economías de escala a nivel de rubro; su efecto sobre diversificación se consolida cuando la gobernanza es sostenible y se vincula explícitamente con rutas comerciales y submercados objetivo.

En las iniciativas desarrolladas en el exterior (Ferias Internacionales, Planes Sectoriales Silvoagropecuarios, Actividades de Alto Impacto), la conversión de vitrinas, campañas y contactos en resultados de diversificación requiere articulación entre líneas para evitar solapamientos, priorización por potencial de diversificación y seguimiento que permita observar aperturas y mantenimiento de destinos, con una lectura fina a nivel de submercado intrapaís en el destino. Los Planes por rubro contribuyen al margen intensivo y proyectan extensivo cuando la coordinación operativa específica temáticas y enlaza con instrumentos de entrada.

En el apoyo a la internacionalización de la AFC, la ampliación de base empresarial depende de condiciones de acceso acordes al perfil de las organizaciones y de un acompañamiento técnico-comercial que conecte con instrumentos de promoción y permita verificar inserción y persistencia.

En conclusión, la lectura comparada indica que las prioridades transversales para fortalecer la contribución a la diversificación son: articulación entre preparación y promoción; segmentación y priorización por etapa/canal y territorio; seguimiento posterior para verificar apertura, profundización y permanencia; y acceso diferenciado y gobernanza operativa cuando corresponda. Esta información se complementará en las siguientes secciones con los insumos del diagnóstico y del benchmark, a fin de orientar el desarrollo y la potenciación de los instrumentos vigentes del programa FPESA.

VII. Priorización de pro mejoras de instrumentos del FPESA

Esta sección integra la segmentación instrumento–perfil con una síntesis de metodologías de innovación centrada en el usuario y un esquema de priorización comparativa, con trazabilidad. La matriz resultante verifica la adecuación de cada instrumento a trayectorias de empresas diferenciadas y orienta decisiones en función de su aporte a la diversificación, considerando eficiencia relativa, potencial de impacto, factibilidad y alineación con los objetivos del programa. El resultado es un ordenamiento de alternativas de fortalecimiento del FPESA enfocado en ampliar productos y destinos y en consolidar la base empresarial.

VII.1 Matriz instrumento–perfil de exportador

Propósito y fundamento metodológico

El análisis de clúster constituye una herramienta central para la segmentación de empresas exportadoras en el marco del FPESA, cumpliendo con lo comprometido en la propuesta técnica respecto a la necesidad de caracterizar y diferenciar perfiles de beneficiarios y potenciales usuarios. La finalidad de este enfoque es doble:

- Diagnóstico estratégico: Permite comprender la heterogeneidad de trayectorias, capacidades y barreras que presenta la base empresarial silvoagropecuaria, superando la visión homogénea de los beneficiarios.
- Orientación programática: Entrega insumos concretos para el diseño y la focalización de intervenciones diferenciadas, facilitando la asignación eficiente de recursos, la reducción de brechas y la creación de instrumentos específicos según el nivel de desarrollo exportador y las necesidades de upgrading o activación.

El sustento metodológico descansa en la premisa de que la trayectoria exportadora no es uniforme, sino que responde a una combinación de factores estructurales (tamaño, experiencia, historia exportadora), utilización de instrumentos públicos, superación de barreras y logros en resultados (nuevos mercados, crecimiento en exportaciones). Por esta razón, la aplicación de técnicas de clustering resulta pertinente para identificar grupos emergentes en la muestra, cada uno con lógica interna y requerimientos de política pública diferenciados.

Selección de variables y criterios de segmentación

Para garantizar la robustez de la segmentación y su coherencia con los objetivos del estudio, se seleccionaron variables que capturan tanto la preparación empresarial (“capabilities”) como su desempeño (“reach” y “revenue”), junto con su relación con el ecosistema FPESA. Las principales variables consideradas fueron:

Tabla VII.1: Criterios para el desarrollo de la segmentación

Variable	Fuente Encuesta / Codificación	Rango / Codificación
Tamaño de empresa	Q5. Micro, pequeña, mediana, grande	1=Micro, 2=Pequeña, 3=Mediana, 4=Grande
Estado exportador	Q7. No exporta, cesó, intermitente, continuo	0=No exporta, 1=Cesó, 2=Intermitente, 3=Continuo
Uso de instrumentos FPESA	Q17. Número de apoyos efectivamente utilizados	Conteo (0 a n)
Grado de obstáculos percibidos	Q14. Promedio de escala autodeclarada 0–3	Escala continua 0–3
Capacidades mejoradas	Q18_6/Q18_7. Certificaciones, logística	Binario (0=No, 1=Sí)
Nuevos destinos alcanzados	Q18_2	Binario (0=No, 1=Sí)

Alza en exportaciones	Q18_1	Binario (0=No, 1=Sí)
-----------------------	-------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Esta selección permite modelar el ciclo capabilities → reach → revenue, asegurando que los clústeres resultantes reflejen no solo resultados comerciales, sino también trayectorias de preparación y superación de barreras.

Fundamento en los datos y representatividad de la muestra

Para respaldar la validez del análisis de clúster, se presenta la caracterización estructural de las empresas incluidas en el estudio, en función de los principales ejes de segmentación (tamaño, experiencia exportadora, uso de instrumentos, y resultados asociados). Esto permite ilustrar la representatividad de la muestra y la distribución base de las variables consideradas en el modelamiento.

Preprocesamiento y normalización de datos

El tratamiento previo de los datos fue fundamental para asegurar la robustez del clustering, dada la heterogeneidad en escala y naturaleza de las variables, así como para minimizar sesgos en la formación de los grupos. El proceso consideró los siguientes pasos:

a) Estandarización de variables cuantitativas

Se aplicó la transformación z-score a todas las variables numéricas relevantes (por ejemplo, número de instrumentos utilizados y promedio de obstáculos percibidos), garantizando que cada variable tenga media cero y desviación estándar uno. Este procedimiento impide que variables con mayor rango absoluto (como “uso de instrumentos”) dominen artificialmente el proceso de agrupamiento.

Tabla VII.2: Forma de estandarización

Variable	Antes de estandarización	Después (media, desv.std.)
Uso de instrumentos	0–4+	0 (media), 1 (std.)
Obstáculos promedio	0–3	0 (media), 1 (std.)

Fuente: Elaboración propia

b) Codificación de variables categóricas

Las variables categóricas relevantes (tamaño de empresa y estado exportador) fueron codificadas en formato numérico u ordinal. Cuando correspondía, se utilizó one-hot encoding (creación de variables dummy) para capturar adecuadamente las diferencias sin introducir supuestos de ordenamiento no justificado.

c) Filtrado y limpieza de la base

Para el análisis de progresión “capabilities → reach → revenue”, la muestra se restringió a las 61 empresas que reportaron haber utilizado al menos un instrumento FPESA, excluyendo aquellas sin participación en el programa. Esta depuración elimina “ruido” y permite enfocar la evaluación en el impacto real de los instrumentos sobre la trayectoria exportadora.

Método de Clustering y Validación

a) Selección del algoritmo

Para la segmentación de empresas, se evaluaron los principales algoritmos de agrupamiento no supervisado, priorizando K-Means y el clustering jerárquico. La selección final recayó en K-Means, dada su eficiencia computacional, su adecuada interpretación en matrices de datos estandarizadas y la posibilidad de replicabilidad, lo que facilita el análisis de sensibilidad respecto al número de clústeres y la interpretación operativa de los resultados.

b) Determinación del número óptimo de clústeres (k)

La elección del número óptimo de grupos se realizó utilizando la métrica de silhouette score para comparar soluciones en el rango $2 \leq k \leq 6$. Se privilegió la maximización de dicha métrica junto con la inspección visual de la separación entre grupos. El análisis indicó que $k = 6$ era el valor óptimo; sin embargo, uno de los grupos resultó vacío, consolidándose finalmente 5 clústeres efectivos en la segmentación.

c) Validación y visualización de resultados

Para fortalecer la interpretación de los perfiles emergentes y la claridad de la segmentación, se implementó un Análisis de Componentes Principales (PCA), que permitió reducir la dimensionalidad de los datos y visualizar la separación entre clústeres en dos dimensiones. Esta técnica facilita la identificación de fronteras claras y la interpretación sustantiva de los agrupamientos.

Tabla VII.3: Resumen y resultado análisis de componentes principales

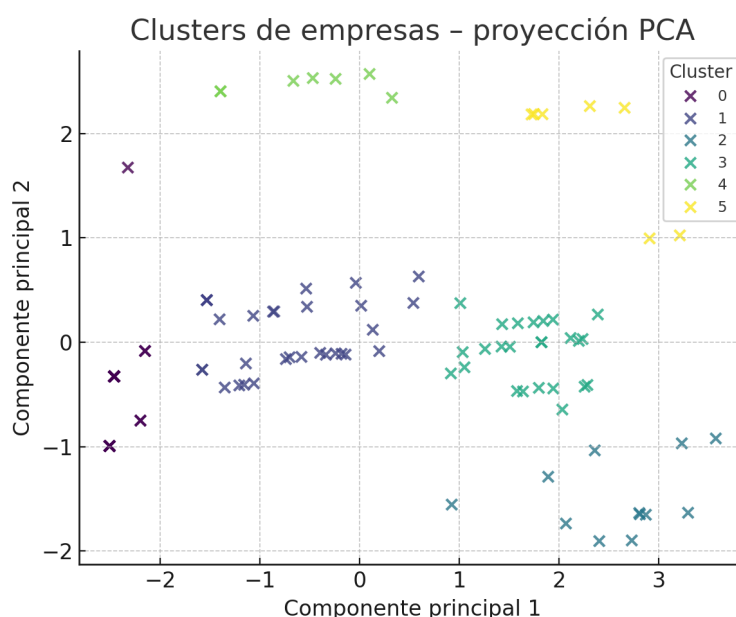
Resumen de PCA	Variable con mayor carga en PC1	Carga
sales_up (alza exportaciones)	PC1	0,458
new_dest (nuevos destinos)	PC1	0,458
instruments_used (uso instrumentos)	PC1	0,442
obstacle_mean	PC1	0,409
export_status	PC1	0,368

Fuente: Elaboración propia

El Análisis de Componentes Principales (PCA) genera un segundo eje, PC2, que aunque explica una menor parte de la varianza total, resulta fundamental para matizar la diferenciación entre perfiles exportadores.

- Carga de variables en PC2: De acuerdo a los loadings que mencionaste, PC2 tiene su mayor contribución en la variable estado exportador (export_status: 0,289), mientras que las demás variables presentan cargas bajas.
- Interpretación técnica: Mientras que PC1 sintetiza el gradiente de intensidad exportadora (más instrumentos, más destinos, más ventas), PC2 introduce una separación adicional dentro del continuo exportador, diferenciando principalmente intermitencia versus continuidad en la trayectoria de las empresas.

El resultado se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia

La proyección bidimensional muestra agrupamientos nítidos: a la izquierda los no exportadores sin instrumentos, a la derecha y abajo los usuarios intensivos y exitosos, y arriba las grandes empresas estables. Mientras PC1 estructura el eje principal de sofisticación exportadora, PC2 aporta la profundidad necesaria para separar matices de comportamiento exportador (especialmente continuidad/intermitencia), enriqueciendo la interpretación y justificación de los clústeres. Omitir PC2 sería perder parte de la riqueza del análisis y de la segmentación estratégica.

Tabla VII.4: Perfiles exportadores y su caracterización según clúster.

Perfil	n	Rasgo distintivo	Lectura de política
No exportador / sin instrumentos (C0)	27	Micro-pymes que no han usado FPESA; sin mejoras ni destinos; obstáculos sin declarar	Bolsa de potenciales onboarding: requieren difusión básica y mentoring

Exportador consolidado pasivo (C1)	30	Micro-pymes continuas/intermitentes, uso limitado (≈ 1 instrumento), sin nuevos mercados ni mejoras	Necesitan incentivos a diversificación y upgrading tecnológico
Exportador emergente con upgrading (C2)	12	Micro, alto uso (3-4 instrumentos), capacidades certificadas, 92 % con destinos nuevos, 100 % con ventas al alza	Caso éxito; escalar apoyo financiero y seguimiento post-feria
Exportador explorador intensivo (C3)	25	Pequeñas, alto uso (≈ 4 inst.), gran salto en destinos (96 %) y ventas (92 %), pero sin declarar certificaciones	Fortalecer componente de estándares para sostener expansión
Gran exportador estable (C4)	7	Empresas grandes, exportación continua, uso bajo de instrumentos, crecimiento modesto	Programas a medida: inteligencia de mercado y promoción B2B

Fuente: Elaboración propia

Pertinencia de los instrumentos FPESA según perfil exportador

La evaluación cruzada entre los instrumentos del FPESA y los perfiles de empresas obtenidos mediante análisis de clúster permite medir el grado de alineación entre la oferta programática y las distintas trayectorias exportadoras identificadas en la muestra. Para este ejercicio, se asignaron calificaciones de Alta, Media o Baja pertinencia a cada combinación instrumento–perfil, utilizando los siguientes criterios técnicos:

- Pertinencia técnica: Grado en que el instrumento responde efectivamente a las necesidades y desafíos de cada perfil.
- Accesibilidad/uso real: Evidencia empírica de uso y barreras de entrada o permanencia en el instrumento para cada segmento.
- Resultados y trazabilidad: Capacidad del instrumento de generar resultados observables y medibles en los outcomes de cada perfil (apertura de mercados, aumento de ventas, upgrading, etc.).

A continuación, se presenta la matriz síntesis de pertinencia:

Tabla VII.5: Tabla de pertinencia del instrumento según perfil exportador

Instrumento	No Exportador (C0)	Consolidado Pasivo (C1)	Emergente/Upgrading (C2)	Explorador Intensivo (C3)	Gran Exportador (C4)	Observación / Eje de mejora
Concurso Nacional	Media	Alta	Alta	Media	Media	Fortalecer acceso diferenciado para micro y pequeñas; consolidar trazabilidad de resultados ex post
Ferias Internacionales	Baja	Media	Alta	Alta	Media	Ajustar criterios de selección y reducir sesgo en costos; mejorar seguimiento de resultados concretos
Capacidades Exportadoras	Alta	Media	Alta	Media	Baja	Consolidar como pilar de onboarding; ampliar cobertura y segmentación según perfil exportador

Acciones Territoriales	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Fortalecer monitoreo territorial, focalización regional y articulación con diagnósticos locales
Encuentros/Ruedas de Negocios	Baja	Alta	Media	Alta	Media	Reducir solapamiento con Ferias y Concurso; precisar segmentación por canal y etapa; fortalecer indicadores de impacto
Marcas Sectoriales	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Reforzar sostenibilidad y gobernanza gremial; fortalecer articulación con rubros específicos y economías de escala
Planes Sectoriales Silvoagropecuarios	Media	Media	Media	Alta	Media	Fortalecer coordinación interinstitucional; clarificar criterios temáticos y de selección sectorial
Actividades Alto Impacto	Baja	Baja	Baja	Media	Alta	Precisar alcance operativo; diferenciar de otras líneas; fortalecer uso de marketing digital e inteligencia comercial
Agricultura de Menor Escala	Alta	Baja	Baja	Baja	No aplica	Fortalecer foco en AFC y segmentos vulnerables; reforzar acompañamiento y trazabilidad de resultados

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el análisis de resultados y sus ejes de mejora

Los instrumentos fuertes y transversales corresponden al Concurso Nacional, las Ferias Internacionales y la Generación de Capacidades Exportadoras, que se mantienen como pilares programáticos con alta pertinencia en los perfiles emergente (C2) y explorador intensivo (C3), donde generan resultados observables en apertura de mercados y consolidación de capacidades. Sin embargo, presentan brechas en trazabilidad de resultados y acceso diferenciado, en particular para los no exportadores (C0), que requieren apoyos más simples para integrarse, y para los grandes exportadores (C4), donde los beneficios resultan limitados.

Los instrumentos de valor público con débil trazabilidad incluyen a las Acciones Territoriales, las Marcas Sectoriales y los Planes Sectoriales Silvoagropecuarios. Estos muestran pertinencia media y aportes relevantes en segmentos como los no exportadores regionales (C0) y los exploradores (C3). Estos instrumentos cuentan con bases reglamentarias y criterios de acceso y selección formalmente definidos y publicados por ProChile, disponibles en el documento “Bases Reglamentarias de Convocatorias 2023”, accesible en https://www.prochile.gob.cl/docs/default-source/convocatorias---pre-admisibilidad/aprueba-bases-convocatorias_2023.pdf. Asimismo, ProChile dispone de un ordenamiento programático de herramientas según perfil exportador —*Comienza, Construye y Crece*— disponible en <https://www.prochile.gob.cl/herramientas>.

A pesar de contar con este marco normativo y organizativo, desde la perspectiva del usuario persiste la necesidad de mayor claridad y difusión sobre la aplicación práctica de dichos criterios y su vinculación con el programa FPESA. En particular, se identifica una brecha en los mecanismos sistemáticos de monitoreo y difusión de resultados que permita a los beneficiarios conocer de forma transparente los impactos, cobertura y avances de cada línea, así como su articulación con las iniciativas financiadas por el fondo.

Esta situación no refleja una ausencia de normativa, sino una necesidad de fortalecer la comunicación y la trazabilidad operativa del FPESA, de modo que la información disponible para los usuarios y potenciales beneficiarios sea más clara, accesible y orientadora respecto de los instrumentos existentes y sus resultados.

Los instrumentos con mayor dispersión en su desempeño corresponden a los Encuentros y Ruedas de Negocios y a las Actividades de Alto Impacto. Aunque generan espacios de vinculación valiosos, tienden a solaparse con otras herramientas como Ferias y Concurso Nacional. Su principal desafío es precisar mejor la segmentación por canal y etapa, además de fortalecer los indicadores de impacto que permitan diferenciar sus aportes.

Los instrumentos estratégicos y especializados se reflejan en la Agricultura de Menor Escala, con pertinencia para el perfil no exportador (C0) y segmentos vulnerables, aunque requiere mayor acompañamiento y fortalecimiento de la trazabilidad de resultados para verificar sus efectos. En el otro extremo, las Marcas Sectoriales presentan alta coherencia interna y contribución en asociatividad y posicionamiento colectivo de rubros, aunque su alcance depende de la capacidad de gestión gremial y de la sostenibilidad de las iniciativas.

En conjunto, el análisis evidencia la necesidad de ajustar criterios de acceso, fortalecer los sistemas de monitoreo y trazabilidad, y avanzar en una mayor articulación de los instrumentos, de manera de evitar duplicidades y asegurar que cada uno responda a las etapas y perfiles exportadores encontrados.

VII.2 Innovación y líneas temáticas de mejora de los instrumentos del FPESA

Esta sección expone cómo el uso de enfoques de innovación centrada en el usuario permitió relevar necesidades, trayectorias y brechas en el acceso y uso de los instrumentos del FPESA. A partir de la evidencia recopilada mediante encuestas, entrevistas y grupos focales, se presentan criterios de fortalecimiento institucional y se definen líneas temáticas de mejora que orientan la pertinencia, efectividad y trazabilidad del portafolio de apoyo a la diversificación de mercados.

VII.2.1 Aplicación de la innovación en el diseño y mejora de instrumentos del FPESA

En el marco de los objetivos del estudio, resulta pertinente situar el análisis bajo el concepto de innovación definido por la literatura internacional. Según el *Manual de Oslo* (OECD/Eurostat, 2018), una innovación corresponde a “un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la empresa”. Esta definición enfatiza dos elementos fundamentales: (i) la existencia de un cambio sustantivo y (ii) su implementación efectiva en el mercado o en los procesos internos de la organización.

El manual distingue dos categorías principales:

- **Innovación de producto**, que implica la introducción de bienes o servicios nuevos o mejorados con características significativamente distintas.
- **Innovación de procesos de negocio**, que se refiere a la aplicación de procesos nuevos o mejorados en ámbitos de producción, distribución, comercialización, organización, logística o sistemas de apoyo.

En versiones anteriores, también se consideraban de manera explícita las innovaciones de marketing y organizacionales. Estas, en la actualización de 2018, se incorporan dentro del concepto más amplio de innovaciones en procesos de negocio, lo que permite un análisis más integral de las funciones que contribuyen a la competitividad de las firmas exportadoras.

Bajo este marco conceptual, los objetivos del estudio se relacionan directamente con la introducción de innovaciones en los instrumentos y programas de apoyo a la diversificación de mercados. La revisión de experiencias internacionales evidencia que los países que han logrado avances significativos en esta materia lo han hecho incorporando innovaciones tanto en productos de apoyo (como esquemas de coinversión, subsidios flexibles o servicios especializados) como en procesos de gestión (focalización territorial, coordinación interinstitucional, monitoreo mediante inteligencia de mercado).

VII.2.2 Aplicación de metodologías de innovación centrada en el usuario

En el marco de este estudio, se aplicó un enfoque integrado de innovación centrada en el usuario, articulando metodologías y herramientas reconocidas internacionalmente como Design Thinking, el modelo del doble diamante y el Value Proposition Canvas. Este enfoque permitió incorporar de manera sistemática la perspectiva de los usuarios en la identificación de brechas, la generación de propuestas y la priorización de alternativas, facilitando así la construcción de soluciones pertinentes y adaptadas a la realidad sectorial.

El proceso se inició con la aplicación de Design Thinking, ampliamente utilizada en procesos de innovación social y de servicios, que enfatiza la comprensión profunda de las necesidades y experiencias de los beneficiarios a través de ciclos iterativos de empatía, definición, ideación, prototipado y validación. La secuencia de trabajo implementada se sintetiza en la siguiente figura:

Figura VII.1: Implementación de la metodología Design Thinking para la innovación



Fuente: Elaboración propia

Durante la etapa de empatía y levantamiento de información, se aplicaron encuestas a empresas exportadoras beneficiarias, entrevistas semiestructuradas a actores clave del ecosistema exportador (instituciones públicas, gremios y expertos) y un focus group con beneficiarios del FPESA pertenecientes a gremios y asociaciones del sector silvoagropecuario. Estos instrumentos permitieron mapear trayectorias diferenciadas de usuario y caracterizar puntos críticos en el proceso de postulación, adjudicación, ejecución y rendición.

