

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), del Ministerio de Agricultura, tiene la función de impulsar y promover la innovación en las distintas actividades de la agricultura nacional, para contribuir a su modernización y fortalecimiento. De este modo, la labor de FIA busca mejorar la rentabilidad y competitividad de las producciones agrarias, a fin de ofrecer mejores perspectivas de desarrollo a los productores y productoras agrícolas y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales del país.

Para ello, FIA impulsa, coordina y entrega financiamiento para el desarrollo de iniciativas, programas y proyectos orientados a incorporar innovación en los procesos productivos, de transformación industrial o de comercialización en las áreas agrícola, pecuaria, forestal y dulceacuícola, con los objetivos de:

- aumentar la calidad, la productividad y la rentabilidad de la agricultura
- diversificar la actividad sectorial
- incrementar la sustentabilidad de los procesos productivos
- promover el desarrollo de la gestión agraria

En este marco, el Ministerio de Agricultura encomendó a FIA la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de los sectores público y privado con el objetivo de diseñar y construir Estrategias de Innovación Agraria para un conjunto de rubros y servicios de la agricultura, que contribuyan a impulsar su desarrollo competitivo en el mediano y largo plazo.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
AGRARIA PARA

PRODUCCIÓN DE
FRUTALES DE
HOJA CADUCA

Fundación para la Innovación Agraria
Ministerio de Agricultura

Santiago de Chile
Enero 2003

ISBN 956 - 7874 - 30 - 1

Registro de Propiedad Intelectual
Fundación para la Innovación Agraria
Inscripción N° 131.762

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida,
siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

Santiago, Chile
Enero de 2003

Fundación para la Innovación Agraria
Av. Santa María 2120, Providencia, Santiago
Fono (2) 431 30 00
Fax (2) 334 68 11

Centro de Documentación en Santiago
Fidel Oteiza 1956, Of. 21, Providencia, Santiago
Fono/Fax (2) 431 30 30
E-mail cedoc13@fia.gob.cl

Centro de Documentación en Talca
6 Norte 770, Talca
Fono (71) 218 408
E-mail cedoc07@fia.gob.cl

Centro de Documentación en Temuco
Bilbao 931, Temuco
Fono (45) 743 348
E-mail cedoc09@fia.gob.cl

E-mail fia@fia.gob.cl
Internet www.fia.gob.cl

Presentación

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), del Ministerio de Agricultura, tiene la misión de fomentar la transformación de la agricultura y la economía rural, impulsando y coordinando iniciativas, programas y proyectos orientados a incorporar innovación en los procesos productivos agrarios.

En este marco, por encargo del Ministerio de Agricultura FIA ha venido trabajando en la coordinación de los esfuerzos de los sectores público y privado con el objeto de diseñar, construir e implementar *Estrategias de Innovación Agraria* para diversos rubros y temas dentro del sector, en una visión de mediano y largo plazo, que permita orientar las acciones a desarrollar por los diferentes agentes involucrados, en un escenario de complementación público-privada.

En esta línea, el trabajo asumido por FIA buscó crear espacios de análisis y discusión a lo largo del país, en los cuales productores y empresarios del sector privado, conjuntamente con personas del sector público, asesores y sector académico, hicieran un diagnóstico de la situación actual del rubro o tema a trabajar. Se buscaba así identificar los factores que limitan y que favorecen el desarrollo de cada rubro, para definir las necesidades de innovación que enfrenta, dadas las altas exigencias de competitividad que plantea el actual escenario económico nacional e internacional.

Para realizar este proceso, se trabajó con una metodología que favoreciera la activa participación de los diversos representantes del rubro, generando espacios de reunión y análisis conjunto en diferentes zonas del país.

La definición de la metodología aplicada para diseñar cada una de las Estrategias de Innovación y su posterior implementación se basó fundamentalmente en tres factores complementarios:

- Los propios actores o representantes de cada rubro son quienes tienen mayor autoridad y propiedad para diagnosticar y plantear una propuesta de innovación de carácter estratégico.
- La estrategia definida tendrá un mayor nivel de apropiación y representatividad por parte de los actores involucrados directa e indirectamente en su implementación, en la medida en que ellos mismos han sido protagonistas de su diseño.
- La fuerza del grupo, compuesto tanto por representantes del sector público como privado, constituye un valioso aporte al trabajo en términos de creatividad y eficiencia, y brinda la posibilidad de aprovechar las potencialidades que ofrece la descentralización en la toma de decisiones y su posterior ejecución.

De esta manera, en el rubro Producción de Frutales de Hoja Caduca, se definió desarrollar el proceso mediante una secuencia de 3 Mesas de Trabajo, en San Felipe, Curicó y Ovalle, aplicando en ellas metodologías de carácter participativo. A lo anterior se sumó el análisis de información secundaria, entrevistas semidirigidas y un importante trabajo de sistematización.

En este proceso participaron activamente 66 personas vinculadas al rubro, productores y productoras, empresarios, profesionales y técnicos, académicos y representantes de organismos públicos.

En el presente documento se exponen los resultados finales de este trabajo, validados por los agentes públicos y privados que se constituyeron en representantes del sector en su conjunto y que participaron a lo largo de todo el proceso.

Este documento está estructurado en dos partes:

- La primera parte entrega los antecedentes generales del rubro, tanto a nivel nacional como internacional, y expone el conjunto de factores limitantes que los participantes en el proceso definieron como prioritarios y estratégicos para ser abordados en el corto y mediano plazo y constituye el diagnóstico sobre el cual se elabora el Plan Estratégico.
- La segunda parte desarrolla el Plan Estratégico de Innovación para la Producción de Frutales de Hoja Caduca. El plan está compuesto por la definición y descripción de un conjunto de Lineamientos Estratégicos priorizados por el sector en su conjunto. Cada lineamiento contiene un conjunto de acciones concretas que se deben emprender para avanzar en la superación de las limitaciones actuales a las cuales se ve enfrentado el rubro.

De acuerdo con la opción metodológica asumida, el producto estratégico propuesto surge de los propios participantes y de su carácter de representantes del sector desde la perspectiva particular de sus distintas áreas de trabajo y experiencia en cada uno de los temas. El resultado de este proceso constituye, por lo tanto, *la propuesta del sector* frente a un desafío definido por el propio sector.

Finalmente, este documento establece prioridades sobre las cuales se debe focalizar la acción conjunta del sector público y privado. Naturalmente, las prioridades deben ser permanentemente redefinidas de acuerdo con las acciones que se realicen y con los nuevos desafíos que se presenten para el desarrollo del rubro.

Al dar a conocer este trabajo, FIA quiere expresar su reconocimiento y agradecer a todas las personas e instituciones que participaron en este proceso, aportando su visión y su experiencia. De cada uno de ellos ha dependido, en definitiva, el resultado alcanzado.

El objetivo, como ya se ha señalado, es impulsar el desarrollo competitivo de la producción de frutales de hoja caduca en el país. Pero más allá de este objetivo, el sentido de este esfuerzo ha sido contribuir a mejorar las oportunidades de desarrollo y las condiciones de vida de las familias rurales del país, para las cuales la agricultura representa no sólo su actividad económica y su fuente de ingresos sino también, y principalmente, su forma de vida.

Indice

ANTECEDENTES GENERALES DEL RUBRO	9
Manzanas	11
Peras	13
Uva de mesa	14
Ciruelas	15
Nectarines	16
Duraznos	17
Cerezas	18
Damascos	19
Kiwis	19
Factores que limitan procesos de innovación en el rubro Frutales de Hoja Caduca en Chile	21
1. Ambito tecnológico productivo	21
2. Ambito de la gestión	25
3. Ambito del mercado	28
4. Ambito de las relaciones intersectoriales	30
5. Ambito del financiamiento	33

PLAN ESTRATÉGICO **35**

Objetivo del plan estratégico **36**

Lineamientos estratégicos **36**

1. Lineamientos estratégicos en el ámbito tecnológico productivo 38
2. Lineamientos estratégicos en el ámbito de la gestión 46
3. Lineamientos estratégicos en el ámbito del mercado 52
4. Lineamientos estratégicos en el ámbito de las relaciones intersectoriales 58
5. Lineamientos estratégicos en el ámbito del financiamiento 62

CONCLUSIONES **65**

ANEXOS **69**

Ficha técnica del proceso de diseño y construcción de una Estrategia de Innovación Agraria para Producción de Frutales de Hoja Caduca

Participantes en el proceso de diseño y construcción de una Estrategia de Innovación Agraria para Producción de Frutales de Hoja Caduca

Matriz resumen del Plan Estratégico para la Producción de Frutales de Hoja Caduca

Antecedentes generales del rubro

Chile es el principal productor de frutas de especies deciduas o caducas del hemisferio sur. Durante las últimas décadas la industria frutícola chilena ha experimentado un gran desarrollo que ha llevado al país a posicionarse como un gran proveedor de fruta fresca a nivel mundial, con exportaciones que en el año 2001 alcanzaron los 1.261 millones de dólares, equivalentes a un 7,1% del total de las exportaciones nacionales y un 83,5% del valor de las exportaciones agropecuarias.



Las principales especies frutales de hoja caduca que se cultivan en Chile son las uvas, manzanas, peras, ciruelas, nectarines, duraznos, cerezas y kiwi

La fruticultura de hoja caduca presenta importantes fortalezas tales como las barreras sanitarias naturales que tiene Chile con sus vecinos, la gran diversidad de climas y la producción en contraestación frente al hemisferio norte.

También existen oportunidades que estimulan el desarrollo del sector, tales como la creciente demanda de fruta fresca de calidad en contraestación de los países del hemisferio norte, la apertura constante de nuevos mercados, los acuerdos comerciales suscritos recientemente y la experiencia exportadora acumulada por el país, junto con una infraestructura de frío, selección, empaque y transporte de primer nivel, reconocida internacionalmente.

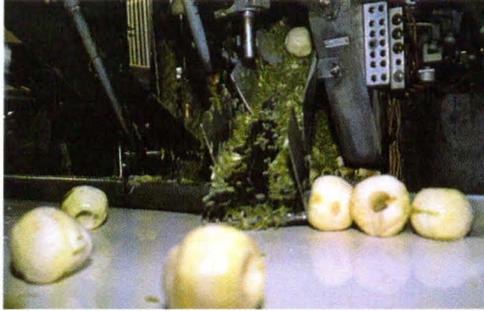
Las principales especies frutales de hoja caduca que se cultivan en Chile son las uvas, manzanas, peras, ciruelas, nectarines, duraznos, cerezas y kiwi, las que constituyen un significativo aporte a la economía de Regiones como la V y VI, en las cuales originan alrededor del 30% del PIB regional. La fruticultura de hoja caduca, también es relevante en las Regiones IV, RM, y VII, especialmente en algunas ciudades como Curicó, donde es la actividad económica más importante, con una significativa utilización de mano de obra temporal.

La industria de producción de frutas de especies deciduas en Chile está orientada al mercado de exportación en fresco, en contraestación para los países del hemisferio norte, los que concentran el mayor poder adquisitivo y pueden pagar mejores precios. Para ello, el país cuenta con modernas plantas capaces de recibir y almacenar gran cantidad de fruta durante la época de cosecha, modernos equipos de selección y empaque y una infraestructura exportadora y de servicios adecuada, líder en América Latina.

En el ámbito del comercio mundial, Chile compite fundamentalmente con países del hemisferio sur, tales como Sudáfrica, Argentina, Nueva Zelandia y Australia. Sin embargo, también existe competencia con países del hemisferio norte, con productos provenientes del remanente de stock de Estados Unidos y Europa en especies como manzanas, peras y kiwi y en menor medida uva de mesa.

Asimismo, existe producción de fruta destinada a la agroindustria, que alcanza en promedio al 35% de la producción, la que una vez procesada se destina a diversos mercados. La fruta fresca que se comercializa en el mercado interno, por otra parte, corresponde en gran medida a descartes de exportación, como resultado de los procesos de selección y empaque en las plantas procesadoras.

La estructura social de los productores frutícolas en Chile, de acuerdo al Censo Agropecuario de 1997 y a los Catastros de CIREN CORFO, presenta características similares para las distintas regiones del país. La mayor concentración de huertos se registra en explotaciones entre 10 y 50 hectáreas de superficie, que representan en conjunto el 40% de la superficie involucrada en el rubro.



Aproximadamente un 35% de la producción del rubro se destina a la agroindustria

Con relación al empleo, el rubro de los FHC genera una proporción significativa del total del empleo nacional, ya que, con aproximadamente un 14% de ese total, es la cuarta actividad demandante de empleo en el país, después de los servicios personales, el comercio y la industria manufacturera. Las explotaciones frutícolas utilizan tres tipos de mano de obra, mano de obra permanente, mano de obra temporal y asesores externos.

A continuación se presenta una síntesis de la situación actual de las especies del rubro de los frutales de hoja caduca.

MANZANAS

Las plantaciones de manzanas se distribuyen prácticamente en todas las zonas productoras de frutas del país. Entre las Regiones Metropolitana y VII, alcanzan en total una superficie de aproximadamente 32.300 hectáreas (estimación de Decofrut basada en el Catastro CIREN CORFO). Existen algunas plantaciones experimentales en las Regiones IX y X, pero no son significativas a la fecha.



Las plantaciones de manzanas alcanzan aproximadamente 32.300 hectáreas entre las Regiones Metropolitana y VII

El 75% de las hectáreas plantadas corresponden al tipo Red Delicious y Granny Smith. La tercera variedad en importancia es Gala, cuya superficie va en aumento debido a la creciente demanda internacional y a las expectativas de precio, en relación a las otras variedades mencionadas.

Las exportaciones nacionales de manzanas bordean los 28 millones de cajas de 18 kilos y se distribuyen a los mercados latinoamericanos (36,4%), europeos (33,6%), norteamericanos (12,3%) y del Medio y Lejano Oriente (13,0 y 4,4%, respectivamente).

Del total de manzanas producidas en el mundo, alrededor de un 12% se produce en el hemisferio sur, donde los principales países productores son Chile, Argentina, Brasil, Sudáfrica, Nueva Zelandia y Australia. Brasil consume parte importante de su producción e importa manzanas desde Argentina. En los mercados del hemisferio norte, Chile debe competir con Nueva Zelandia, que ofrece un mayor número de nuevas variedades aceptadas por el mercado y tiene mayores rendimientos, y con Sudáfrica, que produce a costos inferiores y con costos de flete hacia el mercado europeo significativamente menores a los chilenos.

PERAS

En el caso de las peras, las plantaciones alcanzaban en 1998 una superficie de 10.780 hectáreas, concentradas principalmente en las Regiones VI y VII. Las principales variedades son Packham's Triumph y Beurre Bosc, seguidas de Red Bartlett.

La superficie plantada con perales se encuentra en rápida disminución desde el año 1994, cuando existía una superficie de 14.000 hectáreas, fundamentalmente como consecuencia de los exiguos resultados que ha tenido esta especie en los mercados de destino.

La producción de peras se destina principalmente a la exportación (alrededor del 50%), con volúmenes relativamente estables a lo largo del tiempo. El mercado interno absorbe los descartes de exportación, que varían de acuerdo a los niveles de producción que existen cada año. Por otra parte, la agroindustria absorbe volúmenes cercanos a un 13% de la producción, que se destina a la elaboración de jugo, pulpa, deshidratado y conserva.



Aproximadamente un 50% de la producción nacional de peras se destina al mercado externo

Los volúmenes exportados superaron los 8 millones de cajas en la temporada 2000/01 (cajas de 18 kilos) y se destinaron principalmente a Europa (44,6%) y Latinoamérica (29,7%), y en menor medida a Estados Unidos (17,3%), Medio Oriente (8%) y Lejano Oriente (0,36%).

Es necesario destacar que el mercado de las peras prefiere variedades argentinas como Williams o Summer Bartlett, que en términos organolépticos son mejores que las peras ofrecidas por los productores chilenos. Para vender las peras chilenas en el extranjero, se deben ofrecer a un precio bajo, lo que genera una rentabilidad negativa para el productor y explica la tasa de sustitución de huertos de perales, mencionada antes.

En el año 2001 la producción mundial de peras fue de alrededor de 17,3 millones de toneladas. China es el mayor productor, con el 50% del total mundial. La producción del hemisferio sur alcanzó al 7,5% del total mundial. Argentina es el mayor productor de la región, con un 50% del total producido en este hemisferio.

UVA DE MESA

La uva de mesa ocupa actualmente en Chile una superficie de 46.000 hectáreas que se distribuyen entre las Regiones III y VII. La V Región posee la mayor superficie plantada, seguida por la VI y por la Región Metropolitana. En estas regiones, especialmente en la Metropolitana, las plantaciones están disminuyendo debido a la obsolescencia de las variedades, especialmente Thompson Seedless.

Las variedades más exitosas son Red Globe y, últimamente, Crimson Seedless, la cual se introdujo para reemplazar huertos viejos y presenta una gran productividad y éxito en los mercados de destino.

La producción de uva de mesa en Chile es del orden de 900.000 toneladas anuales. La época de cosecha es entre noviembre y abril, debido a la estacionalidad propia de las distintas variedades y a la diversidad de zonas productoras.

El 50% de la producción chilena de uva de mesa se destina al mercado externo (casi 70 millones de cajas), un 10% al consumo interno y el resto se industrializa, principalmente en la elaboración de pasas, conservas, jugos y congelados. El principal destino de la uva de mesa es Estados Unidos (57% del número de cajas en cajas de 8,2 kilos), debido a la alta demanda que se genera en

contraestación y a la presencia de pocos competidores con volúmenes relevantes. En el caso de Europa, los volúmenes exportados son variables (21% del número de cajas en la temporada 2000/01, exportados en cajas de 5 kilos), ya que existe oferta de uva sudafricana y en menor medida de países como Namibia, con volúmenes poco significativos pero producción temprana. En forma creciente se han realizado envíos al mercado latinoamericano, que hoy representa el 10% de las exportaciones chilenas de uva de mesa. En menor medida, se exporta uva de mesa al Lejano Oriente (9% de lo exportado en cajas de 8,2 kilos) y al Medio Oriente (1,6% en cajas de 5 kilos).

Chile es el tercer productor mundial de uva de mesa, después de China y de Italia, con una participación del 7% en el total y una fruta cuya calidad es reconocida en los mercados internacionales.

CIRUELAS

Las ciruelas, dependiendo de la época de cosecha, se agrupan en variedades tempranas (Red Beaut, Black Beaut, Aurora, Early Queen), variedades de media estación (Fortune, Black Ambar, Friar, D'Agen) y variedades tardías (Angelino, Larry Ann).

En Chile se estiman en 10.200 las hectáreas plantadas con ciruelas, de las cuales 6.600 corresponden a variedades tardías, 2.300 a variedades de media estación y solamente 1.300 a variedades tempranas.

Las variedades tardías son las que obtienen los mejores resultados en los mercados de destino, ya que al momento de llegar, la competencia prácticamente ha terminado. Además, este tipo de variedades tiene un mayor rendimiento por hectárea.

La producción de ciruelas en Chile se concentra en las Regiones VI y Metropolitana (4.000 hectáreas en promedio en cada región), existiendo además 1.000 hectáreas en la V Región y otras 1.000 en la VII Región.

De la producción total de ciruelas del tipo japonés, el 90% se exporta en fresco, el 9% se destina al mercado interno para consumo fresco y un 1% se industrializa. Existe un importante mercado para la industrialización de ciruelas, pero de una especie distinta, ciruelo europeo, que para efectos de este análisis no se ha considerado.

Los principales mercados de destino de las ciruelas chilenas son Estados Unidos (44%) y Europa (28%). También se exportan a Latinoamérica (16%) y en menor medida al Lejano Oriente (10%) y Medio Oriente (2%). Las exportaciones de esta especie han registrado un incremento de un 45% del volumen con relación a lo que se exportaba hace 5 años, debido al mayor volumen de envíos de ciruelas de media estación y tardías. En la temporada 2001/2002 se exportaron 9,5 millones de cajas.

Las condiciones climáticas de las zonas de producción de ciruelas en Chile permiten obtener fruta de tamaño y color adecuado, de acuerdo a los gustos de cada mercado, y con buena relación de azúcar/acidez.

NECTARINES

Al igual que en las ciruelas, en los nectarines existen tres grupos de variedades de acuerdo a su época de cosecha, variedades tempranas (Big Juan, Spring Red), de media estación (Red Diamond) y tardías (August Red).

La superficie plantada con nectarines alcanza las 8.800 hectáreas. La producción se concentra en las Regiones Metropolitana y VI. Existen además zonas de producción en la V Región y superficies marginales en las Regiones IV y VII.

La producción de nectarines del país se destina en alrededor del 70% a la exportación (5,9 millones de cajas) y el resto al mercado interno en estado fresco. Sólo ocasionalmente se destina parte de la producción para la industria de jugos concentrados. El principal mercado de destino de los nectarines chilenos es Estados Unidos (66% de los envíos). También se exporta a Latinoamérica (16%), Europa (14%), Lejano y Medio Oriente (3 y 1%, respectivamente).

Los nectarines producidos en Chile son reconocidos como de buena calidad en los mercados, ya que no presentan problemas de color ni tamaño. Los problemas que presentan tienen relación con el manejo de las temperaturas para obtener fruta más jugosa y de mejores características organolépticas, lo que se ha logrado con el manejo de los frutos bajo los conceptos de *tree-ripe* (fruta madurada en el árbol) y *precondition* (fruta preacondicionada), que permiten ofrecer un producto más atractivo y que satisfaga los gustos y la expectativa de los consumidores.

DURAZNOS

Los duraznos tienen un comportamiento y una distribución similar a los nectarines. Existen variedades para consumo fresco y para conserva, así como variedades de pulpa amarilla (mayor preferencia entre los consumidores norteamericanos) y pulpa blanca (de menor acidez y mayor preferencia entre los consumidores asiáticos). También existen variedades tempranas (por ejemplo, Rich Lady, Spring Crest y Early Majestic), de media estación (por ejemplo, Elegant Lady y Flavor Crest) y tardías (Sweet September, September Sun y September Snow).

La superficie plantada con duraznos en Chile se estima en 5.900 hectáreas. La mayor zona productora se ubica en las Regiones Metropolitana (45% de la superficie) y VI (35,5%) y, tal como ocurre con los nectarines, existe una superficie no menor en la V Región y una área marginal en las Regiones IV y VII.

Las exportaciones de este carozo (4, 8 millones de cajas de 7 kilos, en promedio) se destinan en un 65% a Estados Unidos y en un 31% a Latinoamérica. Se registran también envíos en pequeñas cantidades a Europa (2%) y Lejano Oriente (1%).

Es importante destacar el gran crecimiento de las exportaciones de las últimas 5 temporadas, en las cuales se ha incrementado en un 55% el envío de este carozo, principalmente por el aumento en la exportación de variedades del tipo tardío. Este aumento responde en gran medida a la tendencia de los consumidores a elegir fruta de mejor sabor y color, por lo que la preferencia

por ciertas variedades sobre otras dentro de la misma especie, es cada día más notable. Al igual que en el caso de los nectarines, se están aplicando los programas de *tree-ripe* (fruta madurada en el árbol) y *precondition* (fruta preacondicionada) para ofrecer frutas con mejores características organolépticas.