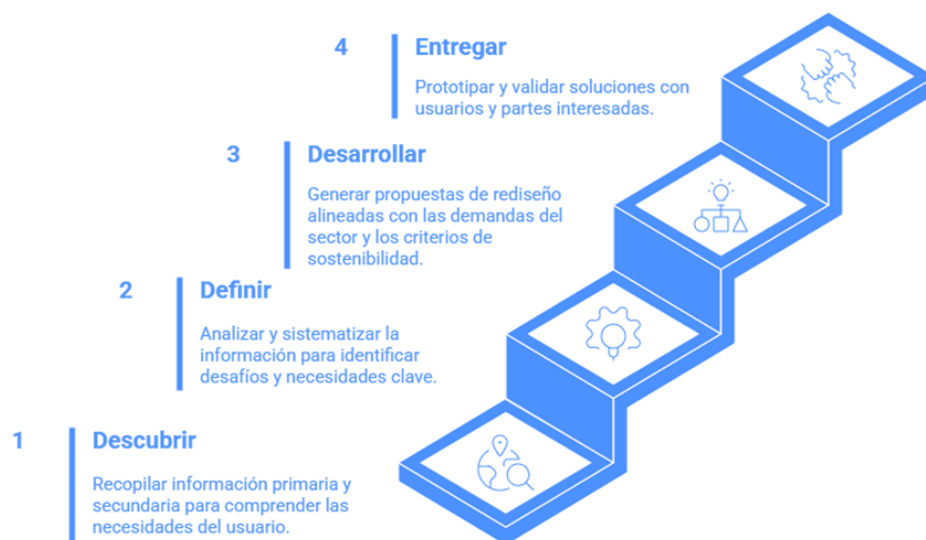
La información recolectada fue sistematizada mediante herramientas propias del enfoque Design Thinking, incluyendo la identificación de “puntos de dolor” y la síntesis de barreras, expectativas y oportunidades. El análisis permitió priorizar problemáticas recurrentes desde la perspectiva de los usuarios, tales como dificultades de acceso y comprensión de la oferta programática (información dispersa, procedimientos complejos), barreras administrativas en postulación y rendición, limitaciones en el acompañamiento técnico y seguimiento institucional, y ausencia de rutas diferenciadas según madurez exportadora. Sobre esta base se generaron alternativas orientadas a potenciar, mejorar o reorientar instrumentos y procesos de gestión.

Conforme a la lógica iterativa del enfoque, se realizaron instancias participativas de co-creación y contraste técnico con actores del sector y la contraparte institucional. Estas sesiones permitieron constatar, entre otros hallazgos, la necesidad de mayor desagregación a nivel de empresa para evaluar efectos, fortalecer la inteligencia comercial y la disponibilidad de datos (incluida la definición de KPI homogéneos y

esquemas de trazabilidad abiertos para uso público-privado), y ordenar los instrumentos bajo criterios de coherencia programática y segmentación por perfiles (continuos, intermitentes, ex-exportadores y no exportadores interesados). Se observaron brechas de acceso y duplicidades operativas entre servicios, así como restricciones presupuestarias y normativo-sanitarias que inciden en la continuidad exportadora. Adicionalmente, se ratificó que sostenibilidad y género operan como criterios transversales (no como instrumento independiente). A partir de estos insumos, se priorizó avanzar en itinerarios diferenciados, métricas comparables de resultado (diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading) y mecanismos de coordinación interinstitucional que respalden la factibilidad operativa y el seguimiento de mejoras.

Complementando este proceso, se integró el modelo del doble diamante (British Design Council, 2015), reconocido internacionalmente como una herramienta eficaz para estructurar procesos de innovación y diseño centrados en el usuario. El modelo organiza la metodología en cuatro etapas principales: descubrir, definir, desarrollar y entregar. En la experiencia del estudio FPESA, se abordaron las tres primeras fases, siguiendo una lógica iterativa y de colaboración con los actores del sector, tal como se presenta en la siguiente figura:

Figura VII.2: Proceso de Diseño Centrado en el Usuario basado en el modelo del doble diamante



Fuente: Elaboración propia

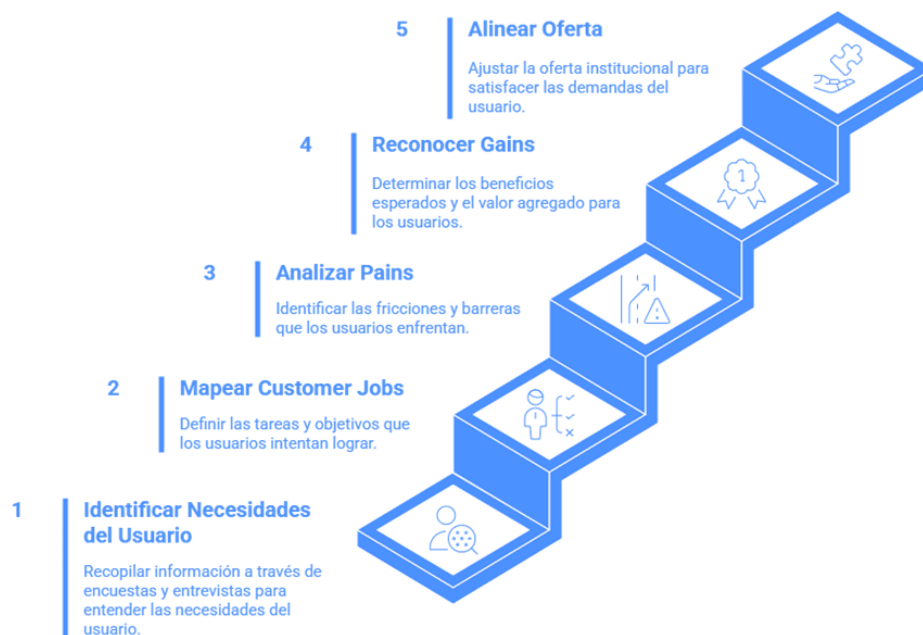
Durante la fase de descubrimiento, se realizó la recopilación de información primaria y secundaria orientada a profundizar en la comprensión de las trayectorias, experiencias y problemáticas de los usuarios de los instrumentos del FPESA, utilizando las mismas herramientas descritas previamente. La fase de definición se centró en el análisis y sistematización de la información obtenida, empleando herramientas de análisis técnico complementario, como la matriz instrumento–perfil de exportador, el análisis de clúster y la

evaluación multicriterio. Estas metodologías permitieron identificar y diferenciar los principales desafíos, brechas de acceso y necesidades de acompañamiento según los distintos perfiles de usuarios del FPESA. En la fase de desarrollo, se procedió a la generación de propuestas de fortalecimiento y reorientación de los instrumentos, integrando los hallazgos de las fases anteriores y alineando las alternativas a las demandas sectoriales identificadas y a criterios de pertinencia, equidad y sostenibilidad. Como parte de la metodología, la validación participativa con actores clave y contraparte institucional confirmó la prioridad de contar con inteligencia de mercado accesible, un esquema de difusión programática unificado y sistemas de seguimiento con indicadores homogéneos de diversificación y permanencia, lo que refuerza la trazabilidad entre evidencia, decisiones y mejoras propuestas.

El proceso metodológico completó las fases de descubrimiento, definición y desarrollo, incluyendo la validación participativa con usuarios y actores clave mediante talleres de contraste técnico que permitieron ajustar la factibilidad operativa y las métricas de seguimiento. La aplicación del Doble Diamante aseguró una lógica estructurada y centrada en el usuario durante todo el ciclo de análisis, diagnóstico y generación de propuestas, avanzando desde la exploración y síntesis de problemáticas hasta la elaboración de soluciones técnicamente fundamentadas y socialmente pertinentes (British Design Council, 2015; Martínez Castro, 2022).

En complemento a la integración de Design Thinking y el modelo del doble diamante, se incorporó el Value Proposition Canvas (VPC) como herramienta específica para identificar y estructurar la propuesta de valor de los instrumentos del FPESA desde la perspectiva de los usuarios (Osterwalder et al., 2014; Pokorná et al., 2015). El VPC permitió mapear de manera sistemática los Customer Jobs (tareas y objetivos de los usuarios), los Pains (fricciones, riesgos y barreras percibidas) y los Gains (beneficios esperados y valor agregado), facilitando así la alineación entre la oferta institucional y las demandas reales de los segmentos objetivo, como se sintetiza en la figura siguiente:

Figura VII.3: Etapas de alineamiento institucional mediante Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia

La aplicación del VPC se sustentó en la información recabada mediante encuestas, entrevistas en profundidad y focus group, lo que permitió identificar necesidades y expectativas diferenciadas según perfil exportador, tamaño de empresa y nivel de uso de instrumentos públicos. Los Customer Jobs más relevantes incluyeron el acceso eficiente a información sobre instrumentos disponibles, la facilitación de procesos de postulación y seguimiento, y el acompañamiento técnico en etapas críticas del ciclo exportador. Respecto a los Pains, el análisis integrado revela que los principales obstáculos percibidos fueron la dispersión y falta de claridad de la oferta programática, la complejidad administrativa en la postulación y rendición, y las dificultades de acceso a canales de apoyo para actores menos consolidados, especialmente la Agricultura Familiar Campesina y pequeñas empresas. Entrevistas y focus group también evidenciaron la percepción de insuficiente acompañamiento técnico y baja personalización en la entrega de servicios. En cuanto a los Gains, los resultados de la encuesta y los testimonios cualitativos destacaron la valoración positiva de instrumentos que permiten la diversificación efectiva de mercados, el acceso a nuevos clientes internacionales y el desarrollo de capacidades exportadoras a través de capacitaciones y asistencia técnica. La mayor satisfacción se asocia con experiencias donde la intervención institucional es percibida como relevante y adaptada al perfil del usuario.

La utilización del Value Proposition Canvas permitió visualizar y estructurar sistemáticamente estos desafíos y oportunidades, asegurando que las alternativas de fortalecimiento y reorientación respondan a los trabajos, necesidades y expectativas de los distintos segmentos de usuarios identificados. La validación participativa con usuarios y actores clave entregó insumos e insights valiosos para la propuesta de mejora de los

instrumentos del FPESA, en particular sobre la pertinencia de componentes, la priorización de funcionalidades, los requerimientos de inteligencia de mercado y los criterios de difusión. En materia de medición, los hallazgos orientan a complementar los indicadores internos ya existentes con métricas de diversificación por productos y destinos, permanencia en mercados y upgrading, reforzando la trazabilidad entre la evidencia levantada y las decisiones de ajuste.

La aplicación integrada de metodologías de innovación centrada en el usuario, Design Thinking, Doble Diamante y Value Proposition Canvas, orientó la mejora de los instrumentos del FPESA en función de trayectorias, necesidades y barreras identificadas por usuarios y actores del sector. Este enfoque habilita ciclos de mejora continua y asegura que la decisión se sustente en evidencia y en la experiencia directa de los beneficiarios. La validación participativa de las propuestas de fortalecimiento permite consolidar pertinencia y factibilidad conforme a buenas prácticas de innovación pública. La definición de innovación del Manual de Oslo y el uso de estas metodologías constituyen la base para analizar cobertura, pertinencia, eficiencia y resultados del portafolio FPESA; sobre esa base, se presenta la evaluación de instrumentos y las alternativas preliminares de mejora.

En esta etapa, la operacionalización del marco de innovación avanza desde la definición general a la aplicación práctica en el fortalecimiento de los instrumentos del FPESA. Para efectos del estudio, se distinguen innovaciones en productos de apoyo, en procesos de gestión y en inteligencia de datos y coordinación interinstitucional. En promoción exportadora, estas dimensiones se traducen en ajustes de componentes (cofinanciamiento, acompañamiento), mejoras en difusión, postulación, ejecución y rendición, e incorporación de herramientas analíticas para orientar focalización y seguimiento.

Cada alternativa puede evaluarse mediante hipótesis de uso y de resultado y validarse en terreno con prototipos o pilotos, evitando que las propuestas queden en el plano conceptual y asegurando evidencia para atribuir cambios. La priorización se realizó con una matriz multicriterio que integra costo/eficiencia relativa, impacto potencial en diversificación, viabilidad técnica e institucional, escalabilidad y alineación estratégica. Cada alternativa incorpora supuestos, riesgos e indicadores de desempeño, manteniendo trazabilidad entre diagnóstico, propuesta y seguimiento.

La validación se organiza en ciclos iterativos con prototipos de baja complejidad, pruebas acotadas con usuarios representativos y pilotos controlados. La evidencia resultante orienta decisiones de escalar, ajustar o descartar, y retroalimenta la gestión del portafolio, permitiendo ajustar focalización, acompañamiento y seguimiento de manera dinámica.

La gobernanza del proceso exige definiciones claras de responsabilidades, flujos de decisión y mecanismos de rendición de cuentas. Para ello, cada propuesta de fortalecimiento o reorientación se presenta en una ficha técnica que incluye objetivo, población objetivo y criterios de elegibilidad, componentes, requerimientos institucionales

y de datos, indicadores de desempeño, supuestos críticos, costos y cronograma. Estas fichas constituyen la unidad básica de gestión para la validación participativa y la posterior implementación, asegurando comparabilidad y verificación.

En síntesis, la combinación de marco conceptual y metodologías centradas en el usuario permite estructurar un proceso disciplinado de diseño, validación y aprendizaje orientado a potenciar los instrumentos del FPESA. A continuación se abre el conjunto de recomendaciones y líneas temáticas de mejora, donde las alternativas priorizadas se presentan para discusión y validación participativa, habilitando que las decisiones de política se fundamenten en evidencia empírica, experiencia de usuarios y criterios de factibilidad institucional y operativa.

VII.2.3 Líneas temáticas de mejora de los instrumentos del FPESA a partir de los usuarios

El fortalecimiento del FPESA se concibe como una reorganización estratégica de instrumentos orientada a maximizar efectividad, pertinencia y trazabilidad. Más que crear nuevas líneas de apoyo, se busca potenciar los mecanismos vigentes y articularlos en itinerarios coherentes según el perfil exportador, con énfasis en la diversificación de productos, destinos y territorios. Esta orientación surge de la información levantada con usuarios y actores clave del ecosistema exportador mediante encuestas, entrevistas en profundidad y focus group.

La evidencia recogida indica que la coherencia estratégica es un requisito central. Los instrumentos deben alinearse con objetivos de promoción competitiva y transparente, descentralización de beneficios, apoyo diferenciado a PYMES y Agricultura Familiar Campesina (AFC), e inteligencia de mercado. Las entrevistas y grupos focales destacaron que la fragmentación y duplicidad institucional han limitado la eficiencia del portafolio. Asimismo, se identificó la necesidad de instalar una cultura de evaluación basada en resultados, con métricas homogéneas que orienten la asignación de recursos y fortalezcan la trazabilidad de los instrumentos.

Otro eje clave es la diferenciación de itinerarios por perfil exportador. La información de encuestas y clústeres estadísticos muestra diferencias sustantivas entre no exportadores, intermitentes, emergentes, intensivos y grandes, así como la existencia de trayectorias evolutivas (continuos, intermitentes, ex-exportadores e interesados). Estos hallazgos confirman que las barreras y potencial de permanencia varían significativamente, lo que obliga a configurar apoyos diferenciados que combinen capacitación, instrumentos transaccionales (concursos, ferias, ruedas de negocios) y acompañamiento multianual, asegurando coherencia en cada trayectoria.

La falta de inteligencia de mercado constituye una de las principales brechas detectadas. El desconocimiento de destinos, oportunidades y requisitos técnicos fue señalado de forma reiterada por los usuarios como limitante crítico. Se plantea avanzar hacia esquemas que integren información accesible y sistemática para todos los perfiles

exportadores, con herramientas de análisis que permitan orientar la toma de decisiones de manera oportuna y confiable.

En paralelo, emergen criterios transversales de sostenibilidad e inclusión. Los instrumentos deben incorporar estos criterios de manera obligatoria y verificable, con incentivos adicionales no excluyentes. La evidencia primaria mostró baja adopción de prácticas sostenibles y brechas en empresas lideradas por mujeres, lo que limita la competitividad y el acceso a ciertos mercados. Por ello, sostenibilidad y género deben incorporarse transversalmente, en línea con los requisitos internacionales que condicionan la entrada a mercados estratégicos.

La focalización territorial y sectorial aparece también como línea de mejora. El análisis de concentración reveló que pocas regiones y productos concentran la mayor parte de las exportaciones, mientras zonas con potencial agroexportador permanecen subrepresentadas. Usuarios en territorios rezagados y actores gremiales subrayaron la importancia de la asociatividad para alcanzar escala competitiva. Esto confirma la necesidad de priorizar rubros emergentes y territorios con menor participación relativa, diseñando apoyos que fomenten la colaboración entre productores y exportadores de menor tamaño.

Los usuarios también destacaron la necesidad de incorporar innovación en canales y formatos de comercialización. La digitalización y el comercio electrónico fueron mencionados como oportunidades clave para PYMES. Se plantea potenciar el uso de e-commerce, plataformas B2B y B2C, y campañas digitales multicanal, alineadas con las tendencias de consumo identificadas y con las prácticas de acceso a mercados señaladas en los testimonios.

En cuanto a la difusión y alfabetización programática, se constató que incluso beneficiarios activos reportan desconocimiento parcial de la oferta. La falta de información constituye una barrera significativa de acceso. Se propone consolidar un plan de difusión con guías prácticas, capacitaciones y calendarios públicos, junto a una plataforma unificada de acceso a los instrumentos. La evidencia de focus group confirma que la accesibilidad y claridad de la información incide directamente en la probabilidad de participación.

Por último, la coordinación interinstitucional se identifica como condición habilitante. Usuarios y actores institucionales señalaron duplicidad de funciones entre programas de ProChile, CORFO, INDAP, SERCOTEC e Imagen de Chile, lo que debilita la continuidad en los itinerarios exportadores. Avanzar hacia convenios multianuales de coordinación es clave para optimizar recursos y evitar solapamientos, según lo manifestado en entrevistas y discusiones grupales.

La instalación de mecanismos de evaluación y seguimiento cierra este conjunto de líneas. Se propone implementar tableros de monitoreo con indicadores de diversificación (productos y destinos), permanencia en mercados y adopción de prácticas sostenibles. La

falta de métricas homogéneas fue destacada de manera reiterada en las entrevistas, lo que refuerza la necesidad de contar con sistemas de evaluación consistentes y accesibles tanto para la gestión pública como para la toma de decisiones privadas.

En síntesis, las líneas de mejora identificadas se estructuran a partir de la experiencia de los usuarios, contrastada con evidencia empírica recogida en encuestas, entrevistas y focus group. Coherencia estratégica, itinerarios diferenciados, inteligencia de mercado, sostenibilidad e inclusión, focalización territorial, innovación en canales, difusión programática, coordinación institucional y mecanismos de evaluación constituyen los ejes que orientan el fortalecimiento del FPESA. La validación participativa de estas propuestas con actores del sector permitirá priorizar aquellas con mayor pertinencia y factibilidad, habilitando su implementación bajo criterios de trazabilidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En complemento a esta síntesis narrativa, la siguiente tabla presenta de manera sistemática las principales líneas temáticas de mejora identificadas, asociando brechas detectadas por los usuarios, propuestas de fortalecimiento de los instrumentos y las fuentes de evidencia que las sustentan.

Tabla VII.6: Líneas temáticas de mejora para la diversificación

Eje temático	Brecha identificada por usuarios	Propuesta de mejora	Fuente de evidencia
Coherencia estratégica	Fragmentación y duplicidad institucional; falta de métricas comunes y visión compartida	Alinear instrumentos a objetivos de diversificación, descentralización y apoyo a PYMES/AFC; instalar cultura de evaluación basada en resultados	Entrevistas a actores institucionales y gremiales; focus group validan percepción de falta de coherencia
Itinerarios diferenciados	Segmentación favorece a grandes empresas; perfiles intermitentes y AFC con menor acceso	Establecer trayectorias progresivas diferenciadas (no exportadores, intermitentes, emergentes, intensivos), combinando capacitación, concursos y acompañamiento multianual	Encuestas y clústeres estadísticos; entrevistas confirman necesidad de segmentación más allá de categorías básicas
Inteligencia de mercado	Falta de información oportuna sobre destinos, normativas y tendencias	Crear plataformas integradas de información accesible para todos los perfiles; incorporar herramientas de análisis de datos para orientar decisiones	Encuesta FPESA 2025 muestra desconocimiento de mercados; entrevistas y focus group destacan brecha en inteligencia comercial
Sostenibilidad e inclusión	Baja adopción de prácticas sostenibles; brechas de acceso en empresas lideradas por mujeres	Incorporar criterios obligatorios de sostenibilidad y género con incentivos adicionales no excluyentes	Encuestas a empresas evidencian baja adopción; entrevistas señalan limitantes en acceso de mujeres y jóvenes a instrumentos
Focalización territorial y sectorial	Alta concentración en pocos rubros y regiones; territorios con potencial subrepresentados	Priorizar rubros emergentes y territorios rezagados; fomentar asociatividad para escalar volúmenes competitivos	Análisis de encuestas por región; entrevistas a actores regionales confirman desigualdad en acceso y oportunidades

Innovación en canales y formatos	Déficit en prospección de mercados; escasa adopción de e-commerce	Potenciar uso de e-commerce, B2B y B2C; integrar campañas digitales multicanal	Encuestas evidencian interés en digitalización; entrevistas y focus group señalan déficit en promoción innovadora
Difusión y alfabetización programática	Desconocimiento de instrumentos incluso en beneficiarios; oferta poco clara	Implementar plataforma unificada de acceso; guías prácticas, capacitaciones y calendarios públicos	Focus group muestran desconocimiento de instrumentos; entrevistas confirman barreras de acceso por falta de información clara
Coordinación interinstitucional	Baja articulación entre ProChile, CORFO, INDAP, SERCOTEC; duplicidad de funciones	Establecer convenios multianuales de coordinación y mecanismos de gobernanza compartida	Entrevistas en profundidad con actores institucionales; focus group señalan superposición de apoyos
Evaluación y seguimiento	Ausencia de métricas homogéneas y evaluación de impacto; información dispersa	Instalar tableros de monitoreo con indicadores de diversificación, permanencia y sostenibilidad	Entrevistas a gremios revelan ausencia de trazabilidad; encuesta confirma baja percepción de seguimiento sistemático

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, las líneas temáticas expuestas consolidan la perspectiva de los usuarios como eje central del análisis, asegurando que las propuestas de mejora se fundamenten en evidencia empírica verificable y en problemáticas efectivamente observadas en el uso de los instrumentos. Este marco constituye la base para el proceso de validación participativa, en el que se priorizarán las alternativas con mayor pertinencia y factibilidad, orientando así la toma de decisiones y la implementación futura del FPESA bajo criterios de coherencia, trazabilidad y eficiencia.

VII.3 Evaluación multicriterio para priorización de alternativas

La priorización de alternativas se realizó mediante una evaluación multicriterio, integrando evidencia cuantitativa y cualitativa. Este procedimiento mantiene consistencia entre criterios técnicos, experiencia de los beneficiarios y prioridades del sector, y orienta la interpretación de resultados en función del aporte de cada instrumento a la diversificación por producto, mercado, base empresarial e intrapaís, distinguiendo su incidencia en el margen extensivo, entendido como incorporación de nuevas líneas, destinos, submercados o firmas, o en el margen intensivo, entendido como profundización de flujos vigentes.

VII.3.1 Criterios y ponderaciones

La matriz de priorización se construyó sobre cinco macrocriterios, ponderados según su relevancia para la toma de decisiones en políticas públicas de promoción exportadora:

- **Costo/eficiencia relativa (30%):** Relación entre los recursos requeridos y los resultados obtenidos, considerando suficiencia y eficiencia operativa.
- **Impacto potencial en diversificación (25%):** Capacidad del instrumento para contribuir a la diversificación de mercados, productos y segmentos beneficiarios.