CEREZAS

Las cerezas se cultivan principalmente en la VII Región, existiendo plantaciones también en las Regiones VIII, VI y Metropolitana. La superficie plantada es de alrededor de 3.000 hectáreas y ha registrado un aumento sostenido durante los últimos años, debido principalmente a la introducción de nuevas variedades de mayor tamaño, mejor productividad y mayor resistencia a la partidura.



La producción de cerezas alcanza a aproximadamente 34.000 toneladas, de las cuales un 50% se consume en fresco en el mercado interno

La producción de cerezas alcanza aproximadamente las 34.000 toneladas, de las cuales un 50% se consume en estado fresco en el mercado interno, un 35% se exporta (41% a Estados Unidos, 24% a Latinoamérica, 20% a Lejano Oriente, 14,2% a Europa y un pequeño porcentaje a Medio Oriente) y el resto se destina a la industria conservera y de congelados.

De acuerdo a las nuevas variedades que se están plantando, se espera que en el futuro cercano aumente el volumen de cerezas exportado, ya que existe en

los mercados de destino existe una fuerte demanda por esta especie, sobre todo en períodos de Navidad y Año Nuevo, época del año en que la cereza chilena es la única fuente de abastecimiento.

Los países competidores de Chile son Australia, que destina su producción al Lejano Oriente, por cercanía y menor costo de transporte; Argentina, que tiene una producción muy variable, debido a la alta incidencia de granizo en las zonas productoras; y Nueva Zelanda que, con un volumen exportado de alrededor de 25 toneladas anuales, no es un competidor significativo.

DAMASCOS

La producción de damascos en Chile ha presentado una marcada tendencia al alza, con una superficie de alrededor de 1.900 hectáreas que se concentran en la Región Metropolitana (44% de la producción), V Región (21% de la producción nacional) y IV Región. Esta superficie arroja una producción que, dependiendo de las condiciones climáticas, fluctúa entre 24.000 y 35.000 toneladas.

En cuanto al destino de la producción, el 45% se destina a la industria de conservas, jugos, pulpas y congelados, y sólo un 12% a la exportación en fresco (alrededor de 400 mil cajas de 6 kilos). En orden de importancia, los principales destinos de los damascos que Chile exporta son Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

El damasco chileno es considerado de buena calidad y no presenta diferencias significativas con los damascos exportados por los países competidores (Sudáfrica, principalmente). Tanto el producto chileno como el sudafricano tienen buen color y tamaño y buenas características organolépticas, adecuadas a las exigencias de los mercados de destino.

KIWIS

Las plantaciones de kiwis ocupan alrededor de 7.700 hectáreas, distribuidas entre las Regiones Metropolitana, VI y VII.

La VII Región concentra la mayor superficie, con 3.800 hectáreas, seguida por la VI Región, con 2.200 hectáreas. El tamaño promedio de los huertos de kiwis es de 7,3 hectáreas.

La aptitud de guarda de los kiwis permite tener una oferta estable desde la segunda semana de marzo, que marca el inicio de la cosecha, hasta comienzos de noviembre, momento en que se agotan los stocks. La mayor concentración de la oferta se produce en los meses de abril a junio. Entre el 70% y el 90% de la producción se destina a la exportación y un 10% a la industria para la elaboración de conservas, congelados, jugos y pulpas. El saldo lo absorbe el mercado interno, de acuerdo a la disponibilidad.

Los principales destinos de las exportaciones chilenas de kiwis son Europa (46%), Latinoamérica (23,5%) y Estados Unidos (21%), también existiendo un 8% que se envía a Lejano y Medio Oriente. En el mercado europeo el competidor de Chile es Nueva Zelanda; los kiwis de este país hacen caer allí los precios al fin de la temporada, ya que los consumidores los prefieren, incluso considerando que sus precios son superiores. En ese período la colocación de la fruta chilena sólo se logra reduciendo los precios. Por esta razón, la ventana para los kiwis nacionales se produce entre el término de la oferta italiana y francesa y la llegada de los kiwis de Nueva Zelanda, período que los exportadores deben aprovechar para obtener buenos precios.



De acuerdo con los antecedentes descritos, Chile cuenta con la materia prima y las condiciones agroclimáticas adecuadas para mantenerse como un actor relevante en los mercados internacionales de fruta fresca de especies de frutales de hoja caduca. Esta condición, junto a sus barreras sanitarias naturales y a las nuevas posibilidades que se presentan en el marco de los acuerdos comerciales, se presentan como factores que abren un conjunto de oportunidades a este rubro.

Para aprovechar este escenario, se deben abordar necesariamente ciertos temas y enfrentar un conjunto de desafíos, entre ellos organizar de mejor forma todas las etapas de la cadena productiva y de comercialización, mejorando las tecnologías utilizadas actualmente, investigando temas pertinentes para au-

mentar la calidad de la fruta en destino, logrando una mayor interacción entre los actores involucrados y profundizando el desarrollo de mercados. De este modo se contribuirá a mantener una actividad económica que permite generar polos de desarrollo por medio de una industria frutícola activa sobre la cual se sustenta una población rural significativa.

Adicionalmente, es importante destacar que se trata de un rubro en que las inversiones son elevadas y la recuperación de la inversión requiere necesariamente del largo plazo, de manera que sólo superando estos desafíos la producción de frutales de hoja caduca podrá mantener su competitividad frente a los constantes cambios y nuevos retos derivados de la globalización.

Resultados satisfactorios se obtendrán por medio del esfuerzo conjunto de una serie de actores que están directa e indirectamente vinculados a la fruticultura, tales como los viveristas, productores, empaques, transportistas, exportadores, las universidades y centros tecnológicos, apoyados por las instituciones del sector público involucradas con esta actividad.

FACTORES QUE LIMITAN PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL RUBRO FRUTALES DE HOJA CADUCA EN CHILE

La industria de los frutales de hoja caduca en Chile se encuentra actualmente limitada en su desarrollo por una serie de factores que restringen las posibilidades del sector de crecer y proyectarse adecuadamente en los cada vez más exigentes mercados. Estas limitaciones es posible agruparlas en cinco grandes temas, que corresponden a los ámbitos Tecnológico – Productivo, de la Gestión, del Mercado, de las relaciones Intersectoriales y de Financiamiento. Los factores limitantes que se pueden identificar dentro de cada uno de estos ámbitos se describen detalladamente a continuación.

FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO TÉCNICO - PRODUCTIVO

El ámbito tecnológico-productivo relaciona los factores de la producción, e involucra desde el predio en que el agricultor cultiva la fruta hasta el medio de transporte en que la fruta es despachada hacia su destino y que determina en

gran medida las características, atributos y defectos que finalmente tendrá el producto que llega al consumidor. De esta etapa de desarrollo de la oferta, depende en gran parte el resultado final del negocio a nivel de productores.

En el ámbito tecnológico-productivo se distinguen varios factores limitantes, los que se enumeran y explican a continuación:

- **Falta investigación y desarrollo adaptado a las condiciones locales**

La producción de frutas en Chile, si bien presenta ventajas estratégicas frente a muchos de los competidores para este tipo de producción (clima, estación, calidad, etc.), enfrenta también una serie de inconvenientes como son la distancia con los mercados compradores y su asociación con la perecibilidad de la fruta fresca, además del cambiante gusto de los consumidores, factores que es necesario superar a través de constantes esfuerzos en investigación.

La tecnología de manejo de huertos ha evolucionado hacia plantaciones cada vez más densas, precoces y con una alta productividad. Este concepto de producir pronto y en gran cantidad sobre una superficie pequeña de terreno, obliga a profundizar las investigaciones en lo que respecta a todos los factores de la producción (como son el riego y las necesidades de agua de la planta y la nutrición, para obtener un crecimiento equilibrado del árbol y una fruta de buen tamaño y color) puesto que no siempre se alcanzan los niveles de productividad y calidad adecuados.

Adicionalmente existe en el país un número significativo de huertos en los cuales estos conceptos aún no han sido incorporados y donde aún quedan interrogantes que resolver tanto en términos de producción como de calidad, considerando que fueron establecidos en otras condiciones y con otro nivel de adelantos tecnológicos.

A la vez, en materia de variedades, la alta dependencia que Chile posee del material vegetal proveniente del exterior, obliga a investigar y abordar esta materia, realizando acciones tendientes a superar esta problemática particular del rubro.

Aunque se han realizado diversas investigaciones en varios de estos temas, debido a que la investigación es de un alto costo y los resultados obtenidos son de lenta implementación, los productores chilenos tienden a copiar lo que ven en el extranjero.

En este aspecto es importante considerar que, dado que las condiciones edafoclimáticas son específicas y los manejos diferentes, no necesariamente el resultado de la incorporación de determinada tecnología es el mismo. Por esta razón, es necesario realizar investigación y validación local, generar tecnologías apropiadas a las características de cada zona productiva y adaptar investigaciones realizadas en un determinado lugar al resto de las zonas productivas, difundiendo los resultados de las distintas experiencias a escala local.

Adicionalmente, se debe considerar que una parte importante de la investigación que se realiza en el país no ha contado con la difusión requerida, lo que ha limitado la incorporación de esos nuevos conocimientos y tecnologías en la producción.

- **Falta de coordinación de la investigación en fruticultura**

En el campo de la investigación en frutales de hoja caduca, existen investigaciones y proyectos desarrollados en forma paralela que buscan soluciones a problemas similares, realizados por entidades distintas, lo que representa una duplicidad de información y de esfuerzos, en vez de aprovechar los esfuerzos ya realizados por otros.

Por otra parte, falta una participación activa y conjunta entre los sectores productor, exportador y las universidades e institutos de investigación, para definir prioridades y líneas de investigación que busquen solución a los problemas comunes del sector y permitan planificar políticas de investigación a largo plazo.

- **Falta incorporar con más fuerza el concepto de producción limpia entre los productores de FHC**

En forma creciente los mercados de destino exigen que la fruta que reciben sea producida siguiendo estrictas normas de cuidado y respeto del medio ambiente. Es cada vez más importante demostrarles a los compradores que se está comprometido con esta nueva tendencia para continuar en el negocio de la fruta.

Frente a lo anterior, en el sector de FHC en Chile falta incorporar con más fuerza el concepto de producción limpia, entre todos los actores vinculados al rubro, orientado a la protección del medio ambiente, de la salud de los trabajadores y de los consumidores.

Ante esta realidad, agentes públicos y privados del país han establecido el Acuerdo de Producción Limpia, que busca facilitar el acceso de la producción hortofrutícola nacional a los mercados de destino mediante la implementación y certificación del cumplimiento de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que consisten en una serie de recomendaciones y procedimientos mediante los cuales se produce fruta u otros productos agrícolas evitando la alteración del medio ambiente y cuidando la salud del personal involucrado. Este acuerdo se firmó en abril del 2002 y fue suscrito por los Ministerios de Economía, Agricultura y Salud, además de CORFO y CONAMA y, por parte del sector privado, el Comité Coordinador Hortofrutícola conformado por la Asociación de Exportadores (ASOEX) y la Federación de Productores de Fruta (FEDEFruta).

La implementación del Programa de Buenas Prácticas Agrícolas está a cargo de la Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF), que realiza una campaña a nivel país para promover en el sector las recomendaciones y procedimientos a seguir, con el fin de cumplir con parte importante de las exigencias de los compradores, respecto de las condiciones en que se produce la fruta.

FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

El esfuerzo productivo que realizan los productores de FHC no permitirá por sí solo alcanzar el desarrollo que requiere el rubro en Chile, si no está acompañado por una correcta toma de decisiones sobre la base de una mayor capacidad empresarial. En este sentido, es preciso tener claro que todos los productores participan en un *negocio* frutícola y requieren por ello de una constante especialización para superar los desafíos de un mercado competitivo.

En este marco, las principales limitantes identificadas en el ámbito de la gestión son:

- **Heterogénea capacidad de gestión entre el sector productor de FHC**

En la actualidad las desigualdades existentes entre los productores de FHC en términos de gestión distinguen claramente las posibilidades de un agricultor de ser más exitoso, o menos exitoso en su actividad.

La gran disparidad existente en cuanto a capacidad de gestión se observa por igual en todas las especies de FHC y en todas las zonas productivas del país.

Las grandes diferencias se reflejan en la forma de abordar la producción. Por una parte, se encuentran los agricultores que sólo se dedican a producir fruta y no han resuelto la problemática de la gestión, caracterizada en muchos casos por una toma de decisiones sin la información adecuada; por otra parte, existen productores que consideran su explotación como parte de un negocio frutícola y han incorporado a sus unidades de producción herramientas de gestión que les permiten implementar un sistema de registro, control y seguimiento de la producción y de los diversos costos que esto involucra, lo que les permite contar con información básica propia para realizar evaluaciones y cambios de manera oportuna, demostrando un gran dinamismo en su capacidad empresarial.

Por otra parte, pocos productores emprenden acciones que involucren la participación de sus pares, lo que les permitiría enriquecerse con el intercambio

de experiencia y de beneficios, como por ejemplo, en la compra de insumos o en la comercialización de sus productos, de manera de superar el limitado poder de negociación que se tiene frente a los proveedores al actuar en forma independiente.

Esta situación genera una heterogeneidad en cuanto a la eficiencia de ciertos productores y el resultado del negocio final, afectando por cierto a los fruticultores más tradicionales.

- **Existen requerimientos de los fruticultores que no son actualmente abordados por las organizaciones existentes**

La gran mayoría de los productores comercializa su fruta en forma individual, lo que se traduce en un bajo poder de negociación con las empresas compradoras; a esto se suma el hecho de que la fruta es un producto altamente perecible, por lo que es necesario venderla en un momento determinado para evitar que su calidad se deteriore y se generen pérdidas de parte importante de ella. Los productores sólo tienen la alternativa de vender en estas condiciones poco favorables, principalmente de precio y condiciones de pago, lo que enfrenta a la actividad a altos niveles de riesgo e incertidumbre. A la vez, en este escenario el productor queda al margen de las negociaciones de su fruta, y no puede realizar ventas programadas a favor de los precios y en función de los mercados de destino.

Las organizaciones de productores podrían ser una instancia para dar solución a estas limitantes. En el rubro de los frutales de hoja caduca, existen varias organizaciones con distintos niveles de asociatividad, pero ellas se orientan más bien a aspectos gremiales. Tal es el caso de la Federación de Productores de Fruta (FEDEFRUTA), entidad gremial que agrupa a los fruticultores de Chile y tiene como objetivo la labor de defensa de la actividad y la promoción de servicios y beneficios para cada productor asociado. Sin embargo, si bien estas instancias cumplen un significativo rol a nivel gremial, no necesariamente abordan todas las dificultades que enfrenta la producción frutícola ni cuentan actualmente con las herramientas necesarias para responder en forma adecuada a demandas en los ámbitos tecnológico, comercial u otros similares.

- **Falta de accesibilidad a la información requerida por el sector**

El manejo de información para la correcta toma de decisiones es hoy un factor determinante en el resultado de los negocios o las iniciativas empresariales que se ponen en marcha. Las fuentes de información aumentan en forma exponencial y el acceso a ellas se facilita mediante el avance tecnológico de las comunicaciones.

El problema existente es que el acceso a la información no es parejo ni uniforme entre los productores de frutales de hoja caduca y muchos no saben cómo acudir a ella. La escasa información que tienen disponible los productores hace que sus decisiones muchas veces sean erradas, puesto que han utilizado información obsoleta o informes incompletos, lo que aumenta para ellos el riesgo del negocio.

Existen otros productores que, obteniendo información, no saben cómo utilizarla para poder enfrentar oportunamente los cambios y desafíos que se presentan a diario, independientemente del tamaño de la explotación agrícola.

En el sector frutícola, existe gran cantidad de información, que es recopilada por entidades como CIREN CORFO, ODEPA, INE, PROCHILE, universidades, la Asociación de Exportadores, FEDEFRUTA y empresas de información o inteligencia de mercados. Pero esta información se encuentra dispersa, no se difunde adecuadamente y muchos potenciales usuarios no saben que es posible conseguirla o bien, si saben que existe, no saben dónde ni cómo obtenerla.

De acuerdo a la opinión del sector, existe carencia de información en temas tales como: estadísticas de producción, existencia de variedades, catastros frutícolas por zona, tecnologías disponibles e información de mercado.

- **Inadecuado nivel de competencia de la mano de obra temporal**

La particular conformación de la fuerza de trabajo en un predio frutal durante el año dificulta el logro de una eficiente gestión productiva. Si bien la mano de

obra permanente es competente, la mano de obra temporal que se emplea en períodos críticos desde el punto de vista de los resultados del negocio no cuenta con una preparación adecuada.

Adicionalmente, por el tipo de relación contractual entre los trabajadores temporales y el empresario agrícola, las posibilidades de capacitar a estos trabajadores se reducen.

FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

Es imprescindible orientar la producción de la fruta chilena a ofrecer un producto específico para satisfacer un nicho de mercado determinado o una nueva demanda insatisfecha. Ya no se puede pensar en producir un tipo de fruta y esperar a que los compradores simplemente la adquieran bajo cualquier condición comercial.

Considerando lo anterior, es de primera importancia lograr que, frente a productos similares, el potencial comprador prefiera la fruta chilena; y, una vez que la ha comprado, la considere positivamente y la siga prefiriendo. Actualmente no sólo se compra la fruta por su calidad sino también por el servicio comercial, basado en la continuidad del abastecimiento, la diversidad de la oferta, la calidad del servicio y la garantía de calidad y satisfacción al cliente. Por esta razón, haciendo competitivas, novedosas y únicas todas las etapas que componen la oferta final de la fruta, se podrá lograr un producto final diferenciado que concentre la atención y la preferencia de los consumidores, frente a las demás alternativas disponibles.

De acuerdo a este planteamiento y frente a este nuevo escenario, se plantean como factores que limitan el desarrollo comercial de la fruticultura chilena los siguientes:

- **Inadecuada coordinación en la comercialización de la fruta como país**

Desde los años 80 se ha realizado con éxito un gran esfuerzo entre exportadores y productores del país para promover la Fruta Fresca Chilena en forma genéri-

ca en los mercados de exportación y así fortalecer la industria frutícola nacional. Para ello se ha creado una entidad sin fines de lucro, la CFFA (Chilean Fresh Fruit Association, Asociación Chilena de Fruta Fresca), coordinada por el Comité Hortofrutícola de Chile, el cual se encuentra formado por la ASOEX y FEDEFRUTA y cuenta con financiamiento de Prochile.

En el aspecto comercial, en cambio, no se ha desarrollado un esfuerzo conjunto y complementario, semejante al que se realiza en materia de promoción de la fruta, puesto que Chile enfrenta la comercialización de su fruta de manera aislada y cada empresa exportadora maneja sus mercados y volúmenes en forma independiente. Esto genera una insuficiente coordinación en la comercialización de la fruta como país, produciendo a veces la llegada de grandes volúmenes en forma simultánea e influyendo directamente en los precios de venta de la mercadería.

Para hacer frente a esta situación, es necesario desarrollar una estrategia que aborde la mejor forma de enfrentar el mercado, involucrando conjuntamente a los sectores público y privado y considerando especialmente los diferentes convenios internacionales que ha suscrito Chile (como miembro de la APEC y asociado al MERCOSUR) y los diversos acuerdos complementarios con países de Latinoamérica, Oceanía y Lejano Oriente, junto a los tratados comerciales que se encuentran en conversación y que traerán enormes beneficios al futuro del sector, como el firmado recientemente con la Unión Europea.

- **Bajo consumo interno de la fruta de FHC**

Siendo Chile uno de los principales productores de fruta fresca a nivel mundial, su consumo interno es muy inferior al de los países compradores, debido a la falta de hábitos de consumo por parte de la población, que en gran medida desconoce las bondades y beneficios que la fruta fresca ejerce sobre la salud.

No existe en Chile un mercado interno eficiente, con cadenas de distribución que permitan a toda la población acceder a fruta fresca durante todo el año, así como tampoco se realizan campañas de promoción para aumentar el consumo interno.

- **No existen en Chile estándares de calidad definidos claramente para toda la industria frutícola**

Si bien el sector de los frutales de hoja caduca se rige por normas de calidad bastante definidas, que generalmente responden a los requerimientos de las empresas exportadoras, falta mucho por hacer en materia de la producción a nivel de predios para obtener fruta homogénea.

La fruta que llega a ser despachada debidamente embalada cumple con normas de calidad claras y establecidas. Pero antes de esa etapa, al momento de la recolección en los huertos, la fruta presenta ya grandes variaciones de un huerto a otro para una misma especie y en una misma zona; es por eso que en los procesos de selección se generan grandes volúmenes no aptos para exportación, que se destinan al mercado interno. Este punto tiene directa relación con la forma de enfrentar el mercado, puesto que para poder ofrecer una imagen país, es necesario estandarizar las calidades de la fruta fresca ofrecida.

Para ofrecer y finalmente vender un producto, éste debe ser homogéneo y tener siempre las mismas características, de manera de responder adecuadamente a los consumidores, que siempre esperan una misma condición para un producto en particular, en este caso, la fruta fresca. Con ese objetivo, se deben realizar todos los esfuerzos en el ámbito tecnológico para tender a que la fruta chilena que se ofrece mantenga su calidad para cumplir con las expectativas del consumidor.

Complica aún más esta situación el hecho de que un producto frutícola chileno en los mercados de destino, aun teniendo la misma rotulación, el mismo tipo de embalaje y las mismas especificaciones técnicas, no necesariamente presenta similar calidad, ya que cada agente participante en el proceso aplica estándares propios en función de sus requerimientos, puesto que no existen parámetros claramente establecidos que normen y regulen cada uno de estos aspectos.

FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERSECTORIALES

Como se ha mencionado anteriormente, el sector de los frutales de hoja caduca representa para el país una importante fuente de divisas, un gran genera-

dor de empleo y, en algunas zonas y regiones de Chile, es el motor que mueve la economía local. Considerando la importancia de este rubro para el país, si bien existen iniciativas representativas de algún subsector, hay una insuficiente articulación del conjunto de los actores, tanto públicos como privados, vinculados a esta actividad. Esto se traduce en escasa cooperación y falta de trabajo en equipo, para sumar el esfuerzo de todos y conseguir un objetivo común en pos de la imagen país que necesita la fruta chilena.

Los factores limitantes identificados en el ámbito de las relaciones intersectoriales son:

- **No existe una buena comunicación entre productores y exportadores, con el fin de enfrentar el mercado**

Los productores de fruta de las especies de hoja caduca, con algunas excepciones, son pequeños y medianos y, tal como se mencionaba antes, carecen de poder de negociación por la baja asociatividad existente en el medio y porque desconocen el negocio más allá de los puertos de embarque. Las empresas exportadoras, por otra parte, manejan grandes volúmenes de fruta cada temporada y deben competir por los cupos y las preferencias de los consumidores en los mercados de destino, lo que lleva muchas veces a que el resultado final del negocio sea visto de distinta forma por la exportadora y por el productor.