- **Viabilidad técnica e institucional (20%):** Factibilidad de implementación, madurez operativa, claridad normativa y capacidad de gestión institucional.
- **Escalabilidad/facilidad de implementación (15%):** Posibilidad de ampliar o replicar el instrumento en distintos territorios y segmentos, sin requerir cambios sustantivos en su diseño.
- **Alineación estratégica (10%):** Grado de correspondencia entre los objetivos del instrumento y los objetivos estratégicos definidos para el FPESA, especialmente diversificación, inclusión de la AFC y fortalecimiento sectorial.

La escala utilizada para cada criterio es ordinal (3=Alto, 2=Medio, 1=Bajo), y el puntaje total se obtiene como suma ponderada de los valores asignados.

Proceso de triangulación y justificación

La asignación de puntajes a cada instrumento resulta de la integración sistemática y triangulada de los siguientes insumos:

- **Encuesta FPESA 2025:** Proporciona datos cuantitativos sobre frecuencia de uso, valoración de utilidad, barreras percibidas, resultados declarados en diversificación y acceso, y percepción de mejoras requeridas, desagregado por tipo y tamaño de empresa. En particular, se identifican como temas recurrentes la suficiencia de los apoyos, la percepción de recursos limitados y la necesidad de una distribución más eficiente y focalizada para favorecer una diversificación más amplia y sostenible.
- **Entrevistas en profundidad:** Entregan perspectivas cualitativas sobre pertinencia programática, desafíos de acceso, experiencia de postulación y ejecución, y percepción de impacto en diversificación y crecimiento exportador. Se observa que los instrumentos mejor valorados son aquellos con reglas claras, trámites ágiles y capacidad de generar resultados concretos en apertura de mercados y ampliación de la base exportadora.
- **Focus group:** Complementa con validación grupal de hallazgos, identificación de fricciones colectivas y sugerencias de ajuste, resaltando la importancia de la eficiencia en el uso de recursos y de contar con instrumentos que respondan a las realidades territoriales y sectoriales. Se enfatiza que, bajo condiciones de recursos limitados, la pertinencia y efectividad de los apoyos resulta determinante para avanzar en diversificación de mercados y productos.
- **Análisis técnico-operativo:** Consiste en la revisión sistemática del funcionamiento de cada instrumento, considerando su coherencia interna, articulación con los instrumentos, existencia de posibles solapamientos y resultados observados en términos de gestión y sostenibilidad. Este análisis permite valorar la madurez operativa relativa de cada instrumento y aporta insumos para ponderar su contribución efectiva a los objetivos del FPESA, en particular a la diversificación de mercados, productos y base exportadora.

Esta triangulación permite vincular el puntaje de “Impacto en diversificación” con los ejes y el margen de comercio correspondiente.

La interpretación de la siguiente matriz se realiza en términos del marco de diversificación utilizado en el estudio (producto, mercado, base empresarial e intrapaís) y de su expresión en márgenes extensivo e intensivo, conforme a la evidencia de los cuatro insumos.

Tabla VII.7: Matriz multicriterio

Instrumento	Costo/Eficiencia (30%)	Impacto Diversificación (25%)	Viabilidad Técnica (20%)	Escalabilidad (15%)	Alineación Estratégica (10%)	Puntaje Total	Orientación Recomendada
Concurso Nacional de Promoción	3	3	3	2	3	2,9	Fortalecer acceso diferenciado y focalización territorial/sectorial; consolidar trazabilidad de resultados.
Generación de Capacidades	2	3	3	3	3	2,7	Fortalecer cobertura y acompañamiento a pymes y nuevos exportadores; consolidarlo como pilar de preparación exportadora.
Ferias Internacionales	2	3	2	2	3	2,4	Reorientar segmentación por tamaño y territorio; fortalecer monitoreo ex post de resultados.
Acciones Territoriales	2	2	2	2	2	2	Fortalecer focalización territorial y condiciones de acceso; mejorar sistemas de seguimiento regional.
Marcas Sectoriales	2	2	2	2	3	2,1	Reforzar coordinación institucional y sostenibilidad de la gobernanza; ampliar criterios de evaluación sectorial.
Planes Sectoriales Silvoagropecuarios	2	2	2	2	2	2	Fortalecer coordinación operativa y criterios temáticos; robustecer evaluación de impacto sectorial.
Encuentros y de Ruedas de Negocios	2	2	2	2	2	2	Precisar segmentación por canal y etapa; reducir solapamientos con Ferias y Concurso; robustecer indicadores de impacto.
Agricultura de Menor Escala (AFC)	2	2	1	1	3	1,8	Fortalecer acceso AFC y acompañamiento técnico-comercial; mejorar trazabilidad de resultados.
Actividades de Alto Impacto	2	1	1	1	2	1,4	Precisar alcance operativo y diferenciación; potenciar marketing digital e inteligencia comercial.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuesta, entrevistas, focus group y análisis técnico-operativo.

La matriz muestra que los instrumentos con mayor puntaje (Concurso Nacional de Promoción y Generación de Capacidades) inciden principalmente en el margen extensivo mediante la incorporación de nuevos productos en sentido horizontal o vertical, la apertura de mercados y submercados intrapaís y el aumento de la base empresarial. Ferias Internacionales y Encuentros y Ruedas de Negocios también operan sobre el margen extensivo con foco en mercado e intrapaís, sujetos a segmentación por tamaño y territorio y a verificación de persistencia mediante seguimiento ex post. Acciones Territoriales y la línea destinada a la agricultura de menor escala funcionan como mecanismos de entrada y acceso, con efectos extensivos en base empresarial y nichos de mercado, condicionados a focalización territorial y acompañamiento técnico-comercial. En contraste, Marcas Sectoriales, Planes Sectoriales y Actividades de Alto Impacto actúan principalmente sobre el margen intensivo al profundizar flujos existentes por medio de posicionamiento, adecuaciones técnicas y coordinación sectorial, con resultados verificables cuando existen métricas de trazabilidad comercial y criterios sectoriales definidos.

Bajo el marco conceptual adoptado y lo reportado por usuarios, la priorización se interpreta de la siguiente forma: cuando la brecha es geográfica o intrapaís, se requiere reforzar inteligencia comercial, segmentación por canal o segmento y dispositivos de aterrizaje en destino; cuando la brecha es por producto, se orientan los instrumentos a validación técnica, estándares y variantes de mayor elaboración; cuando la brecha es de base empresarial, se prioriza preparación, acompañamiento y condiciones de acceso para entrada y persistencia.

En consecuencia, los puntajes de la tabla se utilizan como insumo para identificar los ejes de diversificación incididos (producto horizontal o vertical, mercado por país o bloque, base empresarial e intrapaís por submercados, canales o segmentos) y para determinar el margen comprometido (extensivo: incorporación de nuevas líneas, destinos, submercados o firmas; intensivo: profundización de flujos vigentes), aun cuando esta clasificación no aparezca explícita en las columnas de la matriz.

VIII. Propuesta final de lineamientos innovadores para el fortalecimiento de la diversificación en el programa FPESA

Este capítulo tiene por objetivo presentar los lineamientos innovadores para el fortalecimiento de la diversificación en el FPESA, traduciendo la evidencia levantada en alternativas operables de ajuste y mejora del portafolio. Los lineamientos se formulan con base en información primaria y secundaria, procesos de diseño centrado en el usuario y una priorización multicriterio que ordena decisiones de implementación.

El alcance comprende instrumentos y procesos de gestión del FPESA en sus etapas de difusión, postulación, ejecución y rendición, así como componentes habilitantes de

inteligencia de datos y coordinación interinstitucional. Se incluyen definiciones de mecanismos de implementación, indicadores de desempeño y requisitos institucionales asociados a cada alternativa priorizada. La diversificación se aborda en cuatro ejes, producto, mercado, base empresarial e intrapaís, y se explicita su expresión en márgenes extensivo e intensivo.

La formulación se apoya en la integración metodológica de Design Thinking, el modelo del doble diamante y el Value Proposition Canvas, cuyos resultados permiten identificar trabajos del usuario, fricciones y beneficios esperados por perfil exportador. Estos insumos se complementan con la matriz instrumento–perfil, el análisis técnico-operativo del portafolio y una evaluación multicriterio con cinco macrocriterios: costo/eficiencia relativa, impacto potencial en diversificación, viabilidad técnica e institucional, escalabilidad y alineación estratégica.

El capítulo entrega productos específicos: lineamientos temáticos con objetivos, mecanismos y resultados esperados; paquetes de intervención por perfil exportador; criterios y métricas de seguimiento para diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading; y un formato de ficha técnica que asegura trazabilidad entre diagnóstico, propuesta y monitoreo. La validación participativa con actores del sector y la contraparte institucional se incorpora como condición de avance hacia pilotos y escalamiento.

Se consideran como criterios transversales la sostenibilidad y el enfoque de género, integrados en el diseño de los lineamientos mediante requisitos verificables e incentivos no excluyentes. La coordinación interinstitucional se define como condición habilitante para evitar solapamientos, optimizar recursos y resguardar continuidad de itinerarios por perfil.

Quedan fuera del alcance componentes que no operan como instrumentos del portafolio FPESA o que cuentan con canales de gestión y rendición propios, manteniendo su seguimiento en instrumentos programáticos específicos. El capítulo no redefine marcos normativos sectoriales ni modifica asignaciones presupuestarias externas al ámbito de decisión del programa.

La organización del contenido avanza desde la exposición del enfoque y la evidencia que sustenta los lineamientos, hacia la priorización técnica, la definición de paquetes por perfil, las fichas de implementación y la hoja de ruta de validación, seguimiento y mejora continua. Con ello, se establece una ruta de decisión basada en evidencia, orientada a ejecutar, medir y ajustar los lineamientos propuestos.

VIII.1 Marco metodológico de diseño centrado en el usuario

El diseño de los lineamientos se estructuró bajo un enfoque centrado en el usuario que integra tres marcos complementarios: Design Thinking, el modelo del doble diamante y el Value Proposition Canvas (VPC). La secuencia metodológica combinó levantamiento de

evidencia primaria y secundaria con iteraciones de análisis y validación, orientando la traducción de hallazgos en requisitos operativos de mejora de instrumentos y procesos del FPESA. La definición de innovación adoptada corresponde al Manual de Oslo, entendida como la introducción en uso de productos o procesos nuevos o significativamente mejorados, lo que permite vincular las propuestas con resultados verificables en la operación del programa (OECD/Eurostat, 2018).

La aplicación del doble diamante ordenó el proceso en tres fases ejecutadas en este estudio: descubrir, definir y desarrollar. En “descubrir” se sistematizó evidencia de encuestas a beneficiarios, entrevistas semiestructuradas a actores del ecosistema y un focus group con usuarios del FPESA, orientada a mapear trayectorias y fricciones en difusión, postulación, ejecución y rendición. En “definir” se operacionalizaron los hallazgos mediante una matriz instrumento–perfil de exportador, análisis de clúster para segmentación y una evaluación técnica de coherencia y solapamientos. En “desarrollar” se construyeron alternativas de fortalecimiento y reorientación, derivadas de problemas priorizados y contrastadas técnicamente con la contraparte, dejando preparado el paso a “entregar” mediante pilotos y fichas de implementación (British Design Council, 2015; Martínez Castro, 2022).

El VPC se utilizó como artefacto de alineamiento entre oferta institucional y demanda de usuarios. Con la evidencia primaria, se identificaron Customer Jobs asociados a información oportuna de instrumentos, acompañamiento técnico en etapas críticas y seguimiento de resultados; Pains vinculados a dispersión de información, complejidad administrativa y acceso diferenciado; y Gains relacionados con apertura de mercados, diversificación y desarrollo de capacidades. Estos elementos se tradujeron en requisitos de diseño para instrumentos y procesos, y en criterios de priorización de funcionalidades de difusión, postulación y seguimiento (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith & Papadakos, 2014; Pokorná, Jirásek & Částek, 2015).

El enfoque centrado en el usuario se integró con un esquema de hipótesis de uso y de resultado por alternativa. Cada propuesta explicita: población objetivo y perfil, problema operativo, mecanismo de cambio, supuestos críticos y métricas de verificación. La validación se concibió como ciclo iterativo: prototipos de baja complejidad, pruebas acotadas con usuarios representativos y pilotos controlados con indicadores predefinidos de éxito, habilitando decisiones de escalar, ajustar o descartar en función de evidencia y capacidad institucional (British Design Council, 2015; OECD/Eurostat, 2018).

Para asegurar trazabilidad, los insumos del diseño se conectaron con instrumentos analíticos complementarios. La matriz instrumento–perfil y el análisis de clúster sustentan la segmentación y los itinerarios diferenciados; la evaluación técnico–operativa identifica coherencia, solapamientos y requisitos de gestión; y la evaluación multicriterio pondera costo/eficiencia, impacto potencial en diversificación, viabilidad técnica e institucional, escalabilidad y alineación estratégica. Esta integración permite que los lineamientos resulten de una cadena lógica evidencia–diagnóstico–diseño–validación, con indicadores

comparables de diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading (British Design Council, 2015; OECD/Eurostat, 2018; Osterwalder et al., 2014).

Finalmente, el marco metodológico incorpora criterios transversales de sostenibilidad y enfoque de género como requisitos verificables en el diseño y en la medición, coherentes con la definición de innovación y con la necesidad de documentar cambios introducidos en procesos y resultados. La articulación con entidades públicas relevantes se integra como condición habilitante para implementación y seguimiento, resguardando interoperabilidad de datos, definición de KPI homogéneos y disponibilidad de tableros para uso público–privado (OECD/Eurostat, 2018; Pokorná et al., 2015).

VIII.2 Evidencia que fundamenta los lineamientos

La fundamentación de los lineamientos se sustenta en evidencia primaria y secundaria levantada durante la etapa de empatía y análisis técnico–operativo. La evidencia primaria proviene de encuestas aplicadas a empresas exportadoras beneficiarias, entrevistas semiestructuradas a actores del ecosistema (instituciones públicas, gremios y expertos) y un focus group con beneficiarios del FPESA pertenecientes a asociaciones del sector silvoagropecuario. La evidencia secundaria considera revisión documental y el funcionamiento histórico–operativo de los instrumentos. La información fue sistematizada con herramientas del enfoque centrado en el usuario y con insumos analíticos complementarios (matriz instrumento–perfil, análisis de clúster y evaluación multicriterio), asegurando trazabilidad entre hallazgos y propuestas.

Los resultados convergen en problemas recurrentes en el ciclo de difusión, postulación, ejecución y rendición. En difusión, los usuarios reportan dificultades para identificar de manera oportuna y completa la oferta programática y sus requisitos, con dispersión de información y canales no unificados. En postulación y rendición, se registran fricciones administrativas asociadas a procedimientos, formatos y evidencias exigidas, que elevan los costos de transacción especialmente para empresas pequeñas y para la Agricultura Familiar Campesina. En ejecución, se observa acompañamiento técnico heterogéneo y limitado seguimiento de resultados comparables entre instrumentos. Estos hallazgos se repiten en encuestas, entrevistas y el focus group, con consistencia en la descripción de las barreras y en su localización dentro del ciclo operativo.

La segmentación empírica refuerza la necesidad de itinerarios diferenciados. El análisis de clúster, junto con los patrones de uso y valoración de instrumentos, distingue perfiles con trayectorias y brechas específicas: no exportadores interesados, intermitentes, emergentes/intensivos y ex-exportadores. Las brechas de acceso y permanencia difieren por tamaño de empresa, experiencia exportadora y localización territorial. Esta heterogeneidad implica requerimientos distintos en información de mercados, validaciones técnicas, acompañamiento y condiciones de acceso, lo que fundamenta lineamientos orientados a rutas progresivas por perfil.

La falta de inteligencia de mercado aparece como brecha transversal. Los usuarios declaran desconocimiento de destinos, submercados, normativas sanitarias y tendencias, afectando decisiones de entrada, diversificación y persistencia. La evidencia respalda la necesidad de una capa integrada de información con definiciones homogéneas de indicadores y trazabilidad de resultados, tanto para la gestión pública como para la toma de decisiones privadas. Este punto se vincula directamente con la construcción de KPI de diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading, y con la disponibilidad de datos abiertos para uso público–privado.

La coordinación interinstitucional emerge como condición habilitante. Entrevistas con actores públicos y gremiales confirman superposición de funciones entre líneas y servicios, ausencia de flujos formales de derivación por perfil y vacíos de gobernanza para priorizar y evitar solapamientos. La evidencia orienta a convenios de coordinación con reglas de decisión y responsabilidades definidas, priorizando continuidad de itinerarios y uso eficiente de recursos.

Sostenibilidad y enfoque de género se confirman como criterios transversales. La adopción de prácticas sostenibles y la participación de empresas lideradas por mujeres muestran niveles heterogéneos, con brechas de acceso y de verificación. La evidencia respalda su integración como requisitos medibles e incentivos no excluyentes, en coherencia con exigencias de acceso a mercados y con el esquema de seguimiento propuesto.

Desde la perspectiva de resultados, la triangulación permite mapear la contribución esperada por eje de diversificación y por margen de comercio. Los instrumentos que facilitan entrada y expansión de la base empresarial, la apertura de productos (horizontal/vertical) y destinos tienden a incidir en el margen extensivo; los que profundizan posicionamiento, adecuaciones técnicas o consolidación de flujos operan principalmente en el margen intensivo. Esta lectura se utiliza para interpretar la evaluación multicriterio y para orientar ajustes en segmentación, acompañamiento y verificación ex post.

En síntesis, la evidencia empírica y el análisis técnico–operativo convergen en cinco necesidades: unificación de acceso y difusión programática; estandarización de postulación y rendición; itinerarios diferenciados por perfil; inteligencia de mercado con KPI comparables y trazabilidad; y coordinación interinstitucional con reglas de decisión. Estos elementos constituyen la base de los lineamientos propuestos y condicionan su implementación mediante fichas técnicas, pilotos de validación y un esquema de seguimiento con indicadores de diversificación, permanencia y upgrading. El siguiente cuadro entrega un resumen de los hallazgos:

Tabla VIII.1: Mapa sintético de fricciones por etapa y respuesta programática

Etapa del ciclo	Fricción observada (evidencia)	Respuesta programática propuesta	Indicadores de control
-----------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------

Difusión	Canales e información no unificados	Plataforma única con guías y calendario	Alcance efectivo (% usuarios informados); tiempo de búsqueda
Postulación	Formularios y evidencias heterogéneas	Formularios estándar; checklists automáticos	Tiempo de postulación; aprobación 1er intento
Ejecución	Acompañamiento irregular	Tutorías por perfil; hitos de avance	Cumplimiento de hitos; incidencias técnicas
Rendición	Requerimientos dispares; reprocesos	Evidencia estandarizada; reglas claras	% observaciones; tiempo de cierre
Seguimiento	KPI no homogéneos; trazabilidad baja	Tablero común; datos abiertos	Actualización KPI; uso de reportes
Coordinación	Solapamientos entre servicios	Convenios y flujos de derivación	% casos derivados; reducción de duplicidad

Fuente: Elaboración propia

VIII.3 Lineamientos innovadores (definición, mecanismo y resultado esperado)

Los siguientes lineamientos se formulan a partir de la evidencia empírica y del análisis técnico-operativo descritos, y se presentan con trazabilidad a problema, mecanismo de cambio y métricas de verificación. Cada lineamiento indica el eje de diversificación comprometido (producto, mercado, base empresarial, intrapaís) y el margen esperado (extensivo/intensivo). Los indicadores propuestos se homologarán en el tablero de seguimiento con definición operativa, fuente y periodicidad.

Itinerarios diferenciados por perfil exportador

El lineamiento se define como la configuración de rutas progresivas según madurez exportadora, no exportadores interesados, intermitentes, emergentes, intensivos y ex-exportadores, que articulan preparación, uso de instrumentos transaccionales y acompañamiento técnico. El mecanismo considera una asignación inicial por perfil basada en criterios observables (historial de exportación, tamaño y capacidades internas), una secuencia de hitos por etapa con condiciones explícitas de egreso y derivación, e integración operativa con concursos, ferias, ruedas de negocios y asistencia técnica multianual. Se espera aumentar entradas y persistencia por perfil, reducir reprocesos y mejorar la tasa de logro por etapa. La incidencia abarca la base empresarial, el producto y el mercado, actuando sobre el margen extensivo en la entrada y sobre el intensivo en la profundización. El seguimiento se realizará mediante la tasa de avance entre etapas, la tasa de egreso con metas cumplidas, el número de nuevos exportadores activos a 12 y 24 meses y la permanencia a 24 meses.

Inteligencia de mercado y datos abiertos para decisión

Se propone una capa analítica unificada que consolide información de destinos, submercados, requisitos técnico-sanitarios, tendencias y competidores, acompañada de

publicación de KPI homologados y microdatos abiertos conforme a normativa. El mecanismo se organiza en un repositorio con acuerdos de nivel de servicio para actualización, integraciones con fuentes públicas, tableros de consulta directa y documentación metodológica con glosario. El resultado esperado es una toma de decisiones de entrada y diversificación basada en evidencia, con reducción de asimetrías informativas y mejor focalización de apoyos. Su eje principal es mercado e intrapaís, con incidencia en el margen extensivo. El control considera número de reportes publicados y actualizados, uso de la plataforma (usuarios y descargas), nuevos destinos abordados y proporción de proyectos que documentan el uso de insumos de inteligencia.

Difusión y alfabetización programática unificadas

El lineamiento establece un portal único que concentre la oferta FPESA con guías operativas y calendario público, junto a materiales de alfabetización programática por perfil. El mecanismo se sustenta en estándares de contenido y fichas de instrumento, buscador por perfil u objetivo, y registro trazable de consultas y derivaciones. Se espera reducir tiempos de búsqueda, aumentar postulaciones elegibles y mejorar el conocimiento efectivo de la oferta. La incidencia corresponde a base empresarial e intrapaís con efecto extensivo. Los indicadores comprenden el tiempo medio de búsqueda, el porcentaje de usuarios que declaran conocer la oferta, la tasa de postulaciones completas y la tasa de aprobación al primer intento.

Simplificación y estandarización de postulación y rendición

Se plantea la homogeneización de procedimientos y evidencias en todas las líneas, incorporando listas de verificación automáticas y reglas explícitas de validación. El mecanismo contempla formularios estándar, catálogo de documentos válidos, límites de plazos y de ciclos de observaciones, e interoperabilidad con registros públicos. El resultado esperado es la disminución de costos de transacción, la reducción de observaciones y de tiempos de tramitación, junto con un incremento de la elegibilidad. Este lineamiento incide en la base empresarial con efectos extensivos e intensivos. El monitoreo utilizará tiempo de tramitación, porcentaje de expedientes con observaciones, número de reprocesos y costo administrativo por expediente.

Acompañamiento técnico multietapa

Se define una asistencia técnica modular, alineada a hitos de cada itinerario, preparación, validaciones, prospección y consolidación. El mecanismo considera tutorías con metas por fase, diagnóstico inicial estándar, sesiones obligatorias en momentos críticos y derivaciones formales a instrumentos complementarios. Se espera aumentar el cumplimiento de metas intermedias, reducir desistimientos y mejorar la calidad de los proyectos. La incidencia recae sobre base empresarial y producto con efectos extensivos e intensivos. La verificación se realizará mediante la proporción de beneficiarios con plan activo, el cumplimiento de hitos, la tasa de desistimiento y una escala de satisfacción técnica validada.

Coordinación interinstitucional y gobernanza del portafolio

El lineamiento establece un marco de coordinación entre ODEPA/ProChile y servicios relacionados para evitar solapamientos y asegurar continuidad de itinerarios. El mecanismo se operacionaliza con convenios multianuales, comité técnico con reglas de priorización, flujos de derivación y un inventario único de apoyos y compatibilidades. Se espera disminuir superposiciones, asegurar continuidad entre instrumentos y optimizar el uso de recursos. Actúa como condición habilitante con efectos extensivos e intensivos. Los indicadores incluyen número de convenios vigentes, proporción de casos derivados según protocolo, reducción de apoyos duplicados y tiempos de respuesta interinstitucional.

Sostenibilidad y género como criterios transversales verificables

El lineamiento incorpora criterios medibles de sostenibilidad y enfoque de género en diseño, ejecución y rendición, con carácter obligatorio y no excluyente. El mecanismo consiste en matrices de verificación por instrumento, requisitos y evidencias estandarizadas e incentivos sobre puntaje o cofinanciamiento. Se espera aumentar la adopción de prácticas verificables y la participación de empresas lideradas por mujeres, y facilitar el acceso a mercados con exigencias ESG. La incidencia se da en producto y mercado, afectando el margen intensivo (upgrading) y el extensivo (acceso). El control se efectúa mediante proporción de beneficiarios con prácticas verificadas, participación de mujeres líderes y número de operaciones en mercados con requisitos de sostenibilidad.

Focalización territorial y sectorial

El lineamiento prioriza territorios y rubros con menor participación relativa y potencial de crecimiento, promoviendo la asociatividad para alcanzar escala competitiva. El mecanismo utiliza criterios de selección basados en concentración (HHI) y brechas, convocatorias focalizadas, puntajes diferenciales y apoyos a esquemas asociativos. Se espera desconcentración intrapaís y por rubro, con aumento de volúmenes competitivos en territorios rezagados. Su eje es intrapaís y producto, con efecto extensivo. Los indicadores consideran variación del HHI intrapaís, proporción de recursos asignados a territorios priorizados, número de asociaciones apoyadas y aparición de nuevas líneas por rubro.

Innovación en canales y formatos de comercialización

El lineamiento integra comercio electrónico, canales B2B/B2C y campañas digitales multicanal dentro de la promoción. El mecanismo aplica segmentación por canal y etapa, métricas de embudo comercial, pruebas A/B y seguimiento de conversión. Se espera apertura de clientes y submercados y mejoras en eficiencia de prospección y cierre. La incidencia se concentra en mercado e intrapaís con efectos extensivos e intensivos. La medición utilizará proporción de operaciones vía canales digitales, tasa de conversión, costo por oportunidad calificada y ticket promedio exportado por canal.

Seguimiento y evaluación por resultados

Se implementa un sistema de monitoreo con indicadores homogéneos de diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading, con publicación periódica. El mecanismo define tableros con fórmulas, periodicidades y responsables, apertura de microdatos anonimizados y retroalimentación a la asignación de recursos. Se espera mayor trazabilidad de resultados, ajustes de portafolio basados en desempeño y un ciclo de mejora continua. La incidencia abarca producto y mercado, con efectos extensivos e intensivos. El seguimiento se apoya en un índice de diversificación por producto y destino, tasas de permanencia a 24 meses, proporción de proyectos con upgrading y uso documentado de reportes en decisiones de gestión.

Tabla VIII.2: Resumen de lineamientos innovadores: problema, mecanismo, resultado, ejes/márgenes e indicadores

Lineamiento	Problema abordado (evidencia)	Mecanismo clave	Resultado esperado	Ejes / Margen
Itinerarios diferenciados por perfil	Heterogeneidad de trayectorias; reprocesos y abandonos	Asignación por perfil; hitos por etapa; derivaciones formales; integración con concursos/ferias/AT	Mayor entrada y persistencia; menor reproceso; cumplimiento de metas por etapa	Base empresarial, producto, mercado / Extensivo e intensivo
Inteligencia de mercado y datos abiertos	Déficit de información de destinos, normas y tendencias	Repositorio con SLA; integraciones; tableros self-service; documentación y glosario	Decisiones basadas en evidencia; mejor focalización	Mercado, intrapaís / Extensivo
Difusión y alfabetización unificadas	Información dispersa; baja comprensión de oferta	Portal único; guías y fichas; buscador por perfil; trazabilidad de consultas	Menor tiempo de búsqueda; más postulaciones elegibles	Base empresarial, intrapaís / Extensivo
Simplificación de postulación y rendición	Fricciones administrativas; altos costos de transacción	Formularios estándar; checklists; reglas de validación; interoperabilidad	Menos observaciones y tiempos; mayor elegibilidad	Base empresarial / Extensivo e intensivo
Acompañamiento técnico multietapa	Asistencia irregular; desistimientos	Tutorías con metas; diagnóstico estándar; sesiones en hitos críticos; derivaciones	Mayor cumplimiento de metas; menor desistimiento; mejor calidad de proyectos	Base empresarial, producto / Extensivo e intensivo
Coordinación y gobernanza del portafolio	Solapamientos e incoherencias entre servicios	Convenios multianuales; comité técnico; flujos de derivación; inventario único	Reducción de duplicidades; continuidad entre instrumentos	Condición habilitante / Extensivo e intensivo
Sostenibilidad y género transversales	Baja adopción y brechas de acceso	Matrices de verificación; requisitos y evidencias; incentivos no excluyentes	Cumplimiento verificable; acceso a mercados con exigencias ESG	Producto, mercado / Intensivo y extensivo
Focalización territorial y sectorial	Concentración por rubro y región; territorios rezagados	Criterios HHI y brechas; convocatorias focalizadas; apoyo asociativo	Desconcentración intrapaís y por rubro; escala competitiva	Intrapaís, producto / Extensivo

Innovación en canales y formatos	Baja adopción digital; prospección ineficiente	Integración e-commerce, B2B/B2C; métricas de embudo; pruebas A/B	Apertura de clientes y submercados; eficiencia comercial	Mercado, intrapaís / Extensivo e intensivo
Seguimiento y evaluación por resultados	KPI heterogéneos; baja trazabilidad	Tableros con definiciones y fórmulas; microdatos abiertos; retroalimentación	Ajuste del portafolio por desempeño; mejora continua	Producto, mercado / Extensivo e intensivo

Fuente: Elaboración propia

VIII.3 Priorización técnica: criterios, ponderaciones y resultados

La lectura del criterio “impacto en diversificación” se alinea con el marco analítico del estudio, distinguiendo ejes de producto, mercado, base empresarial e intrapaís y su expresión en márgenes extensivo (incorporación de nuevas líneas, destinos, submercados o firmas) e intensivo (profundización de flujos vigentes). Esta clasificación no altera el puntaje, pero orienta la interpretación operativa y el diseño de seguimiento por instrumento. La asignación de eje y margen se fundamenta en patrones de uso, resultados declarados y funcionamiento observado.

Los resultados ubican al Concurso Nacional de Promoción (2,9) y a Generación de Capacidades (2,7) en la parte superior del ranking. En ambos casos se observa una combinación favorable de costo/eficiencia, viabilidad y alineación estratégica, con incidencia principal en el margen extensivo mediante apertura de destinos, incorporación de variantes de producto y ampliación de la base empresarial. En consecuencia, se recomienda fortalecer en el Concurso el acceso diferenciado, la focalización territorial/sectorial y la trazabilidad de resultados, y consolidar Generación de Capacidades como pilar de preparación y acompañamiento para pymes y nuevos exportadores, con metas verificables a 12 y 24 meses.

En el tramo intermedio, Ferias Internacionales (2,4) y Encuentros y Ruedas de Negocios (2,0) actúan sobre los ejes de mercado e intrapaís con efecto extensivo condicionado por tamaño y localización. La evidencia sugiere resegmentar por canal y etapa y robustecer el seguimiento ex post para verificar persistencia y conversión comercial, evitando superposición con el Concurso. Marcas Sectoriales (2,1) y Planes Sectoriales Silvoagropecuarios (2,0) inciden predominantemente en el margen intensivo mediante posicionamiento y adecuaciones técnicas; se recomienda reforzar coordinación interinstitucional, criterios sectoriales e indicadores de impacto para asegurar trazabilidad.

Acciones Territoriales (2,0) y Agricultura de Menor Escala (1,8) cumplen funciones de entrada y aterrizaje en base empresarial e intrapaís. La priorización indica precisar condiciones de elegibilidad, focalizar territorialmente según brechas y fortalecer el acompañamiento técnico–comercial y los sistemas de seguimiento regional. Actividades de Alto Impacto (1,4) presenta menores niveles de viabilidad y escalabilidad relativas; se propone acotar alcance y diferenciación e integrar componentes de inteligencia comercial y marketing digital que permitan verificar contribuciones a diversificación y upgrading.

En síntesis, la matriz orienta la reasignación de énfasis operativos por instrumento, vinculando cada puntaje con su eje y margen de incidencia. La implementación debe acompañarse de métricas homogéneas de diversificación por producto y destino, permanencia y upgrading, y de un seguimiento periódico que habilite decisiones de escalar, ajustar o retirar apoyos en función del desempeño observado.

VIII.4 Paquetes de intervención por perfil exportador

La asignación a cada paquete se realiza con criterios observables de historial exportador, tamaño, capacidades internas y localización territorial, activando derivaciones cuando un beneficiario cumple el criterio de egreso o presenta causal técnica que amerite cambio de perfil. La implementación mantiene coherencia con los lineamientos anteriores.

No exportadores interesados

El paquete orienta la preparación y el ingreso formal a la exportación para empresas sin envíos en los últimos veinticuatro meses. La intervención integra alfabetización programática, módulos básicos de generación de capacidades, acompañamiento técnico inicial e inteligencia de mercado en formato introductorio, incorporando acceso acotado al Concurso Nacional de Promoción y apoyos territoriales cuando se requiera asociatividad. El avance se verifica mediante diagnóstico estandarizado, plan exportador, validaciones técnicas mínimas, prospección con contrapartes y primera orden de compra internacional; el egreso ocurre con la primera exportación efectiva o con cierre documentado y plan de reingreso. Se espera incidencia en el margen extensivo de la base empresarial, con efectos condicionados en producto y mercado. El seguimiento utiliza tasa de nuevos exportadores activos a 12 y 24 meses, tiempo a primera exportación, proporción de postulaciones completas y aprobación al primer intento, con fuentes y periodicidades definidas.

Exportadores Intermitentes

El paquete busca reducir la discontinuidad de envíos y estabilizar flujos en empresas con episodios de interrupción reciente. La intervención combina capacidades específicas, tutoría focalizada en logística, normas y financiamiento de comercio exterior, uso dirigido de inteligencia de mercado para sustitución o recuperación de destinos y apoyo selectivo del Concurso Nacional de Promoción y de encuentros comerciales segmentados; cuando procede, se articula con acciones territoriales para encadenamientos locales. El avance se constata con un plan de continuidad exportadora, resolución de la brecha prioritaria identificada, reingreso a destino o sustitución por un mercado alternativo y dos ciclos de despacho consecutivos; el egreso se formaliza al alcanzar persistencia mínima de doce meses sin interrupción o al completar los hitos definidos. Se espera efecto extensivo por recuperación de mercados e intrapaís y un efecto intensivo secundario por profundización en líneas vigentes. El seguimiento utiliza tasa de persistencia a 12 y 24 meses, número de destinos recuperados, tiempo de resolución de brechas críticas y variación del valor por operación.

Exportadores Emergentes

El paquete acelera la expansión de empresas con crecimiento reciente, controlando riesgos de ejecución. La intervención prioriza inteligencia de mercado avanzada para selección de destinos y variantes de producto, apoyo del Concurso Nacional de Promoción para apertura, participación en ferias y campañas digitales segmentadas y acompañamiento técnico para escalamiento operacional; cuando el rubro lo exige, se articula con marcas o planes sectoriales. El avance se verifica mediante validación técnica y de empaques por destino, acuerdos comerciales incipientes y primer despacho a un nuevo destino o variante, junto con formalización de procesos internos de calidad; el egreso se produce con la apertura efectiva y el cumplimiento de metas de conversión definidas. Se espera efecto extensivo en producto y mercado, con intensificación derivada por mayor frecuencia y mix. El seguimiento considera número de destinos abiertos, tasa de conversión comercial, cumplimiento de acuerdos de servicio de la información utilizada y variación del mix exportado.

Exportadores Intensivos

El paquete profundiza y optimiza el desempeño en mercados y líneas consolidadas. La intervención integra posicionamiento mediante marcas y planes sectoriales cuando corresponda, optimización de portafolio con inteligencia de mercado, uso selectivo de ferias y encuentros según canal y acompañamiento técnico orientado a upgrading y eficiencia logística. El avance se constata con implementación de mejoras técnicas y ambientales, acuerdos de mayor valor, incremento de frecuencia o volumen en destinos actuales y diversificación intra-destino por submercados o canales; el egreso se define por cumplimiento de metas de upgrading y eficiencia operativa. Se espera efecto intensivo en producto y mercado y, de manera complementaria, extensivo en submercados y canales. El seguimiento emplea variación de valor unitario FOB, certificaciones obtenidas, frecuencia de despacho, retención de clientes y participación de canales digitales en ventas.

Ex-exportadores

El paquete facilita el retorno a la exportación para empresas inactivas por al menos veinticuatro meses. La intervención inicia con diagnóstico causal, continúa con capacidades focalizadas y acompañamiento para reconversión de oferta, utiliza inteligencia de mercado para sustitución de destinos o clientes y considera apoyo del Concurso Nacional de Promoción cuando se justifique la reentrada; se habilitan derivaciones a instrumentos de financiamiento o esquemas asociativos si la causa de salida lo requiere. El avance se verifica mediante plan de retorno, adecuaciones productivas o comerciales, prospección dirigida y primera reexportación; el egreso se produce con reingreso efectivo y persistencia mínima de doce meses o con cierre justificado. Se espera efecto extensivo en base empresarial por reingreso de firmas y un efecto intensivo potencial por consolidación posterior. El seguimiento utiliza tasa de

reingreso, tiempo a la primera reexportación, cumplimiento de medidas correctivas y persistencia a doce meses.

Tabla VIII.3: Paquetes por perfil: objetivos, hitos, egreso y KPI de verificación

Perfil	Resultado esperado por margen (eje)	Hitos de avance	Criterio de egreso	KPI de verificación
No exportadores	Extensivo: nuevas firmas (base); extensivo/condicional: producto y mercado	Diagnóstico; plan exportador; validaciones mínimas; prospección; primera OC internacional	Primera exportación o cierre con causal documentada	Nuevos exportadores 12/24m; tiempo a primera exportación; % postulaciones completas y aprobadas
Intermitentes	Extensivo: recuperación de destinos (mercado/intrapais); intensivo secundario	Plan de continuidad; resolución de brecha; reingreso o sustitución; dos despachos consecutivos	Persistencia 12m sin interrupción o hitos cumplidos	Persistencia 12/24m; destinos recuperados; resolución de brecha; variación ticket promedio
Emergentes	Extensivo: nuevos destinos/variantes (producto/mercado); intensivo derivado	Validación producto/destino; acuerdos incipientes; primer despacho a nuevo destino/variante	Apertura efectiva y metas de conversión	Nuevos destinos; tasa de conversión; uso de inteligencia con SLA; cambio en mix exportado
Intensivos	Intensivo: profundización (producto/mercado); extensivo limitado a submercados	Implementación de mejoras y ESG; acuerdos de mayor valor; aumento de frecuencia/volumen	Metas de upgrading y eficiencia cumplidas	Valor unitario FOB; certificaciones; frecuencia de despacho; retención; % canales digitales
Ex-exportadores	Extensivo: reingreso de firmas (base); intensivo potencial	Plan de retorno; adecuaciones; prospección dirigida; primera reexportación	Reingreso con persistencia 12m o cierre con causal	Tasa de reingreso; tiempo a reexportar; cumplimiento de medidas; persistencia 12m

Fuente: Elaboración propia

VIII.5 Síntesis técnica de lineamientos y orientaciones de implementación

Los lineamientos propuestos se sostienen en evidencia convergente y traducen hallazgos en mecanismos operables de mejora. La reorganización en itinerarios por perfil, la disponibilidad de inteligencia de mercado y la unificación de difusión y alfabetización programática abordan brechas de acceso y asimetrías de información, habilitando decisiones de entrada y expansión con menor reproceso. De manera complementaria, la simplificación de postulación y rendición, junto con el acompañamiento técnico multietapa, reduce costos de transacción y aumenta la probabilidad de logro en cada fase del ciclo exportador.

En términos de diversificación, las medidas inciden sobre los cuatro ejes definidos (producto, mercado, base empresarial e intrapais) y actúan de forma diferenciada en los márgenes extensivo e intensivo. Itinerarios, inteligencia de mercado y difusión unificada priorizan el margen extensivo (nuevas firmas, destinos y submercados), mientras que marcas, planes sectoriales y upgrading técnico operan sobre el margen intensivo (profundización y mayor valor). La focalización territorial y sectorial, la innovación en canales y formatos y la incorporación transversal de sostenibilidad y género refuerzan

pertinencia y equidad en la asignación, con efectos verificables en desconcentración intrapaís y acceso a mercados con exigencias ESG.

La coordinación interinstitucional y la gobernanza de datos constituyen condiciones habilitantes para la implementación. Convenios, flujos de derivación y un inventario único de apoyos previenen solapamientos y aseguran continuidad entre instrumentos, mientras que la estandarización de KPI y la apertura de microdatos soportan la trazabilidad de resultados y el aprendizaje institucional. La priorización multicriterio orienta la intensidad del despliegue y la secuencia de ajustes, vinculando costo/eficiencia, impacto potencial y viabilidad con decisiones de implementación y escalamiento.

El esquema de seguimiento por resultados cierra el ciclo de gestión. Tableros con definiciones homogéneas para diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading permiten monitorear avances, comparar desempeños y retroalimentar la asignación de recursos. Con ello, los lineamientos configuran una ruta de decisión basada en evidencia: diseñar y ejecutar intervenciones por perfil, medir resultados con indicadores comparables y ajustar el portafolio en función del desempeño observado, resguardando coherencia programática, eficiencia operativa y trazabilidad.

VIII.6 Aporte histórico del FPESA a la diversificación de mercados

El programa ha desempeñado un papel relevante en la diversificación de mercados, actuando como un mecanismo sostenido de apoyo a la internacionalización y al fortalecimiento de la base exportadora del sector. A través de sus instrumentos, ha facilitado la incorporación de nuevas empresas al comercio internacional y la ampliación de los destinos atendidos, contribuyendo de manera directa a la desconcentración geográfica y al desarrollo de capacidades exportadoras en distintos segmentos productivos.

Los resultados de los estudios realizados evidencian que el programa ha sido un componente clave en la expansión de las exportaciones silvoagropecuarias hacia nuevos mercados, especialmente mediante instrumentos de promoción, ferias internacionales y concursos de cofinanciamiento. Estas herramientas han permitido que empresas pequeñas y medianas consoliden su primera inserción internacional y que otras, con experiencia previa, diversifiquen su oferta y profundicen relaciones comerciales en destinos alternativos. La evidencia acumulada indica que la participación en sus instrumentos incrementa la probabilidad de mantener operaciones de exportación en el tiempo y de ampliar el número de mercados atendidos, configurando una estructura exportadora más diversificada y resiliente.

La evolución del sector exportador entre 2010 y 2023 confirma estos avances. Durante este período, el número de empresas exportadoras del sector silvoagropecuario aumentó de 2.558 a 2.722, equivalente a un crecimiento neto de 164 firmas o un 6,4%. Este incremento refleja una mayor inserción de empresas en el comercio internacional y sugiere un proceso sostenido de dinamización de la actividad exportadora. Paralelamente,

se observa una reducción gradual de la concentración de destinos, con una mayor distribución de los flujos comerciales hacia mercados secundarios y emergentes, en coherencia con los objetivos orientados a disminuir la dependencia de un número limitado de socios comerciales.

El análisis de las firmas participantes muestra que los instrumentos han favorecido la permanencia en el sistema exportador, reduciendo los episodios de intermitencia y fortaleciendo la continuidad de las operaciones. Las empresas beneficiarias presentan mayores niveles de diversificación por producto y destino que aquellas sin participación en el programa, lo que demuestra su contribución al desarrollo de capacidades competitivas y a la incorporación de nuevos actores al ecosistema exportador.

Conforme a la definición institucional de ProChile, según la cual la diversificación corresponde a la exportación que realiza una empresa por primera vez a un mercado internacional, los resultados observados reflejan un avance verificable del programa en la generación de nuevas exportaciones y en la apertura efectiva de mercados. La trayectoria observada respalda que ha contribuido a ampliar la cobertura de destinos, incorporar nuevas empresas exportadoras y consolidar una base más amplia y diversa de actores en el comercio exterior. Este desempeño acumulado constituye la base sobre la cual el presente estudio propone lineamientos orientados a fortalecer y profundizar el proceso de diversificación, asegurando continuidad y sostenibilidad en los resultados alcanzados.

IX. Conclusiones

El informe establece una base técnica basada en la revisión documental y la experiencia de los usuarios que permiten generar un conjunto de lineamientos con el fin de potenciar el conjunto de instrumentos del programa FPESA con el propósito de aumentar la diversificación tanto de mercados como de productos. La evaluación articula el diagnóstico inicial con las opiniones y recomendaciones que los usuarios de los servicios reportan, permitiendo conectar fricciones operativas con alternativas de ajuste, donde se constata que el desempeño del programa depende de corregir heterogeneidades entre instrumentos y de ordenar su despliegue bajo criterios comunes de propósito, mecanismo y verificación de resultados.

El enfoque metodológico aplicado, mixto, secuencial y triangulado, combina encuesta estructurada, entrevistas y focus groups con segmentación estadística (clustering/PCA), evaluación multicriterio (MCDM) y benchmarking internacional. Esta integración permitió caracterizar perfiles de usuario, estimar potencial de impacto y verificar viabilidad y escalabilidad de cada propuesta de fortalecimiento del programa.

El análisis permitió identificar brechas estructurales que reportan los usuarios: i) heterogeneidad de objetivos y mecanismos entre instrumentos; ii) baja articulación programática y solapamientos en posicionamiento, promoción y asociatividad; y iii) déficits de trazabilidad y monitoreo, en particular en acciones ejecutadas por terceros y en actividades en el exterior sin registros consolidados ni criterios explícitos de priorización. A

pesar de que las instituciones puedan tener desarrollos enfocados en estos puntos, la falta de conocimientos de los usuarios al no reconocer estos elementos tienen impactos al reportar que identifican brechas que se traducen en costos de transacción elevados, reprocesos y dificultades para atribuir resultados por eje de diversificación y por margen extensivo/intensivo.