Frente a esta realidad, no existe una comunicación continua entre productores y exportadores que permita analizar en conjunto la situación que la fruta enfrentará en cada temporada, cuál fue el resultado de la temporada anterior, cuáles son las tendencias del mercado, a qué mercados se dirigirá la fruta de acuerdo a las especies, variedades y calidad. Al no existir este flujo de información y comunicación constante y abierta, el productor –por una parte- se ve afectado porque no puede contar con más antecedentes para una correcta toma de decisiones y el exportador –por otra parte- carece de las herramientas para conocer y operar con el producto adecuado para ser comercializado en los mercados de destino. Todo esto influye en la planificación e impide que ambos puedan aunar esfuerzos con el fin de trabajar en conjunto por un objetivo común, que es obtener un producto óptimo y así maximizar los beneficios para todo el sector exportador.

- **Falta una real alianza entre los distintos actores del rubro para diseñar un plan de desarrollo de la fruticultura chilena**

Tal como se ha señalado antes, las inversiones en el rubro de los frutales de hoja caduca son de un elevado monto y la recuperación de la inversión requiere necesariamente del largo plazo. A la vez, este rubro, ya consolidado, debe sostenerse en el tiempo por la importancia que representa para el país, considerando que ha crecido constantemente incluso sobre el resto de los sectores económicos del país y por la imagen que ha logrado Chile a nivel mundial como país productor de fruta de contraestación.

Para impulsar este proceso, falta una alianza verdadera entre todos los agentes que intervienen en el desarrollo del sector, que permita realizar una planificación de la fruticultura chilena y definir tareas para competir con una imagen país. En este sentido, se requieren esfuerzos tendientes a unificar criterios y planificar en forma conjunta, para así sostener la actividad sobre la base de una fruticultura competitiva y exportadora y poder insertarse en los mercados internacionales con una oferta homogénea y pareja en el tiempo, proceso en el cual es fundamental contar con la adecuada información, especialmente frente al nuevo escenario que enfrenta el país, en función de los acuerdos comerciales suscritos y los que se encuentran en conversación.

No existe, como en el resto de los países de la competencia, una cooperación y complementación efectivas entre los agentes que integran el negocio frutícola, productores, empresas comercializadoras, organismos gubernamentales, universidades y la banca, para potenciar el rubro, realizar trabajos coordinados para conseguir más y mejores mercados y así fortalecer la fruticultura nacional frente a la creciente competencia, anticipándose a los requerimientos de los consumidores y respondiendo a sus exigencias.

Por esta razón falta un plan de desarrollo de la fruticultura chilena, con participación de los sectores público y privado, en el cual a cada uno se le asigne una determinada tarea con el fin de fortalecer el rubro y seguir proyectándolo como una actividad económica competitiva y exportadora, en la que trabaja un porcentaje significativo de la población activa del país.

- **Desconocimiento en el sector privado de los instrumentos públicos de apoyo**

Considerando las necesidades de una explotación frutícola en materia de financiamiento (alto requerimiento de inversión inicial, montos elevados de capital de trabajo, largo plazo para recuperar la inversión) así como la incertidumbre de los precios de venta del producto final, existe desconocimiento por parte del sector productor de la gran diversidad de apoyos que puede obtener a través de los instrumentos públicos para facilitar la toma de decisiones correctas.

FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DEL FINANCIAMIENTO

La obtención del financiamiento necesario para realizar la inversión es otro factor que limita el desarrollo del rubro de los frutales de hoja caduca, de manera complementaria a los factores ya mencionados.

Si un productor que solamente se dedica a la fruticultura quiere emprender un proyecto para establecer una plantación frutal con incorporación de tecnología, orientada hacia la exportación, sin considerar lo bueno que sea el proyecto, ni los profesionales que hayan intervenido en su formulación, la mayoría de las instituciones financieras no aceptan los flujos que plantea el proyecto como pago del crédito que eventualmente otorgarán, sino que solicitan que el productor cancele el crédito con flujos provenientes de otras actividades.

Frente a esta realidad, el principal factor limitante en esta materia es el siguiente:

- **Problemas de acceso al financiamiento formal**

Los productores enfrentan una creciente dificultad para acceder al financiamiento formal necesario para emprender proyectos en el rubro de los frutales de hoja caduca, tanto en el ámbito de la inversión inicial como de las necesidades de capital de trabajo que requiere un rubro exportador que necesita inversión, especialmente en tecnología.

El acceso al financiamiento formal (créditos) ha disminuido para el sector, por el factor riesgo asociado a la producción frutícola, al mismo tiempo que la banca ha dado prioridad a otros ámbitos de la economía nacional. Esto se traduce en que los agentes del sector deben recurrir al financiamiento informal o buscar medios alternativos para financiar y mantener su producción frutal, especialmente en la actualidad, cuando es necesario realizar mayores inversiones para alcanzar los estándares de calidad que exigen los mercados.

Por otra parte, no existe en Chile una banca especializada en la problemática agrícola, que ofrezca créditos estructurados de acuerdo a los flujos del negocio y líneas de capital de trabajo anuales, o que cuente con ejecutivos capacitados en el área agrícola que puedan ser contraparte válida para el empresario del sector.

Esta situación representa una limitación para los productores frutícolas, que son quienes mejor conocen la actividad y tienen mayor interés por dedicarse más fuertemente a ella, y a la vez fomenta el que profesionales de otras áreas de la economía tengan predios productores de frutas, como inversión y no como negocio. En un momento de crisis, esto puede provocar un serio daño en la economía del sector, pues si el negocio frutícola disminuye su rentabilidad, estos profesionales abandonarán sus predios y se dedicarán a su actividad de origen, lo que incidirá directamente en los resultados de la actividad, disminuyendo por una parte la oferta exportable y afectando también otros aspectos como la mano de obra directa e indirecta que la actividad frutícola absorbe, los servicios de transporte, embalaje y frío asociados, entre los principales.

Plan Estratégico

La planificación estratégica es un instrumento de trabajo que permite a grupos de personas, empresas o instituciones trazar un camino para intentar alcanzar un *objetivo deseado*, a partir de las condiciones particulares del presente.

Así, en la medida en que se basa en un análisis de la situación presente, la planificación estratégica ofrece la posibilidad cierta de alcanzar una situación deseada en el futuro, ya que permite definir las líneas de acción necesarias para cumplir el objetivo propuesto. Naturalmente, diseñar un camino estratégico no asegura plenamente que se alcanzará la situación deseada, pero sí permite tener un rol más activo en los acontecimientos y, de ese modo, hace posible ejercer una mayor influencia sobre ellos.

En este marco, el plan estratégico que aquí se presenta entrega un conjunto de lineamientos estratégicos, cada uno de los cuales contiene una serie de acciones concretas en torno a un mismo tema. Estas acciones, en su conjunto, pretenden resolver o dar cuenta de uno o varios factores limitantes definidos durante el proceso, considerando el objetivo común planteado.

A continuación se describe el objetivo del plan estratégico para el rubro Frutales de Hoja Caduca y los distintos lineamientos definidos para ponerlo en marcha.

OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico busca fortalecer y potenciar el rubro de los Frutales de Hoja Caduca en Chile, mediante acciones específicas que permitan superar los factores limitantes identificados, consolidando el actuar de la industria hacia el mercado externo, sin dejar de lado el desarrollo del mercado interno.

En función de ello, los objetivos específicos son:

- Elevar los niveles tecnológicos de producción e invertir en investigación y desarrollo, para mejorar la oferta exportable en fresco tanto en calidad como en variedad y a la vez ofrecer productos con mayor valor agregado.
- Reforzar la capacidad de gestión de los productores del rubro y motivar un mayor grado de asociatividad entre ellos.
- Consolidar los niveles de inserción de la producción nacional en los mercados externos e interno.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos que, a juicio de los participantes en el diseño de esta propuesta estratégica, son los pertinentes y prioritarios para abordar de manera exitosa el conjunto de factores limitantes descritos anteriormente.

En el ámbito tecnológico - productivo

- Focalizar la investigación aplicada y aumentar la investigación y desarrollo local
- Mejorar la coordinación en torno a la investigación frutícola
- Construir un programa nacional de investigación en el ámbito frutícola, aumentando los recursos destinados a esta materia
- Difundir la importancia de la aplicación del concepto de producción limpia

En el ámbito de la gestión

- Aumentar la capacidad de gestión de los productores del rubro
- Motivar a un mayor grado de asociatividad entre los productores del rubro
- Mejorar la accesibilidad a la información para los actores del rubro
- Aumentar el grado de especialización de los trabajadores temporeros

En el ámbito del mercado

- Potenciar un plan común entre los agentes del sector para enfrentar el mercado
- Promover la creación de estándares de calidad para la fruta chilena
- Potenciar el consumo interno de fruta fresca

En el ámbito de las relaciones intersectoriales

- Mejorar la interacción y la participación intersectorial
- Diseñar un plan de desarrollo frutícola para el país
- Fortalecer la difusión de los instrumentos de apoyo estatal existentes

En el ámbito del financiamiento

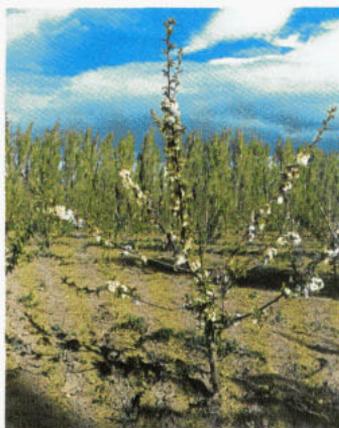
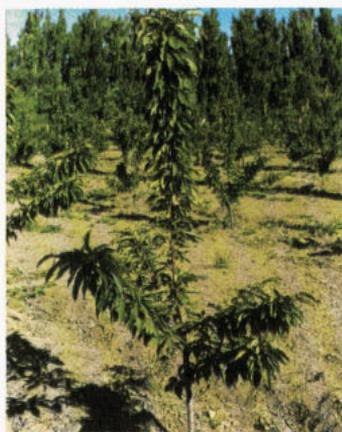
- Adecuar los instrumentos financieros existentes de acuerdo a las características del sector frutícola

Es importante tomar en consideración que la producción de Frutales de Hoja Caduca abarca una gran área del territorio nacional, con diversidad de especies y variedades, por lo que los lineamientos indicados se deberán adecuar y perfeccionar a cada realidad específica local. A la vez, será necesario ajustar-

los en función de las situaciones que enfrente el rubro en sus distintos ámbitos, siempre considerando las demandas del mercado.

1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO PRODUCTIVO

Para obtener resultados satisfactorios en los mercados de destino, es necesario realizar grandes esfuerzos en la etapa de producción, que es la única etapa en la cual se puede influir en las características organolépticas finales de la fruta. Una vez que ella es retirada del árbol, comienza un proceso de degradación de su calidad, que es irreversible. Es por eso que todos los pasos posteriores a la producción están relacionadas con la conservación de las características que la fruta tiene al momento de ser cosechada y con las condiciones en las cuales se presenta para su venta. La etapa de producción, en consecuencia, resulta fundamental para asegurar la calidad con que la fruta llegará a su destino final y para garantizar así el exitoso resultado de todo el proceso. Para superar las limitantes identificadas en este ámbito se proponen los lineamientos estratégicos y acciones que se describen a continuación.