Los usuarios evidenciaron una focalización limitada por tipo de exportador. La matriz instrumento–perfil muestra concentración de recursos en empresas medianas y grandes con trayectoria, con cobertura relativa menor para firmas en etapas tempranas. Esta distribución restringe el efecto extensivo en base empresarial y condiciona el tránsito entre etapas. Asimismo, los usuarios indican que la incorporación de género y sostenibilidad es incipiente: existen referencias generales, pero faltan criterios operativos y mecanismos verificables en instrumentos y convocatorias para orientar priorización y seguimiento.

La evaluación multicriterio (MCDM) ordena propuestas de fortalecimiento del sistema según viabilidad técnica, impacto potencial en diversificación, eficiencia, escalabilidad y alineación estratégica. Este marco no reemplaza la gestión, pero estructura la priorización y acota riesgos al vincular intensidad de despliegue con desempeño observado. La lectura por perfiles y por ejes/márgenes permite asignar funciones complementarias a los instrumentos, reducir redundancias y orientar la verificación ex post.

Metodológicamente, el estudio reporta cuatro piezas que habilitan gestión basada en evidencia y la experiencia de los usuarios: i) matriz instrumento–perfil sustentada en clustering/PCA para segmentar necesidades y brechas; ii) MCDM con criterios explícitos para comparar alternativas; iii) integración de Design Thinking, Doble Diamante y VPC para traducir hallazgos en requisitos operativos (problema–mecanismo–métrica); y iv) benchmarking internacional que informa prácticas de gobernanza, coinversión, focalización territorial, inteligencia de mercado y sostenibilidad. En conjunto, estos aportes permiten pasar del diagnóstico a un diseño trazable y verificable.

En términos de decisiones de política y gestión, el informe entrega una base objetiva basada en evidencia y metodologías de innovación basada en el usuario que permite generar un conjunto de propuestas de fortalecimiento que permitan: i) priorizar ajustes y generar un conjunto de medidas que permitan potenciar el impacto de los instrumentos de FPESA; ii) clarificar y simplificar los procesos para participar en el sistema; iii) cerrar brechas de acceso en segmentos estratégicos (incipientes, rurales de menor escala y mujeres exportadoras); y iv) instalar mecanismos de monitoreo y evaluación centrada en datos (data driven) con indicadores homogéneos de diversificación, permanencia y upgrading. La ruta propuesta combina focalización por perfil y territorio con requisitos de trazabilidad, reduciendo incertidumbre y mejorando la asignación de recursos.

En síntesis, el Informe Final propone un conjunto de medidas que buscan dar orientaciones que permitan el cierre de brechas entre diagnóstico y ejecución al definir un marco de priorización, segmentación y verificación que permita fortalecer los instrumentos de FPESA. La implementación de los ajustes recomendados, bajo gobernanza explícita,

datos interoperables y validación con pilotos, permite transitar desde el diseño a la entrega con control de desempeño, habilitando decisiones y lineamientos que nacen desde la experiencia de los usuarios. Con ello, se configura un ciclo de mejora continua que vincula instrumentos, perfiles y resultados, y que alinea la gestión del programa con su objetivo de diversificación de mercados y productos.

X. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se formulan a partir de la evidencia levantada en encuestas, entrevistas y focus group, del análisis técnico–operativo del portafolio y de la priorización multicriterio aplicada. Su propósito es traducir hallazgos en decisiones operables de ajuste y mejora, ordenadas por ejes de diversificación (producto, mercado, base empresarial e intrapaís) y por márgenes (extensivo e intensivo), con indicadores homogéneos que permitan verificación y trazabilidad. Cada recomendación mantiene coherencia con los lineamientos definidos y con los itinerarios por perfil, e integra condiciones habilitantes de coordinación interinstitucional y gestión de datos.

1. Marco y objetivo específico de diversificación

La evidencia del proceso de innovación muestra, de manera consistente, cinco resultados: i) necesidad de KPI homogéneos y trazabilidad para medir diversificación por productos y destinos, permanencia y upgrading; ii) heterogeneidad de trayectorias por perfil (no exportadores, intermitentes, emergentes, intensivos y ex-exportadores), con brechas diferenciadas de acceso y acompañamiento; iii) déficit de inteligencia de mercado y dispersión informativa que afectan decisiones de entrada y expansión; iv) fricciones administrativas en postulación y rendición que elevan costos de transacción y generan reprocesos; y v) duplicidades interinstitucionales que exigen reglas de coordinación y un marco común de datos. Estos hallazgos, levantados mediante encuestas, entrevistas, focus group y análisis técnico-operativo, sustentan que la diversificación debe observarse simultáneamente por ejes (producto, mercado, base empresarial e intrapaís) y por márgenes (extensivo e intensivo), con métricas comparables en el tiempo.

En atención a estos hallazgos, se recomienda establecer un objetivo operacional de diversificación con metas verificables por eje y margen, en horizontes anual y bianual, vinculadas explícitamente a los indicadores ya definidos (diversificación por productos/destinos, permanencia 12/24 meses y upgrading). El objetivo debe articularse con los itinerarios por perfil, de modo que cada instrumento y paquete contribuya a resultados medibles (entrada de nuevas firmas y destinos en el margen extensivo; profundización y mejoras de valor en el margen intensivo). Su seguimiento se integrará en el tablero institucional, con desagregaciones por tamaño y territorio y con fuentes administrativas estables, permitiendo comparar desempeños, orientar recursos y activar decisiones de escalar, ajustar o retirar apoyos conforme a resultados observados. Esta recomendación no introduce nuevos supuestos: operacionaliza la necesidad de métricas homogéneas, de segmentación por perfil y de trazabilidad de resultados identificadas en el proceso de innovación.

2. Inteligencia de datos y tablero de monitoreo

La evidencia del proceso de innovación identifica brechas transversales en inteligencia de mercado y trazabilidad: información dispersa para decisiones de entrada o expansión,

KPI heterogéneos entre instrumentos y ausencia de un repositorio que permita seguir, con comparabilidad interanual, la diversificación por productos y destinos, la permanencia y el upgrading. Adicionalmente, los análisis por perfil y territorio muestran concentración en pocos rubros y regiones, lo que dificulta priorizar acciones donde la diversificación retrocede o la base exportadora es más vulnerable. Estas brechas fueron reportadas en encuestas, entrevistas y focus group, y se reflejan en la necesidad de contar con datos administrativos integrados y un esquema único de indicadores para gestión y rendición. Esta necesidad se respalda en los resultados del Anexo 4, que reporta series históricas del Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) por producto y por destino (2010–2022), con estadísticos descriptivos y percentiles, evidenciando tramos de mayor concentración sectorial y variaciones relevantes entre mercados.

En atención a estos hallazgos, se recomienda desarrollar un tablero anual de monitoreo que concentre la información relevante para el seguimiento de la diversificación, con cortes por sector, producto y destino, y desagregaciones territoriales y por tamaño de empresa. Este tablero debiese construirse sobre una base de datos única y consistente en el tiempo, utilizando como fuentes principales los registros del Servicio Nacional de Aduanas y del Servicio de Impuestos Internos, y como marco de contraste las series sectoriales del ámbito silvoagropecuario. Su diseño debería contemplar estándares de clasificación (por ejemplo, HS a 8 dígitos), identificadores estables de empresas, control de versiones y documentación de cambios metodológicos, de manera de asegurar comparabilidad y trazabilidad de los cálculos.

El tablero debería integrar de forma nativa un conjunto de métricas que permitan evaluar simultáneamente concentración, diversificación y desempeño exportador. Entre ellas: (i) indicadores de concentración (IHH por producto y destino, percentiles y variación interanual); (ii) métricas de margen extensivo e intensivo (nuevas firmas y destinos/productos, profundización de ventas y mix de valor); (iii) permanencia a 12 y 24 meses por firma-producto-destino; y (iv) upgrading medido a partir de la evolución del mix y del valor unitario ajustado.

De esta manera, el tablero permitiría articular la información ya disponible en distintas fuentes con los objetivos de diversificación del programa, facilitando la priorización de productos y destinos con retrocesos, la evaluación de la efectividad de los instrumentos y la toma de decisiones basada en evidencia. El IHH se considera, en este contexto, un insumo complementario dentro de un sistema más amplio de seguimiento de resultados, orientado a la trazabilidad y comparabilidad interanual de las políticas del programa.

3. Portal unificado, perfilamiento y entrega de bases ex ante

La evidencia recogida muestra que, si bien ProChile dispone de plataformas consolidadas para la gestión de instrumentos, como el Portal Único de Usuarios, el Calendario Anual de Actividades y el Centro Digital del Conocimiento, así como de canales de difusión institucional y alfabetización programática a través de su sitio web y redes sociales, los usuarios manifiestan dificultades para acceder, comprender o vincular dicha información

con sus perfiles exportadores y con el programa FPESA. Desde la perspectiva de los beneficiarios, persisten fricciones administrativas y una necesidad de alfabetización programática que facilite la navegación entre las distintas plataformas y la comprensión de los requisitos aplicables.

En atención a estos hallazgos, no se propone la creación de nuevas plataformas, sino fortalecer la integración y difusión de las existentes, mediante la articulación de un punto de acceso unificado que consolide enlaces directos a los portales activos, las bases reglamentarias y las guías por perfil exportador. Se sugiere incorporar una funcionalidad de perfilamiento que, a partir de características declaradas y verificables, oriente al usuario hacia los instrumentos más pertinentes dentro del ecosistema actual.

Complementariamente, se recomienda reforzar el acceso al material formativo disponible y simplificar los procesos de búsqueda de información sobre requisitos, plazos y compatibilidades, mejorando la trazabilidad de consultas y derivaciones. Esta integración no implica duplicar herramientas ya disponibles, sino optimizar su visibilidad y usabilidad desde la experiencia del usuario, asegurando coherencia con los lineamientos de modernización y evidencia levantada durante el estudio.

4. Simplificación y estandarización de postulación y rendición

La evidencia del proceso identifica fricciones administrativas en postulación y rendición: formularios y evidencias heterogéneas, procedimientos dispersos, reprocesos y tiempos de tramitación elevados, con efectos más marcados en micro y pequeñas empresas y en la AFC. Estos hallazgos, levantados en encuestas, entrevistas y focus group, se asocian a costos de transacción altos, baja elegibilidad al primer intento y seguimiento no comparable entre instrumentos.

Cabe precisar que las Bases Reglamentarias de ProChile establecen estándares comunes y reglas claras para la postulación y rendición de los distintos instrumentos, disponibles públicamente en su sitio web institucional y accesibles desde la sección “Herramientas” del portal de usuarios. No obstante, el análisis evidencia que la información se encuentra distribuida en distintas secciones (concursos, ferias, capacitación, e-commerce, entre otras), lo que dificulta su reconocimiento como parte de un mismo ecosistema programático. Esta fragmentación contribuye a la percepción de heterogeneidad entre instrumentos y refuerza la necesidad de integrar y visibilizar de manera unificada los mecanismos de postulación, seguimiento y rendición asociados al programa. Asimismo, debe considerarse que aquellos instrumentos que implican transferencias de recursos a privados, se rigen por normativas específicas y procedimientos de control establecidos por la Contraloría General de la República, los cuales no dependen del Servicio ejecutor, sino del marco regulatorio aplicable a las transferencias públicas. Estas condiciones normativas explican parte de las diferencias en los mecanismos de seguimiento y rendición observadas entre instrumentos.

No obstante, desde la experiencia del usuario persisten brechas de comprensión y aplicación práctica, relacionadas principalmente con la diversidad de convocatorias y con la disponibilidad limitada de recursos que genera alta demanda y listas de espera en algunos concursos.

En atención a estos resultados, la propuesta no plantea modificar la normativa vigente, sino reforzar la estandarización operativa y la interoperabilidad entre instrumentos, mediante la implementación de listas de verificación automáticas, límites de plazo por etapa y validaciones ex ante con registros públicos pertinentes. Además, se recomienda fortalecer los mecanismos de trazabilidad y control de gestión, documentando tiempos de tramitación, número de observaciones y reprocesos por expediente, así como mantener un catálogo único de documentos válidos con control de versiones.

La aplicación de estas mejoras debería integrarse en un portal único de usuarios, que concentre la orientación por perfil, los requisitos ex ante y las funcionalidades de seguimiento (monitoreo de tiempos, observaciones y aprobaciones al primer intento), en coherencia con los lineamientos de simplificación y reducción de costos de transacción definidos en el estudio..

Asimismo, los procesos recientes de postulación y evaluación muestran que una proporción relevante de iniciativas no logra avanzar por causas administrativas o formales, como inconsistencias documentales, errores en la carga de antecedentes o desconocimiento de los requisitos establecidos. Estas situaciones confirman la necesidad de fortalecer los mecanismos de apoyo al postulante y de gestión interna, a fin de reducir la inadmisibilidad por causas no sustantivas.

En este sentido, se recomienda avanzar en tres líneas complementarias:

- **Prevención ex ante:** habilitar validaciones automáticas y listas de chequeo que adviertan sobre omisiones o incongruencias antes del envío de la postulación, reforzando la calidad de la información inicial y reduciendo reprocesos.
- **Retroalimentación y sistematización:** desarrollar mecanismos que consoliden y analicen las causas más frecuentes de rechazo o devolución de expedientes, de manera que sirvan como insumo para la capacitación institucional y la mejora de las bases reglamentarias.
- **Indicadores de eficiencia administrativa:** incorporar en el tablero institucional métricas que permitan monitorear el porcentaje de postulaciones correctamente presentadas al primer intento y su evolución temporal, con desagregación territorial y sectorial.

Estas acciones se alinean con los principios de estandarización, trazabilidad y transparencia propuestos en el estudio, transformando la información operativa del proceso de postulación en un instrumento de aprendizaje institucional y mejora continua del FPESA.

5. Acompañamiento técnico multietapa alineado a itinerarios

La evidencia muestra acompañamiento técnico heterogéneo y baja personalización de apoyos, con desistimientos y logro irregular de metas en ejecución; estas brechas afectan con mayor intensidad a MIPES y a la AFC. Las encuestas y el focus group reportan necesidad de tutorías en momentos críticos del ciclo exportador (validaciones, prospección, cierre comercial) y de derivaciones formales entre instrumentos para evitar vacíos entre postulación, ejecución y rendición. El análisis por perfiles confirma trayectorias diferenciadas (no exportadores, intermitentes, emergentes, intensivos y ex-exportadores) con brechas específicas de capacidades, lo que exige secuencias de hitos y condiciones de egreso claras para asegurar persistencia y upgrading.

En atención a estos resultados, se recomienda operacionalizar un esquema de acompañamiento multietapa integrado a los itinerarios por perfil, con diagnóstico estandarizado, tutorías con metas por fase (preparación, validaciones, prospección y consolidación) y derivaciones formales a instrumentos transaccionales cuando corresponda. El seguimiento verificará cumplimiento de hitos, tasa de desistimiento y uso documentado de inteligencia de mercado en decisiones, integrando estos indicadores al tablero institucional junto a permanencia 12/24 meses y upgrading donde aplique. La implementación se articula con el portal unificado (material por perfil y requisitos ex ante) y con la simplificación procedimental (checklists y validaciones), cerrando la brecha de acompañamiento identificada sin introducir supuestos adicionales.

6. Coordinación interinstitucional y gobernanza del portafolio

La evidencia del proceso identifica duplicidades operativas, superposición de funciones y vacíos de derivación por perfil entre servicios vinculados a la promoción exportadora, junto con déficits de trazabilidad en resultados interinstitucionales. Entrevistas y focus group señalan la necesidad de reglas claras de coordinación, inventario único de apoyos y compatibilidades, y seguimiento común para evitar solapamientos, asegurar continuidad entre instrumentos y optimizar recursos. Estos hallazgos se articulan con la demanda de KPI homogéneos y con los lineamientos de seguimiento por resultados y difusión unificada.

En atención a estos resultados, el estudio no propone modificar los marcos institucionales vigentes ni las contrapartes formales del programa. Se reconoce expresamente la existencia del convenio actual entre la Subsecretaría de Agricultura y ProChile, que establece los mecanismos oficiales de coordinación y ejecución del FPESA.

Lo que se recomienda es fortalecer la gobernanza técnica y operativa del portafolio, mediante la creación de instancias complementarias de trabajo multianual que integren, además de la Subsecretaría de Agricultura y ProChile, a los servicios relacionados (ODEPA, SAG, CORFO, INDAP, entre otros). Estas instancias permitirían asegurar coherencia en los lineamientos, evitar duplicidades, mejorar la trazabilidad de resultados conjuntos y optimizar la articulación de apoyos en el ecosistema exportador.

En este marco, se recomienda formalizar un mecanismo de gobernanza interinstitucional que considere:

- convenios multianuales entre ODEPA/ProChile y servicios relacionados;
- un comité técnico del portafolio con reglas de priorización consistentes con la matriz multicriterio;
- flujos de derivación por perfil y protocolos de compatibilidad entre instrumentos;
- un inventario único de apoyos, calendarios y compatibilidades accesible desde el portal unificado.

El seguimiento debiese incorporar indicadores de número de convenios vigentes, porcentaje de casos derivados según protocolo, reducción de apoyos duplicados y tiempos de respuesta interinstitucional, integrados al tablero institucional. Este mecanismo no implica cambios en la institucionalidad vigente, sino que refuerza la coordinación y trazabilidad de la gestión diaria (difusión, postulación, ejecución y rendición), asegurando que las decisiones de asignación y ajuste se respalden en evidencia y se registren con trazabilidad.

Si bien el programa cuenta actualmente con indicadores internos de seguimiento estadístico, éstos se orientan principalmente a la gestión interna y no siempre resultan visibles o comprensibles para los usuarios. En consecuencia, se recomienda mejorar la accesibilidad y comunicación de dicha información, de modo que los beneficiarios puedan comprender el estado de avance, resultados y propósitos del programa, fortaleciendo la toma de decisiones informadas y la identificación con los instrumentos.

Asimismo, se recomienda alinear explícitamente las actividades financiadas y reportadas en los convenios con las acciones y herramientas que ProChile mantiene publicadas en su plataforma institucional, de modo que los beneficiarios puedan reconocer que dichas iniciativas forman parte del programa FPESA. Esta medida permitiría mejorar la trazabilidad y visibilidad del programa, evitando percepciones de dispersión y fortaleciendo la identificación de los usuarios con el origen y propósito de los instrumentos.

7. Focalización territorial y sectorial

La evidencia muestra concentración de exportaciones en pocos rubros y regiones, con subrepresentación de territorios y subsectores con potencial, y brechas de acceso más marcadas en MIPES y AFC. Las encuestas y entrevistas reportan desigualdad en oportunidades por localización y tamaño, y los focus group señalan la necesidad de asociatividad para alcanzar escala competitiva. Estos resultados se alinean con la lectura por ejes y márgenes: la diversificación intrapaís y por producto requiere tratar simultáneamente el margen extensivo (nuevas firmas y líneas) y la articulación territorial que habilite entrada y persistencia.

En atención a estos hallazgos, se recomienda focalizar territorial y sectorialmente los instrumentos mediante criterios explícitos de concentración (p. ej., HHI) y brechas de

participación, priorizando territorios rezagados y rubros emergentes. La implementación considera convocatorias focalizadas, puntajes diferenciales y apoyos a esquemas asociativos orientados a escala y cumplimiento de requisitos técnicos, articulados con los paquetes por perfil. El seguimiento integrará al tablero la variación del HHI intrapaís, el porcentaje de recursos asignados a territorios priorizados, el número de asociaciones apoyadas y la aparición de nuevas líneas por rubro, asegurando trazabilidad entre focalización aplicada y resultados de diversificación.

8. Innovación en canales y formatos de comercialización

La evidencia recogida señala déficit en prospección de mercados y baja adopción de canales digitales (e-commerce, B2B/B2C), con impactos en eficiencia de alcance y conversión, especialmente en MIPES y territorios rezagados. Entrevistas y focus group reportan insuficiente inteligencia comercial aplicada a canales, atomización de esfuerzos de promoción y seguimiento ex post limitado para verificar persistencia y retorno. Estos hallazgos se conectan con los lineamientos de inteligencia de mercado, difusión unificada y seguimiento por resultados, y con la lectura por márgenes: apertura de clientes y submercados (extensivo) y optimización de desempeño en canales existentes (intensivo).

En atención a estos resultados, se recomienda integrar sistemáticamente canales digitales (marketplaces y plataformas B2B/B2C) y campañas multicanal en la cartera de promoción, con segmentación por etapa del itinerario y métricas de embudo para gestión (alcance, interacción, oportunidades calificadas, conversión y retención). La implementación articula la inteligencia de mercado para selección de canales y destinos, coordina la participación en ferias/encuentros cuando exista complementariedad y registra en el expediente el uso de insumos de inteligencia en decisiones. El seguimiento incorpora al tablero la proporción de operaciones vía canales digitales, la tasa de conversión, el costo por oportunidad calificada y el ticket promedio por canal, permitiendo evaluar apertura extensiva de submercados y mejoras intensivas de eficiencia comercial, en coherencia con los lineamientos establecidos.

9. Sostenibilidad y género como criterios transversales verificables

La evidencia del proceso identifica baja adopción de prácticas sostenibles, brechas de acceso de empresas lideradas por mujeres y verificación heterogénea de estos componentes entre instrumentos. Entrevistas y focus group señalan la necesidad de criterios transversales que no operen como líneas aisladas, sino integrados al diseño, ejecución y rendición, en coherencia con las exigencias de acceso a mercados y con el esquema de seguimiento propuesto.

Es importante señalar que ProChile cuenta con una Política de Sostenibilidad institucional y con programas específicos orientados a la equidad de género, entre los que destacan el Consejo de Sostenibilidad, el reporte GRI institucional, el Programa Mujer Exporta (vigente desde 2021) y estudios recientes como Empresas Lideradas por Mujeres. Una Caracterización de las Usuaris de ProChile (marzo 2025), desarrollados por el

Departamento de Inteligencia de Mercado. Asimismo, la institución participa activamente en instancias interinstitucionales como los Acuerdos de Producción Limpia (APL), la Mesa de Huellas Ambientales, el Consejo Agroexportador y el Plan de Acción de Empresas y Derechos Humanos, entre otras.

No obstante, dichas políticas y programas son de carácter institucional y no están específicamente asociados al FPESA, motivo por el cual muchos usuarios no los identifican como parte de los instrumentos del fondo. El informe no desconoce su existencia, sino que refleja esta percepción desde la experiencia de los beneficiarios, que reportan baja visibilidad de estos enfoques dentro del programa. En consecuencia, se recomienda fortalecer la conexión operativa entre el FPESA y las políticas institucionales de ProChile en sostenibilidad y género, de manera que su presencia sea reconocible y verificable para los usuarios.

En atención a estos resultados, se propone incorporar sostenibilidad y enfoque de género como requisitos verificables y no excluyentes en todos los instrumentos, mediante matrices de verificación estandarizadas por componente (definición de requisitos, evidencias aceptadas y puntos de control en ejecución y rendición). La implementación contempla incentivos (puntaje o cofinanciamiento diferencial) sin barreras de entrada, y registro en expediente del cumplimiento de hitos de sostenibilidad y de la participación de mujeres en roles de liderazgo.

El seguimiento debería integrar al tablero indicadores específicos que permitan monitorear el avance en sostenibilidad y equidad de género, tales como el porcentaje de beneficiarios con prácticas verificadas, el porcentaje de empresas lideradas por mujeres beneficiadas y el número de operaciones en mercados con requisitos de sostenibilidad, con desagregación por tamaño y territorio. De este modo, la transversalización se alinearía a los lineamientos del estudio y a la lectura por ejes y márgenes, asegurando verificación operativa y comparabilidad interanual sin introducir supuestos adicionales. Asimismo, se sugiere utilizar como referencia el documento “Empresas Lideradas por Mujeres. Una Caracterización de las Usuarías de ProChile (2025)”, que proporciona una línea base sobre participación, perfil y continuidad exportadora de empresas lideradas por mujeres. Los indicadores propuestos podrían complementar dicha caracterización desde una perspectiva operativa, considerando que las métricas actualmente disponibles son de carácter descriptivo y no contemplan mecanismos de verificación o seguimiento sistemático dentro del programa.

10. Validación con pilotos y uso de umbrales de éxito

La evidencia del proceso confirma la necesidad de verificación previa a escalamiento: se observan heterogeneidad de trayectorias por perfil, déficits de trazabilidad y fricciones operativas en difusión, postulación, ejecución y rendición, además de asimetrías de información que inciden en decisiones de entrada y expansión. Los lineamientos priorizados (itinerarios por perfil, inteligencia de mercado, simplificación procedimental y acompañamiento multietapa) requieren pruebas controladas para validar el mecanismo

de cambio, estimar costos unitarios y documentar efectos en los ejes de diversificación y en los márgenes extensivo/intensivo. Este requerimiento está presente en la metodología adoptada (ciclos iterativos y prototipado) y en la demanda de KPI homogéneos y microdatos para seguimiento.

En atención a estos resultados, se recomienda ejecutar pilotos controlados para las piezas críticas, con objetivos verificables, criterios de inclusión por perfil y territorio, componentes acotados y umbrales de éxito definidos ex ante. El protocolo de cada piloto debe especificar indicadores consistentes con el tablero institucional: para itinerarios, avance entre etapas, egreso con metas, nuevos exportadores 12/24 meses y permanencia 24 meses; para inteligencia, uso de reportes en expedientes y nuevos destinos; para simplificación, tiempo de tramitación, % expedientes con observaciones y reprocesos; para acompañamiento, cumplimiento de hitos y desistimientos. El umbral de éxito activa decisiones de escalar, ajustar o cerrar componentes, incorporando la estimación de costos de implementación y los cuellos de botella operativos detectados. Los resultados se integran en notas técnicas y en el tablero de seguimiento, asegurando trazabilidad evidencia–decisión y alineación con la priorización técnica.

La implementación de estas recomendaciones se articula mediante metas anuales y bianuales, un tablero institucional con fuentes administrativas estables y ciclos de validación con pilotos y umbrales de éxito. El esquema de seguimiento por resultados habilita decisiones de escalar, ajustar o retirar componentes, vinculando la asignación de recursos con desempeño observado. Con ello, se establece una ruta de ejecución basada en evidencia que asegura coherencia programática, comparabilidad interanual y mejora continua del portafolio FPESA orientado a la diversificación.

XI. Referencias

- Alto, E. and Gustafsson, R. (2020). Export promotion Rationales and impacts—a review, ETLA report (No. 100). The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki, Finland.
- Agarwal, N., Lodefalk, M., Tang, A.S.T, and Wang, Z. (2018). Institutions for non-simultaneous exchange: microeconomic Evidence from export insurance. In: Working Paper 12/2018. Örebro University School of Business, Örebro, Sweden.
- Agosin, M., & Bravo-Ortega, C. (2009). The emergence of new successful export activities in Latin America: The case of Chile. Inter-American Development Bank. <https://www.ssc.wisc.edu/~munia/467/IDBChileexports.pdf>
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2023a). *AgriMarketing Program: Applicant Guide 2023–2028*. Recuperado de: <https://agriculture.canada.ca/en/programs/agrimarketing>
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2023b). *Sustainable Canadian Agricultural Partnership (Sustainable CAP): Overview*. Recuperado de: <https://agriculture.canada.ca/en/about-our-department/key-departmental-initiatives/sustainable-cap>
- Ahmad, D., Afzal, M., & Khan, U. G. (2017). Impact of exports on economic growth empirical evidence of Pakistan. *International Journal of Applied*, 5(2), 9.
- Akgündüz, Y.E., Kal, S.H., and Torun, H. (2018). Do subsidised export loans increase exports? *World Econ.* 41: 2200–2215, <https://doi.org/10.1111/twec.12580>.
- Álvarez Espinoza, R. and Crespi, G. (2000). Exporter performance and promotion instruments: Chilean empirical evidence. *Estud. Econ.* 27: 225–241.
- Alvarez, R. (2007). Explaining export success: firm characteristics and spillover effects. *World development*, 35(3), 377-393.
- American Farm Bureau Federation. (2023). *Agricultural Exports Benefit from the Farm Bill – Market Intel*. AFBF.
- American Farm Bureau Federation. (2024). *Record U.S. Agricultural Trade Deficit Forecasted to Keep Growing*. <https://www.fb.org/market-intel/record-u-s-agricultural-trade-deficit-forecasted-to-keep-growing>
- Amiti, M., & Freund, C. L. (2008). The anatomy of China's export growth (Vol. 4628). Washington, DC: World Bank.
- Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2014). *Mastering metrics: The path from cause to effect*. Princeton university press.
- Atkin, D., Khandelwal, A.K., and Osman, A. (2017). Exporting and firm performance: evidence from a randomized experiment. *Q. J. Econ.* 132: 551–615, <https://doi.org/10.1093/qje/qjx002>

- Badinger, H. and Url, T. (2013). Export credit guarantees and export performance: evidence from Austrian firm-level data. *World Econ.* 36: 1115–1130, <https://doi.org/10.1111/twec.12085>.
- Bakari, S., & Mabrouki, M. (2017). Impact of exports and imports on economic growth: New evidence from Panama. *Journal of smart economic growth*, 2(1), 67-79.
- *Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). Odisea en los mercados internacionales: Una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe – Resumen Ejecutivo. División de Comercio e Integración del BID.* Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Odisea-en-los-mercados-internacionales-Resumen.pdf>
- Bhagwati, J. N. (1988). Export-promoting trade strategy: issues and evidence. *The World Bank Research Observer*, 3(1), 27-57.
- Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries.
- Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both?. *Journal of international economics*, 47(1), 1-25.
- Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (2004). Why some firms export. *Review of economics and Statistics*, 86(2), 561-569.
- Bilkey, M., 1978. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies* 9, 1.
- Broocks, A. and Van Biesebroeck, J. (2017). The impact of export promotion on export market entry. *J. Int. Econ.* 107: 19–33, <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2017.03.009>.
- Cassey, A.J. and Cohen, S. (2017). State export promotion and firm-level employment. *Publ. Finance Rev.* 45: 538–563, <https://doi.org/10.1177/1091142116682828>.
- Clerides, S. K., Lach, S., & Tybout, J. R. (1998). Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco. *The quarterly journal of economics*, 113(3), 903-947.
- Coad, A. and Srhoj, S. (2020). Catching Gazelles with a Lasso: big data techniques for the prediction of high-growth firms. *Small Bus. Econ.* 55: 541–565, <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00203-3>.
- Copeland, B.R. (2008). Is there a case for trade and investment promotion policy? In: Ciuriak, D. (Ed.), *Trade policy research 2007. Foreign Affairs and International Trade Canada*, Ottawa, Canada.
- Cruz, M., Lederman, D., and Zoratto, L. (2018). Anatomy and impact of export promotion agencies. *The World Bank*, Washington, DC, USA. [10.1596/1813-9450-8470](https://doi.org/10.1596/1813-9450-8470)
- Das, S., Roberts, M. J., & Tybout, J. R. (2007). Market entry costs, producer heterogeneity, and export dynamics. *Econometrica*, 75(3), 837-873.
- Defever, F. and Riaño, A. (2017). Subsidies with export share requirements in China. *J. Dev. Econ.* 126: 33–51, <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.12.003>.

- Defever, F., Riano, A., and Varela, G. (2020). Evaluating the impact of export finance support on firm-level export performance: evidence from Pakistan. In: Policy research working paper (no. 9362), Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34371>.
- Delgado, M. A., Farinas, J. C., & Ruano, S. (2002). Firm productivity and export markets: a non-parametric approach. *Journal of international Economics*, 57(2), 397-422.
- Department of Agriculture, Fisheries and Forestry. (2020). Agri-Business Expansion Initiative. Recuperado de: <https://www.agriculture.gov.au/biosecurity-trade/market-access-trade/agri-business-expansion>
- Department of Agriculture. (2022). Agricultural export markets continue to diversify. Agosto 2022. Recuperado de: <https://www.agriculture.gov.au/sites/default/files/documents/august-2022-agricultural-export-markets-continue-diversify.pdf>
- DIPRES. (2016). Evaluación Sectorial de Promoción de Exportaciones – Resumen Ejecutivo (Programa FPE y FP Silvoagropecuario) . Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile. Enlace: dipres.gob.cl/597/articles-139819_r_ejecutivo_institucional.pdf
- Eaton, J., Eslava, M., Jenkins, D., Krizan, C. J., & Tybout, J. R. (2021). A search and learning model of export dynamics (No. w29100). National Bureau of Economic Research.
- El Economista. (2021, March 9). *Mercados de Asia Oriental son clave para diversificar exportaciones mexicanas: Sader*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mercados-de-Asia-Oriental-son-clave-para-diversificar-exportaciones-mexicanas-Sader-20210309-0053.html>
- Europa Press. (2025, 5 mayo). *Agricultura e ICEX invertirán 8,4 millones en la internacionalización de los alimentos de España*.
- FAO & IAMO. (2016). Experts highlight the need for more targeted agricultural export promotion practices . Comunicado de prensa de la Ronda de Expertos “Best practices in export promotion” (26 de mayo de 2016, Halle, Alemania). FAO / Leibniz IAMO. Enlace: [idw-online.de/de/ attachmentdata49899](http://idw-online.de/de/attachmentdata49899)
- Fernandes, A. M., & Isgut, A. (2005). Learning-by-doing, learning-by-exporting, and productivity: evidence from Colombia. Available at SSRN 695444.
- Forte, R. P., & Sá, A. R. (2021). The role of firm location and agglomeration economies on export propensity: the case of Portuguese SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 16(2), 195-217.
- CEPAL. (2019). El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: una guía de indicadores y resultados. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: repositorio.cepal.org/handle/11362/44713
- Chavez, J.F., Novelli, A.C., and Leon, M.P. (2020). Export subsidies in emerging markets during the great trade collapse. *Econ. Bull.* 40: 1–15.

- Comi, S. and Resmini, L. (2019). Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs? *Econ. Politic.* 37: 547–581, <https://doi.org/10.1007/s40888-019-00170-8>.
- Cruz, M. (2014). Do export promotion agencies promote new exporters ? In: World Bank Group. The World Bank, Washington, DC, USA.
- Das, S., Roberts, M. J., & Tybout, J. R. (2007). Market entry costs, producer heterogeneity, and export dynamics. *Econometrica*, 75(3), 837-873.
- Department of Trade, Industry and Competition (South Africa). (2021). *Export Marketing and Investment Assistance (EMIA) – Spending Review Report*. Pretoria: DTIC.
<https://www.gtac.gov.za/pepa/wp-content/uploads/2022/04/EMIA-Spending-Review-Report.pdf>
- European Economic and Social Committee (EESC). (2018). Study on Best Practices in National Export Promotion Activities . Brussels: EESC. Enlace: : eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-03-18-141-en-n.pdf
- Frohmann, A., Mulder, N. & Olmos, C. (2020). *Incentivos a la sostenibilidad en el comercio internacional: el caso de América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Gashi, P., Hashi, I., & Pugh, G. (2014). Export behaviour of SMEs in transition countries. *Small Business Economics*, 42, 407-435.
- GDS Consultores. (2024). Análisis del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA). Santiago, Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA).
- Girma, S., Greenaway, A., & Kneller, R. (2004). Does exporting increase productivity? A microeconomic analysis of matched firms. *Review of International Economics*, 12(5), 855-866.
- Girma, S., Görg, H., and Stepanok, I. (2020). Subsidies, spillovers and exports. *Econ. Lett.* 186: 108840, <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108840>.
- Girma, S., Görg, H., and Wagner, J. (2009). Subsidies and exports in Germany. First evidence from enterprise panel data. *Appl. Econ. Q.* 55: 179–195, <https://doi.org/10.3790/aeq.55.3.179>.
- Görg, H., Henry, M., and Strobl, E. (2008). Grant support and exporting activity. *Rev. Econ. Stat.* 90: 168–174, <https://doi.org/10.1162/rest.90.1.168>.
- Government of South Africa. (2024, May 10). *Trade, Industry and Competition funds South African companies through EMIA group scheme*. <https://www.gov.za/news/media-statements/trade-industry-and-competition-funds-south-african-companies-through-emia>
- Harrison, A., & Rodríguez-Clare, A. (2010). Trade, foreign investment, and industrial policy for developing countries. *Handbook of development economics*, 5, 4039-4214.
- Hausmann, R., & Rodrik, D. (2003). Economic development as self-discovery. *Journal of development Economics*, 72(2), 603-633.
- Holland, P. W. (1986). Statistics and causal inference. *Journal of the American statistical Association*, 81(396), 945-960.

- Javalgi, R. G., White, D. S., & Lee, O. (2000). Firm characteristics influencing export propensity: an empirical investigation by industry type. *Journal of Business Research*, 47(3), 217-228.
- Jarreau, J., & Poncet, S. (2009). Sophistication of China's exports and foreign spillovers. *Journal of Economic Surveys*, 7, 149-161.
- Johanson, J., Vahlne, J., 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 1.
- Karoubi, B., Lecerf, M., and Bertrand, G. (2018). Are export promotion programs efficient for small and medium enterprises? *Econ. Bull.* 38: 105–110.
- Krammer, MSS, Strange, R & Lashitew, A, (2018). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review* 27(1), 218–30.
- Kim, Y.R., Todo, Y., Shimamoto, D., and Matous, P. (2018). Are seminars on export promotion effective? Evidence from a randomised controlled trial. *World Econ.* 41: 2954–2982,
- La Jornada. (2025, March 2). *Crecen exportaciones a Asia; es opción para diversificar mercados.*
<https://www.jornada.com.mx/noticia/2025/03/02/economia/crecen-exportaciones-a-asi-a-es-opcion-para-diversificar-mercados>
- Lederman, D., Olarreaga, M., and Payton, L. (2010). Export promotion agencies: do they work? *J. Dev. Econ.* 91: 257–265, <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.09.003>.
- Loecker, J. D. (2013). Detecting learning by exporting. *American Economic Journal: Microeconomics*, 5(3), 1-21.
- Love, JH & Roper, S, (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal* 33(1), 28–48.
- Martincus, C. V., & Carballo, J. (2010b). Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. *Journal of Development Economics*, 92(2), 201-214.
- Martincus, C. V., & Carballo, J. (2008). Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and the extensive margins of exports. *Journal of International Economics*, 76(1), 89-106.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2019, 26 noviembre). *Costa Rica inauguró evento que impulsa transformación del sector agropecuario.* Comunicado CP-2434.
- Ministry for Primary Industries. (2023). *NZ Avocados Go Global – Final Programme Report.* <https://www.mpi.govt.nz/dmsdocument/58987>
- Ministry for Primary Industries. (2018). *Sustainable Food & Fibre Futures (SFF Futures).* <https://www.mpi.govt.nz/funding-rural-support/sustainable-food-fibre-futures/>
- Moreno-Gómez, J., Escandón-Charris, D., Moreno-Charris, A., & Zapata-Upegui, L. (2021). Analysis of the role of process innovation on export propensity in KIBS and non-KIBS firms in Colombia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 497-512.

- Munch, J., & Schaur, G. (2018). The effect of export promotion on firm-level performance. *American Economic Journal: Economic Policy*, 10(1), 357-387.
- New Zealand Avocado. (2023). *NZ Avocados Go Global: Final Report 2014–2023*. Avocado Industry Council Ltd. Recuperado de <https://www.nzavocado.co.nz/wp-content/uploads/2023/12/58987-NZ-Avocados-Go-Global-Final-Report.pdf>
- OCDE (2025). *Estudio sobre comercio y género en América Latina: identificar y superar las barreras para la participación de las mujeres en el comercio internacional*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). 2024. Estadísticas silvoagropecuarias 2024. Santiago, Chile: ODEPA.
- Oxford Business Group. (2017). *Expanding frontiers: a new sector development plan is set to stimulate growth – OBG Report Peru*.
- Pearl, J. (2010). The foundations of causal inference. *Sociological Methodology*, 40(1), 75-149.
- Portes, R., Rey, H., 2005. The determinants of cross-border equity flows. *Journal of International Economics* 65, 2.
- ProColombia. (2020). *Informe de gestión 2020*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
- PROCOMER. (2020). *Informe de gestión Programa Descubre – Año 2020*. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), y Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA).
- PROCOMER. (2024). *Agrotransformación 2024 reúne a expertos para potenciar la agroindustria costarricense*. Recuperado de <https://procomer.com/agrotransformacion-2024-reune-a-expertos-para-potenciar-la-agroindustria-costarricense-2/>
- Rauch, J., 1996. Trade and search: social capital, Sogo Shosha, and spillovers. NBER Working Paper 5618.
- Rauch, J., Casella, A., 2003. Overcoming informational barriers to international resource allocation: prices and ties. *Economic Journal* 113.
- Roberts, M. J., & Tybout, J. R. (1997). The decision to export in Colombia: An empirical model of entry with sunk costs. *The American Economic Review*, 545-564.
- Rodrik, D. (2006). What's so special about China's exports?. *China & World Economy*, 14(5), 1-19.
- Rostamkalaei, A. and Freel, M. (2016). The cost of growth: small firms and the pricing of bank loans. *Small Bus. Econ.* 46: 255–272, <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9681-x>.
- Rural News Group. (2023). *Diversifying exports a priority*. <https://www.ruralnewsgroup.co.nz/dairy-news/dairy-opinion/diversifying-exports-a-priority>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural – México (SAGARPA/SADER). (2018, 14 marzo). *Nuevos mercados para productos agroalimentarios de México*. Artículo de difusión.

- Serra, F., Pointon, J., & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International business review*, 21(2), 210-224.
- Sierra y Selva Exportadora. (2016). *Informe de Gestión Anual 2016 – Pliego 018*. Lima, Perú. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4902591/informe-gestion-anual-2016-pliego-018-sse.pdf>
- Sinani, E., & Hobdari, B. (2010). Export market participation with sunk costs and firm heterogeneity. *Applied Economics*, 42(25), 3195-3207.
- Srhoj, S., Vitezić, V., & Wagner, J. (2023). Export boosting policies and firm performance: Review of empirical evidence around the world. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 243(1), 45-92.
- Steinberg, J. B. (2023). Export market penetration dynamics. *Journal of International Economics*, 145, 103807.
- Sotomayor, O., Ramírez, J. & Martínez, G. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. CEPAL–FAO.
- SUBREI Chile. (2024). Evolución de la Diversificación de las Exportaciones de Chile: 1996–2023 . Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, Gobierno de Chile. Enlace: subrei.gob.cl/.../evolución-de-la-diversificación-de-las-exportaciones-chilenas-1996-2023.pdf
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (2024). Estudio de Complejidad Económica. Enlace: https://www.subrei.gob.cl/docs/default-source/acuerdos/inf-final-complejidad-economica-publicable.pdf?sfvrsn=ce5ba925_1
- Van Biesebroeck, J., Konings, J., and Martincus, C.V. (2016). Did export promotion help firms weather the crisis? *Econ. Pol.* 31: 653–702, <https://doi.org/10.1093/epolic/eiw014>.
- Van Biesebroeck, J., Yu, E., and Chen, S. (2015). The impact of trade promotion services on Canadian exporter performance. *Can. J. Econ.* 48: 1481–1512, <https://doi.org/10.1111/caje.12148>.
- Van Dijk, M. (2002). The determinants of export performance in developing countries: The case of Indonesian manufacturing.
- Volpe Martincus, C. (2010). Odisea en los mercados internacionales: Una evaluación de la efectividad de la promoción de exportaciones en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0012779>
- Volpe Martincus, C., Carballo, J., & Gallo, A. (2010). The impact of export promotion institutions on trade: Is it the intensive or the extensive margin? (IDB Working Paper No. 3191). Inter-American Development Bank. <https://ideas.repec.org/p/idb/brikps/3191.html>
- Volpe Martincus, C., & Carballo, J. (2010a). Entering new country and product markets: Does export promotion help? (IDB Working Paper No. IDB-WP-203). Inter-American Development Bank.

<https://publications.iadb.org/en/entering-new-country-and-product-markets-does-export-promotion-help>

- Volpe Martincus, C., Carballo, J., & García, P. M. (2010). Public programs to promote firms' exports in developing countries: Are there heterogeneous effects by size categories? (IDB Working Paper Series No. IDB-WP-205). Inter-American Development Bank.
<https://publications.iadb.org/en/public-programs-promote-firms-exports-developing-countries-are-there-heterogeneous-effects>
- Rangan, S., Lawrence, R., 1999. Search and deliberation in international exchange: Learning from international trade about lags, distance effects, and home bias. NBER Working Paper 7012.
- Reid, S., 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies* 12, 2.
- Srhoj, S. and Walde, J. (2020). Getting ready for EU Single Market: the effect of export-oriented grant schemes on firm performance. *Struct. Change Econ. Dynam.* 52: 279–293,
- Srhoj, S., Vitezić, V., & Wagner, J. (2023). Export boosting policies and firm performance: Review of empirical evidence around the world. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 243(1), 45-92.
- UNCTAD, (2008). *Export Competitiveness and Development in LDCs: Policies, Issues and Priorities for Least Developed Countries for Action During and Beyond UNCTAD XII* (Geneva: United National Conference on Trade and Development).
- UNCTAD. (2023). *Mainstreaming Gender in Free Trade Agreements and National Trade Policies*. United Nations Conference on Trade and Development.
- USDA (2024). *Budget Summary FY 2025*. United States Department of Agriculture.
<https://www.usda.gov/sites/default/files/documents/2025-usda-budget-summary.pdf>
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data. *World economy*, 30(1), 60-82.
- Wagner, J. (2012). Trading many goods with many countries: Exporters and importers from German manufacturing industries. *Review of Economics*, 63(2), 170-186.
- Wiedershaeim-Paul, F., Olson, H., Welch, L., 1978. Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies* 9, 1.
- Xiao, Y. and Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *J. Plann. Educ. Res.* 39: 93–112, <https://doi.org/10.1177/0739456x17723971>.
- Yi, J., & Wang, C. (2012). The decision to export: Firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. *International Business Review*, 21(5), 766-781.