Desarrollo de tecnologías para el mejoramiento del sistema productivo del cerezo en Aysén, proyecto impulsado por FIA

1.1. FOCALIZAR LA INVESTIGACIÓN APLICADA Y AUMENTAR LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO LOCAL

Para mantenerse en la vanguardia del negocio frutícola, es necesario desarrollar permanentemente tecnologías de producción, validar experiencias de terceros adaptándolas a la realidad local y crear sistemas de información de fácil acceso que contengan la información actualizada, todo ello con el objetivo de mejorar los niveles de productividad de las plantaciones frutícolas y la calidad de los frutos a obtener.

A continuación se describen las acciones propuestas para contribuir a este objetivo.

- **Realizar investigación permanente en tecnologías productivas de acuerdo a las realidades locales**

El rápido cambio en el gusto de los consumidores y la aparición continua de nuevas variedades generadas por los países que se encuentran al frente de la producción frutícola, obligan al sector frutícola a estar siempre alerta y preparado, pensando con anticipación en lo que vendrá a futuro, para lo cual se necesitan grandes esfuerzos en materia de investigación.

Es por eso que se deben concentrar los esfuerzos en dos grandes áreas de acuerdo a cada realidad local: por una parte, en materia de variedades, y por otra parte, en lo referente a manejo productivo.

En el primer aspecto, se deben evaluar en forma permanente variedades nuevas, seleccionando aquellas con mejor potencial de producción de cada localidad para poder realizar una zonificación de cada una de ellas. Este trabajo debe generar la conformación de un “banco de alternativas”, donde el productor pueda obtener información objetiva si desea cambiar sus plantaciones actuales o bien invertir en plantaciones nuevas.

Junto con lo anterior, se debe experimentar con nuevas especies en determinadas zonas, que demuestren tener potencial de desarrollo futuro y se puedan consolidar como alternativa de negocio para los productores.

Con relación al manejo productivo, es necesario adaptar la tecnología de producción ya existente de acuerdo a las características de cada zona productiva e investigar de acuerdo a cada problema específico en términos de manejo.

- **Motivar el desarrollo de programas de mejoramiento genético**

Con el fin de superar la alta dependencia con respecto a las variedades extranjeras, con los consiguientes mayores costos asociados a la compra de ellas, se debe motivar la creación de variedades propias.

1.2. MEJORAR LA COORDINACIÓN EN TORNO A LA INVESTIGACIÓN FRUTÍCOLA

La investigación frutícola en Chile requiere mejorar sus grados de coordinación con dos objetivos fundamentales: primero, evitar la duplicidad que hoy se observa en algunos casos de investigaciones similares realizadas por grupos diferentes; y segundo, poder priorizar en forma conjunta y sumando esfuerzos los temas que es preciso investigar.

Asimismo, se deben generar instancias de encuentro entre productores e investigadores para dar a conocer sus líneas de investigación y así enfocarlas hacia temas específicos que preocupan al sector, tales como la obsolescencia de variedades, la disminución de la productividad en los huertos, el uso restringido de plaguicidas y otros.

Las acciones propuestas en esta materia son las siguientes.

- **Facilitar la interacción entre centros de investigación, universidades y sector productivo**

Se debe mejorar la comunicación entre universidades, centros tecnológicos y productores con el objeto de crear una interacción permanente que permita

intercambiar conocimientos y experiencias, nuevas técnicas o adelantos en el rubro frutícola, para así generar un proceso de innovación permanente que beneficie al rubro en su conjunto.

El desarrollo de investigaciones en predios de productores permitirá vincular más estrechamente estos estudios y sus resultados con la práctica habitual de ellos. En estas condiciones, la investigación se realizará siguiendo la realidad de los agricultores, en función de su manejo habitual.

- **Difundir información sobre los fondos concursables**

Se debe dar a conocer entre los agentes del sector de los frutales de hoja caduca, la existencia de los fondos públicos concursables del país que financian proyectos de distinta naturaleza, desde iniciativas de investigación básica a innovación, dependiendo de las características de los temas a investigar y de las etapas en la que ésta se encuentre. Estos fondos, para cumplir sus objetivos en forma exitosa, promueven en general el establecimiento de alianzas entre distintas entidades, lo que representaría un apoyo para el desarrollo del rubro de los frutales de hoja caduca.

- **Dar a conocer las investigaciones existentes en el rubro**

Se deben difundir las bases de datos nacionales que contengan referencias de las investigaciones ya realizadas y las que están actualmente en curso, así como las bases de investigadores involucrados, en los distintos temas que interesan al sector de los frutales de hoja caduca y que sea de fácil acceso a los productores (por ejemplo, la Base Nacional de Proyectos de Innovación Agraria y la Base de Datos de Investigadores en Agricultura, con que cuenta FIA).

- **Ampliar la difusión de resultados de las experiencias en investigación ya realizadas**

Con el fin de traspasar los conocimientos generados en cada investigación en particular, se debe mejorar la difusión de los resultados de las investigaciones

realizadas para abarcar un mayor número de productores. Esto puede lograrse a través de la difusión de la información por formas tradicionales como revistas especializadas, boletines de difusión o por vía electrónica.

- **Fomentar la integración horizontal por especie y compartir experiencias**

Los productores de una misma especie se deben unir localmente para compartir sus experiencias y así lograr identificar sus fortalezas y sus debilidades, y trabajar en conjunto al respecto con el fin de mejorar la toma de decisiones, en el ámbito de la producción. Esta integración puede realizarse al amparo de un centro de investigación local con el fin de respaldar las decisiones tomadas y potenciar futuras líneas de investigación.

1.3. CONSTRUIR UN PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁMBITO FRUTÍCOLA AUMENTANDO LOS RECURSOS DESTINADOS A LA MATERIA

La investigación requiere una gran cantidad de recursos, y en el caso de la investigación frutícola, estos recursos se requieren durante varios años hasta que se obtienen resultados concretos, por lo cual es necesario buscar nuevas formas de financiar la investigación en el rubro, que complementen las actuales fuentes de financiamiento existentes.

Las acciones propuestas en esta materia son las siguientes.

- **Crear instancias de encuentro entre los actores involucrados para unificar criterios y temas de investigación**

Para definir prioridades y líneas de investigación en el sector de los frutales de hoja caduca, con el fin de solucionar los problemas recurrentes y comunes del sector, se deben realizar en forma permanente y periódica encuentros que reúnan a los agentes relacionados con los frutales de hoja caduca para discutir y planificar así la investigación, tanto a corto como a largo plazo.

- **Motivar la activa participación de los productores en los proyectos de investigación**

Se debe motivar a los productores a participar activamente en los proyectos de investigación, demostrándoles el beneficio que obtienen al hacerlo, ya que ellos son los usuarios de la información que generarán las investigaciones y por lo tanto su participación fortalecerá la pertinencia de los proyectos y mejorará el adecuado traspaso de los resultados al sector productivo.

En la actualidad, la existencia del Centro de Pomáceas de la Universidad de Talca es una iniciativa que se puede imitar. Se trata de una iniciativa que contó en sus comienzos con financiamiento de Fondef y es un esfuerzo conjunto entre esa universidad y la industria frutícola chilena (representada por productores, viveristas, empresas de agroquímicos y exportadoras), que genera investigación útil en las especies manzanas y peras, con un 70% de su presupuesto financiado con aportes del sector privado.

Este centro estudia y da solución a los problemas que afectan la calidad de las pomáceas, en el marco de la Producción Integrada. Los problemas son definidos y priorizados en función de consultas realizadas al sector productivo; un directorio, en el cual participan investigadores del centro y técnicos de las empresas asociadas, analiza los avances logrados y perfila los proyectos a desarrollar durante la temporada. Gracias al permanente contacto con la industria, la investigación llevada a cabo por el centro es de alta pertinencia.

Existe también otro ejemplo, la Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF), formada por un conjunto de empresas exportadoras de fruta fresca que se financia con un aporte de sus socios (un porcentaje variable por caja exportada), donaciones de empresas vinculadas al sector, fondos de organismos internacionales y del Estado. Esta entidad realiza actualmente proyectos específicos de investigación, detectando a nivel de la industria exportadora los desafíos técnicos que ésta enfrenta y coordinando los diversos recursos y fuentes de financiamiento para resolverlos.

En otro ámbito, otro modelo de cofinanciamiento entre el sector público y privado se desarrolla en la promoción de la fruta chilena que realiza la CCFA, con aporte de las empresas de la ASOEX y Prochile.

- **Analizar la factibilidad de crear beneficios tributarios para las inversiones en investigación**

Se debe analizar la factibilidad de otorgar algún beneficio tributario respecto de los dineros invertidos en investigación, similar a lo que ocurre con los dineros destinados a capacitación de personal a través del Sence.

1.4. DIFUNDIR LA IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCCIÓN LIMPIA

Los compradores de fruta fresca exigen en forma creciente que las diferentes etapas de producción, transporte y embalaje de los productos sean realizadas de acuerdo a técnicas o métodos que permitan el aseguramiento de la higiene y calidad del producto, requisitos cada vez más importantes a la hora de hacer negocios.

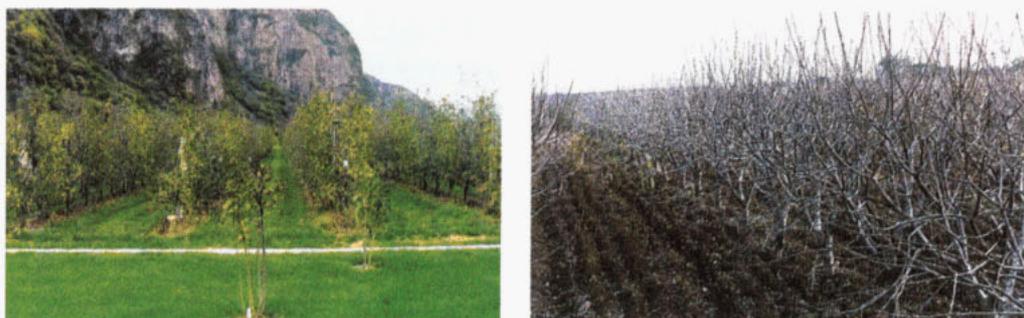
En base a ello, se están aplicando normas y exigencias a los productos, orientadas a obtener un buen producto sin alterar el medio ambiente. Lo anterior representa un enorme desafío para los productores locales, pero es posible lograrlo. Para ello, se proponen las siguientes acciones.

- **Promover la utilización de sistemas de producción que ayuden a proteger el medio ambiente**

Para cumplir con las exigencias y tendencias actuales, los productores deben incorporar una serie de adaptaciones a sus prácticas habituales de manejo. Entre estas, deben ser estrictos en el uso de agroquímicos, respetando las dosis de los productos, las épocas de aplicación y la carencia que éstos tienen para cada especie. En ninguna circunstancia se deben utilizar productos quí-

micos prohibidos o aquellos que representen riesgos para la salud humana o animal al ser aplicados en las plantaciones. Asimismo, deben tomarse todas las precauciones para evitar contaminar los cursos de agua.

Como alternativa a las tradicionales formas de manejo de un huerto, se debe promover la aplicación de los Sistemas de Producción Integrada y Orgánica que cumplen con estos requisitos y con los cuales es posible obtener un producto claramente diferenciado y aceptado por el consumidor.



Huerto orgánico de manzanas y producción integrada de cerezas
(Gira tecnológica a Italia)

- **Difundir el Acuerdo de Producción Limpia, los instrumentos de apoyo técnico disponibles para este fin y las líneas de financiamiento existentes**

Se debe difundir el Acuerdo de Producción Limpia mencionado anteriormente, establecido entre agentes públicos y privados del país, que busca facilitar el acceso de la producción hortofrutícola nacional a los mercados de destino mediante la implementación y certificación del cumplimiento de las BPA.

A la vez, se deben difundir los instrumentos de apoyo técnico y las líneas de financiamiento específicas que pueden aplicarse a la gestión ambiental y a la producción limpia, así como los instrumentos de apoyo a la innovación tecnológica y a la modernización productiva que promuevan aplicaciones en este ámbito.

2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

Para superar los constantes desafíos del sector exportador frutícola chileno y abordar en forma competitiva el negocio frutícola, es clave que los productores de FHC apliquen en forma homogénea las herramientas de gestión productiva, comercial, financiera y administrativa.

Se necesita que el agricultor se convierta en un empresario frutícola, capaz de incorporar la planificación en el largo plazo, utilizar la información como un insumo relevante para la toma de decisiones y trabajar en forma coordinada y organizada con el resto de los agentes del sector para enfrentar problemas comunes, analizando constantemente el comportamiento del mercado.

Los lineamientos estratégicos en el área de la gestión abarcan la organización de los productores y el manejo y difusión de la información. En esta ámbito, se proponen los siguientes lineamientos y acciones.

2.1. AUMENTAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS PRODUCTORES DEL RUBRO

Es necesario que los productores estén en condiciones de responder positivamente frente a los nuevos desafíos que impone el desarrollo de nuevas tecnologías, mercados y productos.

Es por ello que deben mejorar su capacidad de gestión estratégica y operativa, para lo cual se plantean las siguientes acciones.

- **Promover entre los productores el uso de herramientas de gestión**

Existe una amplia variedad de herramientas de gestión disponibles, que los productores deben utilizar con mayor frecuencia, tales como programas de contabilidad, controles de costos, análisis de resultados y cálculo de la relación costo beneficio.

Es importante los productores aprendan a manejar estas herramientas y se capaciten en el uso de computadores personales, ya que un manejo ordenado y oportuno de la información que se genera en el predio le servirá para la correcta toma de decisiones.

- **Motivar a los productores a capacitarse en gestión**

Los productores deben capacitarse en forma permanente en todo lo relacionado con los aspectos tanto productivos como comerciales de la actividad, con el fin de mejorar su gestión. Debe promoverse su participación en cursos y seminarios, de modo que se mantengan al día en cuanto a avances técnicos del sector, en torno a nuevas variedades, sistemas de conducción de los árboles, sistemas de poda, métodos de cosecha y manejo de la fruta y se fortalezcan en los aspectos de la gestión comercial que realizan.

A la vez, deben consultar publicaciones especializadas que traten las materias de su interés, y recibir asistencia técnica de profesionales de prestigio. Asimismo, deberán mantener contacto con universidades y centros tecnológicos, para conocer las novedades del sector.

2.2. MOTIVAR UN MAYOR GRADO DE ASOCIATIVIDAD ENTRE LOS PRODUCTORES DEL RUBRO

Dentro de las propuestas en el área de la gestión, se encuentra el promover distintas formas de asociatividad, sumando esfuerzos individuales para obtener beneficios colectivos, tales como: obtener mejores condiciones al negociar la compra de insumos, mejores precios al vender la producción y otras ventajas adicionales, a las que no tienen acceso aquellos productores que trabajan solos, sobre todo si son medianos o pequeños.

Sólo en la medida en que los productores se organicen y sean capaces de compartir experiencias y apoyarse mutuamente, se fortalecerá el rubro como un todo. Es por eso que se debe buscar la mejor forma de asociatividad, ya sea por especies o por zonas geográficas, para lo cual se plantean las siguientes acciones específicas:

Es fundamental que las organizaciones de productores tengan una mayor representatividad de las bases, y se preocupen de los problemas que efectivamente son del interés de los productores, de modo que cuenten con el apoyo de ellos.

- **Difundir en el sector los instrumentos de fomento que promueven la asociatividad**

Se debe difundir y promover el uso de aquellos instrumentos de fomento que promueven la organización de los productores y el trabajo en equipo, tales como los Proyectos de Fomento (Profos) y otros programas de CORFO, ProChile y FIA.

- **Otorgar beneficios a los productores organizados**

Es deseable también que los productores que se encuentran organizados cuenten con beneficios más allá de aquellos implícitos en el hecho de estar organizados, que son la posibilidad de lograr mejores condiciones al adquirir insumos y mejores precios de venta para los productos.

En este sentido, es recomendable que se creen beneficios tales como descuentos en la suscripción a revistas técnicas, acceso a boletines sólo para productores que pertenecen a una organización, convenios con la banca orientados a que un productor que pertenece a determinada organización pueda obtener una rebaja en la tasa de interés, y otros. También se podría acceder a convenios con el comercio, clínicas, colegios, talleres automotrices y compañías de seguros, las cuales podrían otorgar descuentos o plazos especiales de pago a aquellos productores que pertenecen a una determinada organización y tienen sus cuotas al día.

2.3. MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A LA INFORMACIÓN PARA LOS ACTORES DEL RUBRO

La información es vital para la correcta toma de decisiones, por lo que debería estar disponible para el productor antes de que éste decida respecto de un

determinado tema. Para ello, es importante desarrollar métodos que permitan que la información sea más accesible. Se proponen en este sentido las siguientes acciones.

- **Difundir la existencia de instituciones que manejan información**

Se debe dar mayor difusión a la existencia de aquellos organismos que recopilan la información, la ordenan y generan informes que son útiles para la toma de decisiones, tales como Cirén Corfo, Odepa, Prochile y otros, entre los agentes del proceso productivo que son potenciales interesados, y promover el uso de la información disponible que cada uno de ellos maneja, tarea que corresponde desarrollar tanto al sector público como al sector privado.

Los productores deben saber que existen informes de diversa índole (como estadísticas de precios de venta por especie, puerto de destino y semana, que están disponibles en forma mensual), de manera que se debe difundir la existencia de este tipo de informes y hacerlos más accesibles para los productores interesados. Adicionalmente, FEDEFRUTA entrega a sus asociados información periódica sobre los temas de interés para el sector productor.

- **Difundir oportunamente la información, utilizando los medios adecuados**

La información que requiere el productor para la toma de decisiones se puede dividir en información técnica (que comprende todo lo relacionado con investigaciones, manejo de huertos, manejo de postcosecha, etc.) e información de mercado, que se refiere a informes de precio por mercado, proyecciones de la temporada, costos de fletes, etc.

La primera información se debe difundir a través de seminarios, cursos y revistas técnicas, así como por medio de charlas y actividades conjuntas entre productores, ingenieros agrónomos, investigadores y profesionales ligados al rubro, aprovechando los instrumentos públicos de apoyo disponibles para esto (como el SENCE para capacitación y FIA para formación y promoción).

En cambio, la información de mercado es una información de alta rotación, que puede tornarse obsoleta rápidamente y que requiere ser utilizada en un momento preciso, razón por la cual el tiempo que transcurre desde la fuente hasta el usuario final es determinante en muchos casos para el resultado económico de la temporada. Esta información debe ser obtenida por los interesados a través de boletines, correo electrónico, u otro medio rápido, y debe consistir en informes cortos y resumidos, fáciles de entender para el productor.

Algunos ejemplos de publicaciones periódicas existentes son la Revista del Campo, boletines de Fedefruta e informes del Banco Central, boletines institucionales, boletines y revistas especializadas.

- **Realizar encuentros periódicos entre los agentes del sector para el intercambio de información**

Asimismo, es importante que los productores participen unos con otros en reuniones periódicas para el intercambio de experiencias, análisis de precios de venta y costos de producción, mercados y todo lo que sea necesario conocer para una mejor toma de decisiones.

2.4. AUMENTAR EL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES TEMPOREROS

Siendo la mano de obra temporal uno de los factores limitantes al desarrollo del sector, es muy importante elevar el nivel de preparación de estas personas, para que puedan responder a las exigencias cada vez mayores que impone la industria frutícola y, en particular, aplicar a nivel productivo los avances que se generan a través de la investigación.

Para ello se proponen las siguientes acciones:

- **Educar y capacitar al recurso humano**

Se deben difundir las herramientas de capacitación existentes, y motivar a los productores a que capaciten al personal, lo que tendrá como efecto mayor productividad a un menor costo.

El productor debe utilizar para capacitación las alternativas disponibles tales como la franquicia Sence, los grupos de transferencia tecnológica, las misiones de captura tecnológica, los días de campo y otros medios similares. Todas estas alternativas cuentan con algún grado de apoyo ya sea público o privado, por lo que significan un gasto pequeño en relación al beneficio que otorgan.



Día de campo con productores y productoras de la zona de Coyhaique

Esta capacitación debe involucrar el total de participantes en la cadena productiva, a través de actividades con contenidos específicos, dirigidos a productores, técnicos y operarios de la cadena productiva.

- **Difundir cursos de capacitación y programas de financiamiento**

Se debe difundir entre los productores frutícolas la existencia de cursos orientados a capacitar a los trabajadores en labores agrícolas específicas, así como cursos dictados durante la época de invierno para los trabajadores de temporada.

Paralelamente, se deben difundir los programas de financiamiento existente para este fin.

- **Crear una oferta adecuada de cursos de formación de acuerdo a las competencias identificadas**

Se deben determinar las competencias en las cuales los productores necesitan capacitar a los trabajadores de temporada de acuerdo a las labores que realizan, de modo que se diseñen cursos específicos en estos temas. Esos cursos deben ser impartidos con apoyo de los productores y favoreciendo el desarrollo de prácticas en los mismos huertos donde los trabajadores son empleados.

- **Contratar consultores calificados para entrenar a los trabajadores agrícolas, en especial a los temporeros**

Al aumentar la complejidad del negocio, el productor debe contar con asesoría especializada en las diversas áreas, tales como riego, fertilización, manejo de huerto y otras.

Para ello deberá contratar los servicios de profesionales capacitados que tengan los conocimientos actualizados en cada área. Estos profesionales deberán transferir sus conocimientos a los trabajadores de la empresa, mediante charlas u otras actividades, con el fin de que aprendan nuevas técnicas y normas de calidad.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

Los lineamientos estratégicos y las acciones propuestas en el área del mercado están orientadas a fortalecer las estrategias comerciales que desarrolla el país, con el fin de fortalecer y diversificar los mercados de destino de la fruta fresca chilena, considerando las oportunidades que enfrenta Chile en materia de acuerdos comerciales y el menor costo asociado al pago de aranceles como base de penetración a diversos mercados. Asimismo, estas acciones apuntan también a estandarizar la calidad de la oferta nacional y potenciar el mercado interno.

Para lograr estos objetivos, se proponen los siguientes lineamientos estratégicos, tanto en materia de estrategias comerciales como del tema calidad.

3.1. POTENCIAR UN PLAN COMÚN DE LOS DIVERSOS AGENTES DEL SECTOR PARA ENFRENTAR EL MERCADO

Es fundamental que productores, empresas exportadoras y demás agentes del sector trabajen unidos y de manera coordinada para lograr un mismo objetivo común, que es aumentar su presencia en los mercados, siendo capaces de responder adecuadamente a las exigencias de los clientes. Para ello, es preciso que compartan información y desarrollen estrategias conjuntas de cooperación.

Con ese fin, se proponen las siguientes acciones:

- **Establecer mecanismos de respuesta rápida frente a cambios en los mercados externos**

Los requerimientos y tendencias de consumo son las que dan origen a los cambios. Por ello es necesario que exista un flujo de información constante entre el mercado y el productor, de manera que éste pueda analizar las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores y sus proyecciones, con el fin de anticiparse a la demanda futura, asegurando así la continuidad de su negocio.

Es necesario generar alternativas de cambio para aquellos productores que tienen plantaciones en estado de obsolescencia, para así evitar el abandono de los huertos, el deterioro económico del productor y el consiguiente desempleo que ello genera.