XII. Anexo

Anexo 1: Pauta entrevista actores claves Diversificación de mercados - FPESA

I. Contexto

En el marco del estudio "Diseño de incentivos para la diversificación de mercados de exportación en el contexto del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)", se están desarrollando entrevistas semiestructuradas a actores clave del ecosistema exportador silvoagropecuario. El objetivo es identificar barreras, oportunidades, condiciones habilitantes y propuestas concretas que permitan orientar el diseño o rediseño de instrumentos del FPESA que contribuyan efectivamente a la diversificación de mercados.

II. Objetivo de la entrevista

Objetivo general: Obtener información cualitativa sobre la experiencia y visión de los actores clave respecto al funcionamiento actual del FPESA, las barreras que enfrentan los beneficiarios para diversificar mercados y las condiciones necesarias para diseñar incentivos más pertinentes y efectivos.

Objetivos específicos:

- Conocer la experiencia concreta de los actores con los instrumentos del FPESA.
- Establecer si la difusión de los instrumentos del FPESA utiliza canales adecuados para su conocimiento por parte de los beneficiarios (página web, call center, etc).
- Establecer si la disponibilidad y calidad de la información es satisfactoria para los beneficiarios.
- Determinar si los beneficiarios han utilizado información regional, nacional o internacional para apoyar su toma de decisiones.
- Levantar barreras y desafíos estructurales que dificultan la diversificación.
- Identificar propuestas de mejora y condiciones habilitantes para nuevos incentivos.
- Recoger aprendizajes relevantes desde el sector público y gremial.

III. Estudio

Desarrollar una propuesta innovadora para el diseño de instrumentos y programas del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), que contemple mejoras a los instrumentos existentes y/o la creación de nuevos instrumentos, con el propósito de impulsar la diversificación de mercados y fortalecer la competitividad del sector silvoagropecuario chileno.

Objetivos del Estudio:

- **Objetivo General:** Desarrollar una propuesta innovadora para el diseño de instrumentos y programas del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), que contemple mejoras a los instrumentos existentes y/o la creación de nuevos instrumentos, con el propósito de impulsar la diversificación de mercados y fortalecer la competitividad del sector silvoagropecuario chileno.
- **Objetivos Específicos:**
 1. Identificar las causas y factores estructurales que generan la concentración de mercados y de productos silvoagropecuarios.
 2. Realizar una evaluación comparativa de iniciativas internacionales exitosas que hayan fomentado la diversificación de mercados en el sector silvoagropecuario, incorporando aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto chileno.
 3. Proponer mejoras y soluciones innovadoras para los instrumentos y programas actuales del FPESA, diseñando nuevos componentes en caso de que estos no existan, para optimizar, reestructurar o complementar los instrumentos del FPESA, dando respuesta a las debilidades identificadas en el objetivo 1.
 4. Desarrollar una propuesta final que incluya el diseño detallado de los instrumentos o componentes recomendados, asegurando su alineación con los lineamientos del FPESA y validándola con actores clave del sector silvoagropecuario para garantizar su factibilidad e impacto.

IV. Estructura de entrevista:

- **Agradecimiento por la colaboración:**

"Primero que todo, quisiera agradecerle por tomarse el tiempo de participar en esta entrevista. Su colaboración es fundamental para el éxito de este estudio, y estamos muy agradecidos por su disposición a compartir su experiencia y conocimientos sobre el programa."

- **Presentación del/la Entrevistador/a:**

"Me presento, mi nombre es [Nombre del entrevistador/a] y soy parte del equipo de GDS Consultores. Estamos desarrollando un estudio encargado por ODEPA que tiene como

finalidad formular propuestas concretas para mejorar y complementar los instrumentos del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), con el objetivo de apoyar la diversificación de mercados y fortalecer la competitividad del sector.

Para ello, estamos realizando entrevistas semiestructuradas a actores estratégicos del ecosistema exportador, como usted, con el fin de recoger experiencias, identificar barreras y levantar propuestas que contribuyan a orientar el diseño o ajuste de instrumentos del FPESA."

Explicación del estudio - Objetivos del Estudio:

- **Objetivo General:** Desarrollar una propuesta innovadora para el diseño de instrumentos y programas del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA), que contemple mejoras a los instrumentos existentes y/o la creación de nuevos instrumentos, con el propósito de impulsar la diversificación de mercados y fortalecer la competitividad del sector silvoagropecuario chileno.
- **Objetivos Específicos:**
 1. Identificar las causas y factores estructurales que generan la concentración de mercados y de productos silvoagropecuarios.
 2. Realizar una evaluación comparativa de iniciativas internacionales exitosas que hayan fomentado la diversificación de mercados en el sector silvoagropecuario, incorporando aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto chileno.
 3. Proponer mejoras y soluciones innovadoras para los instrumentos y programas actuales del FPESA, diseñando nuevos componentes en caso de que estos no existan, para optimizar, reestructurar o complementar los instrumentos del FPESA, dando respuesta a las debilidades identificadas en el objetivo 1.
 4. Desarrollar una propuesta final que incluya el diseño detallado de los instrumentos o componentes recomendados, asegurando su alineación con los lineamientos del FPESA y validándola con actores clave del sector silvoagropecuario para garantizar su factibilidad e impacto.

- **Indicación del procedimiento que se utilizará: Entrevistas:**

"Estas entrevistas nos permiten recopilar información cualitativa directamente desde los actores clave del sector silvoagropecuario, y serán un insumo fundamental para la propuesta que se presentará a ODEPA. La conversación se centrará en su experiencia

con los instrumentos actuales del fondo, los desafíos asociados a la diversificación de mercados, y las oportunidades de mejora desde su perspectiva."

- **Especificación temática de la entrevista:**

"La entrevista se centrará en tres áreas principales:

1. percepción sobre la utilidad y limitaciones de los instrumentos actuales del FPESA,
2. barreras y condiciones para la diversificación de mercados, y
3. propuestas de mejora o nuevos incentivos que respondan a necesidades sectoriales o territoriales."

- **Información de la dinámica de la entrevista:**

"Para estructurar nuestra conversación, utilizaremos una ronda de preguntas guiadas. Quisiera enfatizar que no hay respuestas correctas o incorrectas; todas las opiniones son valiosas y serán tratadas con el mayor respeto. Nuestra meta es gestionar esta entrevista de manera que sea productiva y respetuosa con su tiempo."

- **Finalidad y consecuencias: Para qué se quiere la información; cómo será utilizada:**

"La información que usted proporcione será utilizada como insumo técnico para el diseño de propuestas orientadas a fortalecer la diversificación de mercados en el marco del FPESA. Sus respuestas serán analizadas junto con las de otros actores entrevistados y se integrarán en un informe que servirá como base de referencia para eventuales ajustes o mejoras en los instrumentos existentes, según lo que determinen las autoridades competentes."

- **Garantizar el anonimato y confidencialidad; solicitud del consentimiento verbal para la grabación:**

"Es importante también mencionar que todas las respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad. No mencionaremos nombres ni datos personales en los reportes finales. Además, con su permiso, nos gustaría grabar esta entrevista para asegurar que no perdamos ningún detalle importante de sus comentarios. ¿Está de acuerdo con la grabación?"

Preguntas para todos

1. **Introducción y vínculo con el programa**

- ¿Podría describir brevemente su rol o vínculo con el FPESA (como institución beneficiaria, gremio, ejecutora, contraparte u otro)?
- ¿Cómo evalúa usted el rol que cumplen las empresas silvoagropecuarias en la diversificación de la oferta exportadora nacional?
- ¿Cree usted que el sector silvoagropecuario ha sido adecuadamente priorizado por los instrumentos públicos orientados a la diversificación de mercados? ¿Por qué?

2. Diagnóstico estratégico y marco institucional

- ¿Cuál cree usted que fue el problema o desafío que originó el FPESA? ¿Sigue vigente ese problema en el contexto actual?
- ¿Considera que el programa está alineado con la política nacional de promoción de exportaciones silvoagropecuarias?
- ¿Existe una visión estratégica en el programa respecto al desarrollo de sectores, subsectores o regiones con potencial exportador?
- ¿Cree que hay coordinación efectiva del FPESA con otros programas públicos o instrumentos del ecosistema?
- ¿Se ha considerado aprendizaje desde experiencias internacionales o coordinación con otros programas públicos?

3. Instrumentos y funcionamiento operativo

- Desde su experiencia, ¿qué instrumentos del FPESA son más relevantes o útiles?
- ¿Qué limitaciones observa en su diseño o implementación (acceso, cobertura, pertinencia, oportunidad, escalabilidad)?
- ¿Qué instrumentos considera que podrían ajustarse o dejar de utilizarse?
- ¿Ha participado en capacitaciones que ofrece el programa presenciales u online? ¿Cuál es su opinión?

4. Beneficiarios y focalización

- ¿Qué tipo de empresas o actores acceden con más frecuencia al programa? ¿Corresponde al perfil que se busca apoyar?
- ¿Por qué algunas empresas inician el proceso exportador, pero luego de un tiempo después dejan de exportar? ¿Cómo puede el programa solucionar este problema?
- ¿Cuáles son las principales razones por las que ciertas empresas no logran acceder?
- ¿Existen mecanismos formales de retroalimentación con beneficiarios? ¿Se hace seguimiento a sus resultados o dificultades?
- ¿Hasta qué punto el programa contribuye efectivamente al desarrollo exportador de las empresas beneficiarias?

5. Diversificación de mercados y sostenibilidad

- ¿Cuáles son, a su juicio, las principales barreras que enfrentan hoy las empresas para diversificar mercados?

- ¿Qué tipo de apoyo considera más necesario para enfrentar esas barreras: asistencia técnica, promoción comercial, logística, inteligencia de mercados, financiamiento u otro?
- ¿Cómo evalúa la capacitación actualmente disponible en relación con las competencias necesarias para la gestión exportadora?
- ¿Qué acciones priorizaría para fortalecer la presencia internacional del sector silvoagropecuario chileno?
- ¿De qué manera cree usted que el FPESA ha contribuido (o podría contribuir) a promover prácticas sostenibles en la actividad exportadora?
- ¿Conoce casos de éxito que ilustren una diversificación efectiva apoyada por el FPESA?
- ¿Qué condiciones considera clave para que un incentivo tenga un efecto real y sostenido en la diversificación de mercados?

6. Resultados e impactos esperados

- ¿En qué ámbitos considera usted que el FPESA ha tenido mayor impacto?
- ¿Qué resultados debieran priorizarse en una futura versión del programa?
- ¿Desde su perspectiva, cómo debieran medirse estos resultados o con qué indicadores?
- ¿Qué impactos le parecerían deseables pero no se han logrado aún?

7. Cierre y propuestas

- Desde su experiencia, ¿qué ajustes o nuevos instrumentos considera prioritarios para fomentar la diversificación de mercados?
- ¿Qué riesgos o errores considera que deben evitarse en el rediseño del FPESA?
- ¿Hay alguna recomendación o comentario adicional que quisiera compartir?

Anexo 2: Focus Group con Beneficiarios

1. Objetivo

El objetivo del focus group es obtener una visión colectiva respecto a las barreras prácticas que enfrentan los exportadores silvoagropecuarios para diversificar mercados, levantar la percepción de los participantes sobre la utilidad y efectividad de los instrumentos actuales de apoyo público (particularmente del FPESA), y recoger propuestas de nuevas líneas de incentivo formuladas desde el punto de vista de los usuarios reales, considerando sus experiencias con los instrumentos, desafíos de acceso, y necesidades específicas no cubiertas.

2. Perfil de las y los Participantes

Empresas exportadoras silvoagropecuarias (de distintos tamaños, subsectores y regiones). Preferentemente incluir participantes beneficiarios y no beneficiarios del FPESA.

3. Estructura del Focus Group

Apertura y Presentación

- Agradecimiento por la colaboración
- Indicación general respecto del respeto al anonimato de las opiniones entregadas durante la sesión. Explicación y validación del consentimiento informado para continuar con la grabación.
- Identificación (quiénes somos, a qué instituciones pertenecemos, qué entidad nos avala, etc.)
- Indicación del procedimiento.
- Actividad breve para romper el hielo (por ejemplo, ronda de presentación rápida con nombre, subsector y una palabra que represente su experiencia exportadora).
- Especificación temática del propósito del focus (de qué vamos a hablar)
- Entrega de preguntas guía y espacio de trabajo virtual: Se determinará el trabajo en las salas por temáticas. Se realizarán 3 rondas. Se harán interludios entre cada ronda para que las y los participantes puedan compartir sus experiencias.
- Garantizar el **anonimato y confidencialidad**; solicitud del consentimiento verbal para la grabación.

Propósito de la Actividad

- “Esta sesión busca entender de primera fuente cuáles son las principales barreras que enfrentan como empresas para diversificar mercados, cómo evalúan los instrumentos actuales del FPESA y qué propuestas de apoyo consideran necesarias para lograr una inserción internacional más sostenida y diversa.”

Ejes de discusión grupal

1. Barreras a la Diversificación

- P1. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan hoy para diversificar productos, acceder a nuevos mercados internacionales o expandirse a nuevas regiones dentro de un mismo país?
- P2. ¿Qué limitaciones específicas identifican en información, financiamiento, capacidades internas o condiciones del entorno internacional? (incluyendo trámites, logística, certificaciones)

2. Evaluación de Instrumentos Existentes

- P3. ¿Qué instrumentos públicos han utilizado efectivamente (FPESA, ProChile u otros) y qué tan accesibles y útiles les resultaron? ¿Qué instrumentos públicos han utilizado (por ejemplo, FPESA: ferias, concursos, ProChile a tu medida, etc.)? ¿Qué tan accesibles, útiles y pertinentes les han resultado?
- P4. ¿Qué barreras concretas enfrentaron para postular o acceder (complejidad, plazos, cofinanciamiento)?

3. Necesidades de Apoyo Futuro

- P5. ¿Qué apoyos creen necesarios para diversificar su oferta y ampliar mercados dentro del mismo país?
- P6. Si pudieran diseñar un nuevo instrumento público desde cero, ¿qué apoyos incluiría para facilitar inteligencia de mercado, contactos o formación?

4. Perspectivas de Género y Sostenibilidad

- P6. ¿Qué rol deberían tener los incentivos en promover prácticas sostenibles y criterios de imagen/Marca País?

Cierre del Focus Group

Agradecimiento formal por la participación y disposición a colaborar.

4. Consideraciones para Aplicación

- Consentimiento informado: explicar grabación y anonimato de respuestas.
- Duración sugerida:
 - Focus group: 90 a 120 minutos.
- Modalidad: preferentemente virtual, utilizando plataformas que permitan grabación segura y trabajo en salas separadas (ej. Google meet).
- Herramientas de apoyo: guía de preguntas abiertas, matrices de anotación de hallazgos preliminares, grabaciones.

Anexo 3: Propuesta Encuesta

1. Introducción

En el marco del estudio mandatado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), titulado “Diseño de incentivos para la diversificación de mercados de exportación en el contexto del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)”, se aplicó una encuesta estructurada a empresas beneficiarias y potenciales beneficiarias del programa. Su objetivo es caracterizar la experiencia exportadora del sector, identificar barreras que limitan la diversificación de mercados, y evaluar el uso, efectividad y percepción de los instrumentos públicos existentes, con miras a proponer mejoras o nuevas líneas de apoyo.

La encuesta está organizada en cinco secciones principales:

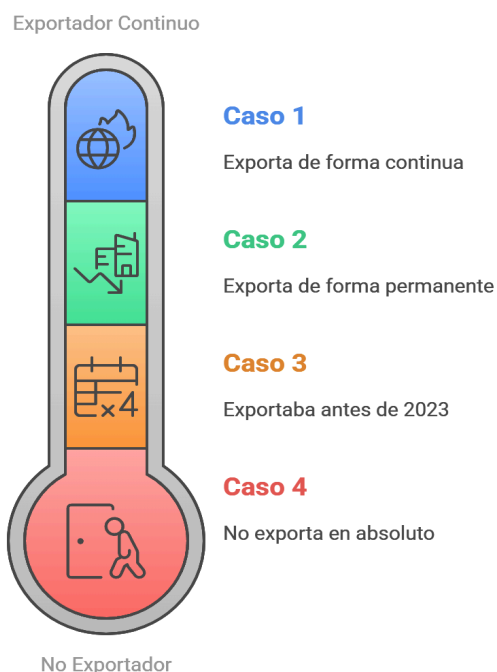
1. Caracterización general de la empresa: datos básicos de tamaño, localización, subsector productivo, experiencia exportadora y modalidad operativa.
2. Experiencia con instrumentos del FPESA: identificación y evaluación del uso de herramientas como ferias, ruedas de negocios, capacitaciones o concursos.

3. Barreras para diversificar mercados: percepción sobre obstáculos técnicos, logísticos, financieros o regulatorios al ingresar a nuevos destinos.
4. Perspectiva territorial y de género - Expectativas: calificación de condiciones regionales para exportar, composición de género en la empresa y percepción de posibles brechas.
5. Expectativas y sugerencias: interés en nuevos instrumentos, evaluación de apoyos internacionales y disposición a postular en futuras convocatorias.

La encuesta presenta una arquitectura modular, diseñada a partir de una lógica de *encuesta única con ramificación condicional*. Específicamente, la Pregunta 6 (“¿Actualmente o durante el año pasado, su empresa ha exportado productos silvoagropecuarios?”) define cuatro rutas analíticas, cada una con su respectivo subconjunto de preguntas específicas:

- Exportan de forma continua,
- Exportan de forma intermitente,
- Exportaron en el pasado pero ya no lo hacen,
- Nunca han exportado.

Figura 1. Categorización de empresas según su actividad exportadora



Fuente: Elaboración propia

Según la alternativa seleccionada, el sistema ramifica el cuestionario hacia bloques específicos con preguntas diferenciadas:

- Las empresas intermitentes reciben preguntas sobre años de exportación, causas de intermitencia y preparación para exportar de forma sostenida.
- Las ex-exportadoras contestan sobre causas de abandono y disposición a retomar exportaciones.
- Las no exportadoras abordan barreras de entrada, preparación actual e interés futuro.

Esta estructura adaptativa permite un levantamiento más preciso y pertinente, facilitando el análisis segmentado de efectos por trayectoria exportadora y fortaleciendo la base empírica para el rediseño de instrumentos del FPESA.

Tabla resumen del total de preguntas que contesta el encuestado según su población

Ruta analítica según Pregunta 6	Descripción de la población	Nº preguntas que contesta el encuestado	Tiempo estimado (min)
1. Empresas que exportan de forma continua	Empresas que actualmente exportan sin interrupción	28	13–15 min
2. Empresas que exportan de forma intermitente	Empresas con experiencia exportadora, pero con discontinuidades	28 (25 + 3)	15–17 min
3. Empresas que dejaron de exportar (antes de 2023)	Empresas que exportaron en el pasado, pero han cesado completamente	11	6–7 min
4. Empresas que nunca han exportado	Empresas sin experiencia exportadora	11	6–8 min

Fuente: Elaboración propia

2. Sección Introductoria a la encuesta

ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS DEL FONDO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES SILVOAGROPECUARIAS – ESTUDIO SOBRE DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS

La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) ha encargado un estudio orientado a fortalecer la competitividad del sector silvoagropecuario chileno, a través del diseño de nuevos incentivos que promuevan la diversificación de mercados de exportación. Con este propósito, GDS Consultores Ltda., entidad adjudicataria del estudio, está aplicando esta encuesta dirigida a empresas que han participado en actividades o concursos públicos de apoyo a la exportación, tales como ferias internacionales, concursos, ruedas de negocio, misiones comerciales, entre otros.

El objetivo es recabar información sobre el uso y evaluación de los instrumentos actuales del programa, identificar factores que inciden en la concentración de mercados, y detectar barreras u oportunidades para introducir, consolidar o expandir exportaciones hacia

nuevos destinos. La encuesta es de carácter confidencial y anónimo, y sus resultados serán utilizados exclusivamente con fines estadísticos y analíticos. No se identificará a las empresas participantes en la publicación de resultados. El tiempo estimado de respuesta es de 15 a 20 minutos.

Al hacer clic en “Siguiente”, usted declara haber leído esta información y acepta participar voluntariamente en esta encuesta, bajo los términos señalados.

Fin del bloque: Introducción

3. Sección sobre Caracterización general de la empresa.

1. E-mail de contacto: (Esta información se utilizará solo para fines analíticos para evitar duplicidad en resultados del estudio, los datos serán tratados asegurando su confidencialidad y sin difundir resultados individualizados.)

2. ¿En qué región(es) del país su empresa realiza actividades de producción?

3. ¿A qué subsector(es) productivo(s) pertenece su empresa? (Puede marcar más de una opción)

- ☐ Frutícola (1)
- ☐ Hortícola (2)
- ☐ Apícola (3)
- ☐ Agroindustrial (procesamiento de alimentos) (4)
- ☐ Pecuario (ganadería, carne, leche) (5)
- ☐ Forestal (6)
- ☐ Plantas medicinales y aromáticas (7)
- ☐ Semillas (8)
- ☐ Otros (especifique): _____ (9)

4. Su empresa se clasifica como: (según el número de personas que trabajan en ella)

- ☐ Microempresa (1 a 9 personas) (1)
- ☐ Pequeña empresa (10 a 49 personas) (2)
- ☐ Mediana empresa (50 a 199 personas) (3)
- ☐ Gran empresa (200 o más personas) (4)
- ☐ No sabe / No responde (5)

5. ¿Cuál es el monto aproximado de ventas anuales de su empresa? (en CLP)

- ☐ Menos de \$50 millones (1)
- ☐ Entre \$50 y \$199 millones (2)
- ☐ Entre \$200 y \$999 millones (3)
- ☐ Entre \$1.000 millones y \$4.999 millones (4)
- ☐ \$5.000 millones o más (5)
- ☐ Prefiero no responder (6)

La siguiente pregunta, apertura diferentes líneas de la encuesta

6. ¿Actualmente o durante el año pasado, su empresa ha exportado productos silvoagropecuarios?

- ☐ Sí, de forma continua (2)
- ☐ Sí, pero de forma intermitente (8)
- ☐ No, pero realicé exportaciones antes del 2023 (3)
- ☐ No, la empresa no realiza exportaciones (4)

7. ¿Cuáles son los principales productos que su empresa exporta? (Indique el o los productos específicos)

- ☐ Producto 1: (1) _____
- ☐ Producto 2: (2) _____
- ☐ Producto 3: (3) _____

8. Indique los tres principales mercados de destino de sus exportaciones y el porcentaje estimado que representa cada uno frente al total exportado: (Complete país y porcentaje aproximado)

	Nombre del país al que exporta:	% del total de producción que exporta a dicho país
	Nombre:	%:
País 1		▼ 0% (1 ... 100% (11))
País 2 (2)		▼ 0% (1 ... 100% (11))
País 3 (3)		▼ 0% (1 ... 100% (11))

9. ¿Cómo realiza habitualmente su empresa la exportación de sus productos?

- ☐ Exportación directa (empresa vende y gestiona el proceso directamente) (1)
- ☐ A través de intermediarios (trading companies, distribuidores, etc.) (2)
- ☐ Ambas modalidades (3)
- ☐ Otra: _____ (4)
- ☐ No sabe / No aplica (5)

10. ¿Ha utilizado plataformas digitales para gestionar sus exportaciones o acceder a nuevos mercados?

- ☐ Sí (1)
☐ No (2)
☐ No sabe/ No conoce (3)

Esta pregunta aparece solo si la respuesta anterior es “sí”

10.1 Indique qué plataforma digital ha utilizado:

- ☐ Marketplaces (Alibaba, Amazon, etc.) (1)
☐ Plataformas B2B (2)
☐ Plataformas propias (3)
☐ Otro: (4) _____

Q14 11. Respecto a su actividad exportadora reciente, ¿qué tan importantes han sido las siguientes dificultades para su empresa? (Seleccione una opción por fila: 1 = Muy importante / 2 = Importante / 3 = Poco importante / N/A si no aplica)

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	No sabe/ No aplica (4)
Encontrar clientes o canales de distribución (1)	☐	☐	☐	☐
Certificar productos en Chile (2)	☐	☐	☐	☐
Altas exigencias del país o zona de destino (3)	☐	☐	☐	☐
Infraestructura o logística poco adecuada en territorio nacional (4)	☐	☐	☐	☐
Conseguir financiamiento para exportar (5)	☐	☐	☐	☐
Plazos de pago muy extensos o inciertos (6)	☐	☐	☐	☐
Costos de cobertura del riesgo cambiario (7)	☐	☐	☐	☐
Problemas con intermediarios (8)	☐	☐	☐	☐
Problemas con clientes en el/los país(es) de destino (9)	☐	☐	☐	☐
Otro (especifique): (10)	☐	☐	☐	☐

Fin del bloque: Sección 1. Caracterización general de la empresa

4. Sección sobre experiencia con instrumentos del FPESA

12. ¿Cómo evaluaría usted los siguientes apoyos otorgado a beneficiarios?:
(Evalúe su funcionamiento en una escala de 1 (muy deficiente) a 7 (muy adecuado))

1 2 3 4 5 6 7 No sabe/no contesta

Generación y difusión de información de comercio exterior ()	
Capacitación para el desarrollo de capacidades exportadoras ()	
Acciones de promoción para la introducción, penetración y consolidación de mercados ()	

13. ¿Conoce y ha utilizado alguno de los siguientes apoyos(instrumentos) del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA)? En caso de haberlo utilizado, evalúe su funcionamiento en una escala de 1 (muy deficiente) a 7 (muy adecuado).

	¿Lo conoce?			¿Lo ha utilizado?			Evaluación (1 a 7, si corresponde)
	Sí (1)	No (2)	No Aplica (3)	Sí (1)	No (2)	No Aplica (3)	
Acciones Territoriales (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Generación de Capacidades Exportadoras (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Encuentros de Negocio (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Ruedas de Negocios (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Concurso Silvoagropecuario de Promoción de Exportaciones (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
ProChile a tu Medida (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Marcas Sectoriales (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Ferias Internacionales (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Planes Sectoriales Silvoagropecuarios (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Instrumento único (11)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Agricultura de Menor Escala (12)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))

14. ¿Cree que el o los instrumentos para el fomento de la exportación mencionados anteriormente han contribuido a mejorar alguno de los siguientes aspectos en su empresa?

	Sí (1)	No (2)
Aumento de valor exportado (\$) (1)	☐	☐
Aumento de destinos de exportación (2)	☐	☐
Aumento de productos exportados (3)	☐	☐
Reducido la dependencia de uno/pocos destinos (4)	☐	☐
Reducido la dependencia en uno/pocos productos (5)	☐	☐
Mejora en el cumplimiento de normas o certificaciones (6)	☐	☐
Mejora en gestión logística o documental (7)	☐	☐
Desarrollo de nuevos contactos comerciales (8)	☐	☐
Conocimientos de oportunidades comerciales (9)	☐	☐
Conocimiento de nuevas tecnologías (10)	☐	☐
Conocimiento de nuevos productos (11)	☐	☐

15. ¿Cuál ha sido el principal canal mediante el cual conoció al Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuaria?

- ☐ ODEPA (1)
- ☐ ProChile (2)
- ☐ SAG (3)
- ☐ GORE (4)
- ☐ Asociación gremial (5)
- ☐ Gobiernos locales (6)
- ☐ Otras empresas (7)
- ☐ Otro (especifique) (8) _____

16. Considerando los apoyos públicos mencionados anteriormente (por ejemplo, capacitaciones, ruedas de negocio, ferias internacionales o concursos de promoción), ¿con qué frecuencia ha accedido a ellos en los últimos 5 años?

- ☐ Nunca (1)
- ☐ 1 vez (2)
- ☐ 2 veces (3)
- ☐ 3 o más veces (4)
- ☐ No sabe/ No contesta (5)

17. ¿Qué aspectos considera que debieran mejorarse o actualizarse en los instrumentos que ha utilizado? *Puede referirse a modalidad de implementación, cobertura geográfica, tiempos de ejecución, pertinencia con el sector productivo, entre otros.*

Fin del bloque: Sección 2. Experiencia con instrumentos del FPESA

5. Sección sobre barreras para diversificar mercados

18. ¿Cuáles son las principales barreras que ha enfrentado al intentar exportar a nuevos mercados? *(seleccione hasta 5)*

- ☐ Altos costos de entrada (1)
 - ☐ Altos costos de producción (2)
 - ☐ Desconocimiento de preferencias arancelarias (3)
 - ☐ Barreras sanitarias o fitosanitarias (4)
 - ☐ Falta de información de mercado (5)
 - ☐ Dificultad para contactar compradores/distribuidores (6)
 - ☐ Altos costos logísticos (7)
 - ☐ Falta de certificaciones (8)
 - ☐ Requerimientos técnicos excesivos (9)
 - ☐ Falta de financiamiento (10)
 - ☐ Idioma (11)
 - ☐ Barrera cultural (12)
 - ☐ Capacidad de producción insuficiente (13)
 - ☐ Otra: _____ (especifique) (14)
-

19. ¿Ha recibido apoyo de otras instituciones públicas para exportar? *(ProChile, SAG, CORFO, etc.)*

- ☐ Sí (1)
- ☐ No (2)
- ☐ No recuerda (3)

La siguiente pregunta se muestra solo si la respuesta anterior fue "sí"

19.1 ¿De cuál o cuáles de las siguientes instituciones ha recibido apoyo para exportar?

(Puede seleccionar más de una opción)

- ☐ ProChile (1)
- ☐ SAG (2)
- ☐ CORFO (3)
- ☐ SERCOTEC (4)

- ☐ INDAP (5)
- ☐ ODEPA (6)
- ☐ SUBREI (7)
- ☐ Otro (especifique) (8)

20. ¿Percibe que existe coordinación entre los distintos programas públicos para exportadores?

- ☐ Sí (1)
- ☐ No (2)
- ☐ No sabe/ No responde (3)

21. ¿Qué tan preparada considera que está su empresa en las siguientes capacidades para diversificar mercados? (1 = Nada preparada,, 2= poco preparada, 3=preparada, 4= Muy preparada)

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	No sabe / No responde (5)
Manejo de idiomas extranjeros (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Uso de tecnologías de información y comercio electrónico (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Contactos o redes internacionales (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Adaptación de productos a normas técnicas o requisitos de mercado (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Gestión logística y documental de exportaciones (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de adaptar sus productos (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de generar nuevos productos de exportación (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos para explorar nuevos mercados (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos para invertir en nuevas tecnologías (9)	☐	☐	☐	☐	☐

Fin del bloque: Sección 3. Barreras para diversificar mercados

6. Sección sobre perspectiva territorial y de género

Expectativas

22. ¿Cuál es el género del o la representante legal de su empresa?

- ☐ Hombre (1)

- ☐ Mujer (2)
- ☐ No binario / tercer sexo (3)
- ☐ Preferencia de no especificar (4)

23. ¿Qué porcentaje aproximado de mujeres participan en su empresa? (Considere la participación en el total de trabajadoras y trabajadoras permanentes o por proyecto)

- ☐ 0% (1)
- ☐ 1% – 25% (2)
- ☐ 26% – 50% (3)
- ☐ 51% – 75% (4)
- ☐ 76% – 100% (5)
- ☐ Prefiere no responder (6)
- ☐ No aplica (7)

24. ¿Considera que el género del representante legal de la empresa influye de alguna manera en la obtención de beneficios? Haga clic para escribir el texto de la pregunta

- ☐ Sí (1)
- ☐ No (2)
- ☐ Prefiere no responder (3)

Fin del bloque: Sección 4. Perspectiva territorial y de género Expectativas

7. Sección sobre Expectativas y sugerencias

25. ¿Qué tipo de apoyo sería más útil para su empresa para diversificar mercados?

(Puede seleccionar hasta 3 opciones)

- ☐ Inteligencia comercial y análisis de mercado (1)
- ☐ Misiones comerciales y ruedas de negocio (2)
- ☐ Subvención para obtener certificaciones (3)
- ☐ Asistencia para adopción/ desarrollo de nuevas tecnologías (4)
- ☐ Asistencia para el desarrollo de nuevos productos (5)
- ☐ Acceso a canales de distribución (6)
- ☐ Acceso a financiamiento (7)
- ☐ Capacitación en logística/exportación (8)
- ☐ Otro (especifique): (9) _____

27. ¿Estaría dispuesto(a) a postular a un nuevo programa de incentivos orientado a la diversificación de mercados?

- ☐ Definitivamente no (1)
- ☐ Probablemente no (2)
- ☐ Probablemente sí (3)
- ☐ Definitivamente sí (4)

La siguiente pregunta se activa solamente si la respuesta a la pregunta anterior fue: “definitivamente no” o “probablemente no”

27.1 Indique el motivo por el cual probablemente o definitivamente no estaría dispuesto a apostar a un nuevo programa

28. ¿Hay algo más que le gustaría comentar respecto a cómo mejorar los apoyos para exportar a nuevos mercados?

Fin del bloque: Sección 5. Expectativas y sugerencias. Fin encuesta

8. Diferenciación de preguntas según respuesta pregunta 6

a) Caso 1: Las siguientes preguntas se muestran SOLAMENTE para “Sí, de forma continua”

No se adicionan nuevas preguntas, contesta todas aquellas expuestas anteriormente.

b) Caso 2: Las siguientes preguntas se muestran SOLAMENTE para “Sí, de manera permanente”

Se adicionan las siguientes preguntas:

6. I ¿En qué años exportó su empresa entre 2010 y 2024?

6. II ¿Cuáles han sido las principales razones por las que su empresa ha exportado de forma intermitente?

- ☐ Variabilidad en la demanda externa (1)
- ☐ Falta de continuidad en apoyos públicos (4)
- ☐ Costos logísticos elevados (5)
- ☐ Falta de financiamiento (6)
- ☐ Dificultades en mantener certificaciones (7)
- ☐ Rotación de personal clave (8)
- ☐ Problemas de planificación o producción (9)
- ☐ Cambios en condiciones del mercado (10)
- ☐ Otro: (11) _____

6. III ¿Qué tan preparados se sienten actualmente para exportar de forma continua?

	Nada preparada (1)	Poco preparada (2)	Preparada (3)	Muy Preparada (4)

Capacidad productiva estable (1)	o	o	o	o
Acceso a financiamiento exportador (4)	o	o	o	o
Red de contactos internacionales (5)	o	o	o	o
Logística de exportación (6)	o	o	o	o
Información de mercado (7)	o	o	o	o
Certificaciones vigentes (8)	o	o	o	o
Recursos humanos capacitados (9)	o	o	o	o

Luego, contesta el resto de la encuesta en su línea principal.

c) Caso 3: La siguientes preguntas se muestran SOLAMENTE para “No, pero realicé exportaciones antes del 2023”

El encuestado contesta solo las siguientes preguntas y luego **finaliza la encuesta**:

6.a ¿En qué año su empresa realizó su primera exportación?

6.b ¿Cuál fue el último año en que su empresa exportó?

6.c ¿Cuáles fueron las principales razones por las que su empresa dejó de exportar?

- ☐ Costos logísticos elevados (1)
- ☐ Falta de financiamiento (4)
- ☐ Pérdida de clientes internacionales (5)
- ☐ Normativas o requisitos de mercado (6)
- ☐ Problemas de certificación (7)
- ☐ Falta de personal o capacidades internas (8)

Otro (especifique): (9)

6.d ¿Está su empresa considerando exportar en los próximamente?

- ☐ Sí, en el corto plazo (prox. 3 años) (1)
- ☐ Sí, en el largo plazo (en 3 años o más) (2)
- ☐ Probablemente no (3)
- ☐ Definitivamente no (5)
- ☐ Depende de las condiciones. (especifique) (6)
- ☐ No sabe (4)
- ☐ Prefiero no contestar (7)

6.e ¿Hay algo más que le gustaría comentar respecto a cómo mejorar los apoyos para exportar a nuevos mercados?

Finaliza aquí su participación en la encuesta

d) Caso 4: Las siguientes preguntas se muestran SOLAMENTE para “No, la empresa no realiza exportaciones”

El encuestado contesta solamente las siguientes preguntas y luego finaliza la encuesta:

6.1 ¿Ha considerado exportar en los próximos 12 meses?

6.2 ¿Cuál(es) de los siguientes factores han impedido que su empresa inicie actividades de exportación?

(Puede marcar más de una opción)

- ☐ Falta de información sobre mercados de destino (1)
 - ☐ Dificultad para contactar compradores internacionales (4)
 - ☐ Falta de financiamiento para actividades de exportación (5)
 - ☐ Costos logísticos elevados (6)
 - ☐ Requisitos técnicos o sanitarios complejos (7)
 - ☐ Dificultades con la formalización de procesos (8)
 - ☐ Escasa disponibilidad de personal capacitado (9)
 - ☐ Prioridad en atender el mercado local (10)
 - ☐ No conoce los instrumentos de apoyo público (11)
 - ☐ Otra (especifique): (12)
-
- ☐ Prefiero no responder (13)

6.3 ¿Conoce y ha utilizado alguno de los siguientes instrumentos del Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias (FPESA) a pesar de que no ha exportado? En caso de haberlo utilizado, evalúe su funcionamiento en una escala de 1 (muy deficiente) a 7 (muy adecuado).

	¿Lo conoce?			¿Lo ha utilizado?			Evaluación (1 a 7, si corresponde)
	Sí (1)	No (2)	No Aplica (3)	Sí (1)	No (2)	No Aplica (3)	
Acciones Territoriales (1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Generación de Capacidades Exportadoras (2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Encuentros de Negocio (3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Ruedas de Negocios (4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Concurso Silvoagropecuario de Promoción de Exportaciones (5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
ProChile a tu Medida (6)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Marcas Sectoriales (7)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Ferias Internacionales (8)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Planes Sectoriales Silvoagropecuarios (9)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))
Actividades de Alto Impacto en Mercados Exteriores (10)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7))

Instrumento único (11)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7)
Agricultura de Menor Escala (12)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	▼ 1 (1 ... 7 (7)

6.4 ¿en qué medida su empresa se encuentra preparada para exportar según los siguientes aspectos?

	Nada preparada (1)	Poco preparada (2)	Preparada (3)	Muy preparada (4)
Conocimiento sobre requisitos del mercado de destino (1)	☐	☐	☐	☐
Logística para exportar (transporte, aduanas, etc.) (2)	☐	☐	☐	☐
Contactos con compradores internacionales (3)	☐	☐	☐	☐
Certificaciones necesarias (fitosanitarias, calidad, etc.) (4)	☐	☐	☐	☐
Capacidad de producción para responder a demanda internacional (5)	☐	☐	☐	☐

6.5. Si se abre una nueva convocatoria del FPESA u otro programa de apoyo a la exportación, ¿estaría interesado en postular su empresa? (Haga clic para escribir el texto de la pregunta)

- ☐ Sí, con alta probabilidad (1)
- ☐ Sí, dependiendo de los requisitos (2)
- ☐ No lo sé / Necesito más información (3)
- ☐ No está en nuestros planes (4)
- ☐ Prefiero no responder (5)

Finaliza aquí su participación en la encuesta

9. Efectos que se desean estudiar a través de las respuestas de la encuesta

La estructura modular de la encuesta FPESA, segmentada a partir de la Pregunta 6 según la trayectoria exportadora de las empresas, permite no sólo una caracterización descriptiva de los beneficiarios, sino también el diseño de modelos econométricos orientados a explicar patrones de comportamiento, identificar factores asociados al éxito o abandono exportador, y estimar el impacto percibido de los instrumentos públicos utilizados.

Esta sección presenta los principales efectos que se espera estimar a partir del análisis cuantitativo, organizados por bloque temático. Para cada efecto se propone un modelo econométrico base, una especificación general de la ecuación a estimar, y las variables involucradas según la codificación de la encuesta. Este enfoque permite vincular los resultados de la encuesta con preguntas evaluativas clave del rediseño del programa, tales como:

- ¿Qué factores explican que una empresa exporte de forma continua o intermitente?
- ¿Qué atributos están asociados a un mayor nivel de preparación para diversificar?
- ¿Qué tipo de apoyos o instrumentos tienen mayor efecto sobre la reducción de barreras?
- ¿Existen diferencias en resultados o percepción de acceso asociadas al género?
- ¿Qué factores inciden en la disposición a participar en nuevos programas?

Además, se identifican efectos potenciales de interés para futuros análisis mediante técnicas como regresión logística, logit multinomial, modelos de puntuación de propensión (PSM), regresión ordinal y modelos de interacción. Esta sistematización permitirá orientar el trabajo empírico posterior, así como priorizar los cruces más relevantes a reportar en el informe final.

Anexo 4: Análisis del IHH a nivel de firma individual

Principales estadísticos IHH producto 2010-2022

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)
Año	Obs.	Media	D.E	Mínimo	Máximo	Varianza	Simetría	Kurtosis
2010	2,558	6,861	3,209	406	10,000	1.029e+07	-0.385	1.565
2011	2,625	6,859	3,210	377	10,000	1.031e+07	-0.376	1.538
2012	2,523	6,752	3,248	357	10,000	1.055e+07	-0.342	1.519
2013	2,515	6,775	3,225	447	10,000	1.040e+07	-0.332	1.510
2014	2,580	6,834	3,184	573	10,000	1.013e+07	-0.357	1.557
2015	2,683	6,878	3,172	327	10,000	1.006e+07	-0.380	1.572
2016	2,760	6,933	3,158	398	10,000	9.975e+06	-0.409	1.597
2017	2,777	6,948	3,135	560	10,000	9.830e+06	-0.417	1.618
2018	2,754	6,991	3,171	522	10,000	1.005e+07	-0.435	1.594
2019	2,831	7,069	3,133	486	10,000	9.815e+06	-0.474	1.647
2020	2,769	7,014	3,122	458	10,000	9.749e+06	-0.433	1.621
2021	2,675	6,963	3,110	515	10,000	9.670e+06	-0.402	1.604
2022	2,643	7,061	3,091	710	10,000	9.553e+06	-0.451	1.652

Fuente: Elaboración propia con datos de Aduanas

Percentiles IHH producto 2010-2022

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Año	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
2010	1,161	1,807	2,482	4,474	8,551	10,000	10,000	10,000	10,000
2011	1,013	1,610	2,151	3,770	7,638	10,000	10,000	10,000	10,000
2012	1,079	1,650	2,181	3,770	7,762	10,000	10,000	10,000	10,000
2013	1,003	1,556	2,045	3,580	7,387	10,000	10,000	10,000	10,000
2014	1,080	1,596	2,132	3,715	7,481	10,000	10,000	10,000	10,000
2015	1,058	1,629	2,230	3,765	7,438	10,000	10,000	10,000	10,000
2016	1,071	1,709	2,197	3,893	7,643	10,000	10,000	10,000	10,000
2017	1,046	1,698	2,259	3,886	7,797	10,000	10,000	10,000	10,000
2018	1,064	1,700	2,249	4,069	7,768	10,000	10,000	10,000	10,000
2019	1,094	1,701	2,260	3,971	8,030	10,000	10,000	10,000	10,000
2020	1,099	1,761	2,344	4,117	8,271	10,000	10,000	10,000	10,000
2021	1,142	1,790	2,292	4,134	8,052	10,000	10,000	10,000	10,000
2022	1,178	1,775	2,346	4,058	7,679	10,000	10,000	10,000	10,000

Fuente: Elaboración propia con datos de Aduanas

Principales estadísticos IHH destino 2010-2022

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(9)
Año	Obs.	Media	D.E	Mínimo	Máximo	Varianza	Simetría	Kurtosis
2010	2,558	6,937	3,238	519.5	10,000	1.049e+07	-0.450	1.623
2011	2,625	6,849	3,276	463.1	10,000	1.073e+07	-0.396	1.560
2012	2,523	6,812	3,299	508.4	10,000	1.088e+07	-0.381	1.529
2013	2,515	6,848	3,276	512.5	10,000	1.073e+07	-0.398	1.555
2014	2,580	6,768	3,241	565.8	10,000	1.050e+07	-0.342	1.549
2015	2,683	6,945	3,199	642.2	10,000	1.024e+07	-0.437	1.632
2016	2,760	7,020	3,189	525.0	10,000	1.017e+07	-0.471	1.660
2017	2,777	6,956	3,177	601.5	10,000	1.009e+07	-0.433	1.638
2018	2,754	6,971	3,201	546.3	10,000	1.024e+07	-0.437	1.615
2019	2,831	7,053	3,176	532.4	10,000	1.008e+07	-0.479	1.656
2020	2,769	7,100	3,142	656.4	10,000	9.874e+06	-0.501	1.699
2021	2,674	6,980	3,161	489.9	10,000	9.990e+06	-0.419	1.610
2022	2,643	7,103	3,153	529.6	10,000	9.939e+06	-0.507	1.692

Fuente: Elaboración propia con datos de Aduanas

Percentiles IHH destino 2010-2022

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Año	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
2010	900.7	1,485	2,048	3,871	8,013	10,000	10,000	10,000	10,000
2011	884.8	1,439	1,950	3,707	7,750	10,000	10,000	10,000	10,000
2012	916.3	1,485	1,959	3,574	7,780	10,000	10,000	10,000	10,000
2013	873.5	1,466	2,030	3,695	7,842	10,000	10,000	10,000	10,000
2014	921.9	1,476	2,091	3,689	7,210	10,000	10,000	10,000	10,000
2015	927.2	1,536	2,151	4,005	7,849	10,000	10,000	10,000	10,000
2016	952.8	1,601	2,140	4,173	8,184	10,000	10,000	10,000	10,000
2017	932.1	1,595	2,216	4,023	7,753	10,000	10,000	10,000	10,000
2018	866.7	1,570	2,253	3,928	7,927	10,000	10,000	10,000	10,000
2019	986.7	1,624	2,253	4,097	8,317	10,000	10,000	10,000	10,000
2020	1,004	1,658	2,322	4,288	8,354	10,000	10,000	10,000	10,000
2021	1,035	1,668	2,298	4,132	7,802	10,000	10,000	10,000	10,000
2022	990.4	1,668	2,300	4,203	8,448	10,000	10,000	10,000	10,000

Fuente: Elaboración propia con datos de Aduanas