Para ello se debe fomentar la inversión en nuevas variedades y tecnologías de manejo, motivando a los productores a realizar los cambios necesarios.

- **Aprovechar el apoyo de las oficinas comerciales de Chile en el extranjero**

La red de agregados comerciales y representantes de ProChile en el extranjero representa una ayuda estratégica para el desarrollo comercial de un producto y para un mercado específico. A través de ellos se puede tener acceso a información de productos, volúmenes, tipos de embalaje, precios de venta, potenciales compradores y otra información fundamental para llevar adelante el negocio.

Estos contactos se deben utilizar asistiendo a reuniones de negocios, exposiciones y otros eventos que se realizan en forma periódica con el fin de conocer los mercados de destino, sus tendencias y las posibilidades de negocios para Chile.

- **Buscar alianzas estratégicas con compradores del hemisferio norte**

Una de las fortalezas del sector frutícola nacional es la producción en contraestación con respecto al hemisferio norte. Para aprovechar esta condición, se deben potenciar las alianzas estratégicas con compradores, a través de mecanismos que permitan tener parte de la producción vendida antes de comenzar la temporada.

- **Ofrecer una mayor oferta de productos de calidad**

Es preciso que el sector amplíe la oferta exportable, considerando las nuevas tendencias de consumo y las formas actuales de abastecimiento por parte de los grandes demandantes, que son los supermercados. Para esto, se deben ofrecer nuevos productos y nuevas y diversas formas de presentación; incorporar nuevas zonas y regiones productoras con un sello distintivo; orientar la producción de tal manera que cumpla con los requerimientos de los mercados de destino; y ofrecer productos de calidad exportable y competitiva.

- **Fortalecer y diversificar los mercados de destino para la fruta fresca chilena**

Se deben continuar realizando acciones tendientes a conservar los mercados actuales, frente a la constante amenaza que representan los países competidores oferentes de fruta fresca. Asimismo, se deben explorar, promover y penetrar nuevos mercados con el fin de diversificar el destino de la oferta frutícola nacional como una apuesta a largo plazo.

- **Potenciar la imagen del país como “Productor de Fruta Fresca”**

Existe una campaña de promoción de la fruta chilena en el extranjero, a cargo de CFFA (Asociación Chilena de la Fruta Fresca), orientada a que los consumidores conozcan y prefieran la oferta de Chile, resaltando las cualidades y características de la fruta del país.

Se debe fortalecer esta iniciativa tratando de conseguir una mayor participación de los productores y de las empresas exportadoras, que son finalmente los beneficiados con el resultado de las campañas de promoción. Se debe avanzar hacia el desarrollo de una campaña de promoción que tenga mayor representatividad en cuanto a especies y variedades, destacando las zonas de producción de la fruta fresca para exportación, vendiendo y promoviendo las ventajas competitivas de la fruta nacional como un producto inocuo, de gran diversidad y que se produce fuera de temporada, para el caso de los consumidores del hemisferio norte.

3.2. PROMOVER LA CREACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LA FRUTA CHILENA

El objetivo de promover la creación de estándares de calidad para la fruta chilena es que todos los actores de la cadena productiva, desde el productor hasta el distribuidor final, utilicen la misma terminología técnica al referirse a un determinado tipo de fruta, lo que hará posible una mejor estandarización y tipificación de las diferentes especies de frutales de hoja caduca, con el fin de poder ofrecer al comprador una fruta de calidad homologable.

En ese sentido, se propone implementar la siguiente acción:

- **Difundir entre los productores y exportadores una propuesta de "calidad unificada" para cada especie**

Se debe sensibilizar a los agentes del rubro respecto de la importancia de crear una estandarización y tipificación de las diferentes especies, manejando una clasificación de calidad única.

Se trata de establecer categorías para cada especie y para las distintas variedades que se producen, definiendo clasificaciones homogéneas y una nomenclatura uniforme para cada una de ellas.

Ello se puede realizar, entre otros mecanismos, mediante la difusión y el conocimiento de la experiencia de países extranjeros avanzados en esta materia, realizando giras tecnológicas, seminarios y charlas dictadas por especialistas en la materia, para posteriormente aplicar un modelo adecuado a la realidad del país.

3.3. POTENCIAR EL CONSUMO INTERNO DE FRUTA FRESCA

Es fundamental que el sector impulse también el desarrollo del mercado interno, puesto que en la actualidad el consumidor nacional satisface su consumo con fruta de mediana calidad, que generalmente corresponde a aquella fruta que por problemas de calidad o mercado no se logra exportar.

Chile es un gran productor de fruta, pero es también un mal consumidor de fruta. Para superar esta situación, se plantean las siguientes acciones:

- **Realizar campañas de promoción genéricas para aumentar el consumo de fruta**

La fruta fresca es en general un alimento de bajo costo, sano y bajo en calorías, que se encuentra disponible durante gran parte del año. Sobre la base

de estas cualidades, es necesario promover su consumo, realizando campañas para difundir entre la población los beneficios que reporta el consumir fruta fresca.

A nivel escolar, se debe promover el consumo de fruta fresca y sus beneficios como alternativa a los productos con alto contenido de grasas, que dañan la salud de los niños.



- **Promover el desarrollo de nuevas formas de embalaje o presentación de los productos, adecuadas a las necesidades del consumidor actual**

La expansión de los supermercados ha cambiado la forma de comprar de gran parte de la población. Frente estos cambios, es necesario desarrollar sistemas de embalaje o presentación de la fruta adecuadas a las nuevas tendencias del público consumidor.

Se debe crear, por ejemplo, una oferta dirigida a las personas que trabajan fuera del hogar, que son un mercado importante dentro del total y gustan de consumir productos que requieran la menor preparación posible. Conjuntamente, se deben desarrollar embalajes adecuados para la colación de los niños.

- **Ofrecer la fruta fresca en un mayor número de puntos de venta**

Se deben mejorar los canales de venta de fruta fresca en el mercado interno, aumentando la oferta a través de la implementación de mercados locales, pun-

tos de venta propios, venta a domicilio y, sobre todo, vendiendo fruta fresca en lugares no tradicionales, tales como estaciones de servicio o parques, entre otros. Para esto, es necesario adecuar la infraestructura necesaria e indicar que se trata de fruta de temporada, para que el consumidor esté consciente de que no es un producto de abastecimiento continuo, pero que siempre existe una alternativa de consumo para algún tipo de fruta fresca.

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERSECTORIALES

La fruticultura de hoja caduca no sólo es una actividad que otorga beneficios a los agricultores que realizan el proceso de producción y a las empresas encargadas de comercializar la fruta; es también una fuente de divisas para el país y al mismo tiempo es posible considerarla una actividad estratégica, por cuanto es una fuente de producción de alimentos para el resto de la población.

Por esta razón, es importante que todas las personas vinculadas a este proceso desarrollen una cooperación permanente, para lo cual se proponen los siguientes lineamientos estratégicos:

4.1. MEJORAR LA INTERACCIÓN Y PARTICIPACIÓN INTERSECTORIAL

En el rubro de los frutales de hoja caduca intervienen un conjunto de actores que van desde el productor hasta el distribuidor: la fruta se comienza a producir en el mes de mayo y el ciclo productivo finaliza en el mes de abril; luego la fruta cosechada es sometida a una serie de procesos y transformaciones, que incluyen transporte, frío, selección, servicios de embalaje, distribución y otros, hasta llegar al consumidor final.

Todos estos actores deben trabajar teniendo claro su objetivo común, que es llegar a responder adecuadamente a los requerimientos y exigencias del cliente, quien finalmente compra la fruta en el puesto de venta, ya que de esa compra depende el resultado económico de todos ellos.

Es por eso que todas las personas que intervienen, independientemente de en qué etapa del proceso se encuentren, deben trabajar de manera coordinada con el resto del circuito, para llegar a un producto final.

Con el objetivo de mejorar y fortalecer la interacción de los distintos actores del rubro, se proponen las siguientes acciones:

- **Sensibilizar al conjunto de actores del rubro sobre la importancia de trabajar organizados**

No sólo se deben fortalecer las asociaciones entre productores de frutales de hoja caduca, sino también crear redes de apoyo entre el resto de los actores que intervienen en el desarrollo del sector y trabajan en torno a una idea común, que es aumentar la competitividad del rubro y consolidarlo en el tiempo.

Se deben realizar acciones para reunir a representantes de los productores, de las exportadoras, de los transportistas, de las empresas navieras y, en general, de todos aquellos que intervienen en el proceso del negocio frutícola, a través de cursos técnicos, charlas, seminarios y eventos en general.

Mediante la participación en estas instancias, es importante que cada actor llegue a ver con claridad que es parte fundamental de un proceso continuo, en el cual la tarea de cada uno es importante para el adecuado logro del objetivo común.

- **Promover el intercambio de información entre sector público y sector privado**

Es fundamental que exista cooperación entre el sector público y el sector privado en materias de intercambio de información, uso de redes comerciales e infraestructura disponible.

En este sentido, es importante mejorar la difusión entre los usuarios de los instrumentos y apoyos de que dispone el sector público, tales como agregados comerciales en el extranjero, redes de información y organismos técnicos.

Se deben crear también espacios de comunicación permanentes entre el sector público y el sector privado, en los que se planteen los desafíos y los problemas del rubro, con el objetivo de buscar soluciones conjuntas.

- **Facilitar la comunicación entre productores y exportadoras**

Es necesario mejorar la comunicación existente entre productores y exportadoras para reforzar su relación y afianzar la confianza mutua con el fin de potenciar el negocio que desarrollan en común.

En el marco de una mayor confianza entre las partes, se podrá lograr una mejor comunicación y un flujo de información constante, de acuerdo a los requerimientos, necesidades y compromisos de cada uno de ellos.

4.2. DISEÑAR UN PLAN DE DESARROLLO FRUTÍCOLA PARA EL PAÍS

Tal como ya se ha dicho, los frutales de hoja caduca se enmarcan dentro de una actividad económica que requiere una alta inversión inicial para su puesta en marcha y un período de espera de alrededor de 4 años desde la plantación para comenzar a obtener beneficios. Por otra parte, las plantaciones de las especies involucradas tienen una vida útil de alrededor de 15 años o más, por lo que se trata de un rubro en que es necesario proyectarse siempre en el largo plazo. Se trata, asimismo, de una actividad que es importante generadora de empleo y en algunas zonas del país representa un segmento significativo de la actividad económica local.

Es por ello que se debe estudiar el diseño de una política a largo plazo, orientada específicamente a los frutales de hoja caduca, lo que se piensa sería posible de lograr a través de las siguientes acciones:

- **Enfocar el rubro como una actividad económica estratégica para algunas zonas del país**

Existen zonas del país en las cuales la fruticultura mueve parte importante de la economía local. En esas zonas, se debe considerar a la fruticultura como una actividad económica estratégica, facilitando el acceso a los instrumentos y herramientas estatales existentes y motivando a posibles inversionistas para que se incorporen al desarrollo sustentable del rubro.

- **Establecer un plan estratégico de producción como orientación al sector productor**

Considerando el punto anterior, se debe elaborar un plan estratégico a largo plazo para el rubro, aprovechando la información y los instrumentos estatales disponibles y planteando alternativas productivas para el sector que sean económicamente atractivas para los productores. En este esfuerzo, es fundamental considerar el componente territorial, de manera que el plan pueda aplicarse localmente de acuerdo a cada realidad.

4.3. FORTALECER LA DIFUSIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE APOYO ESTATAL EXISTENTES

Para apoyar el desarrollo y los esfuerzos que realiza el sector productor, el estado dispone de varios instrumentos que permiten apoyar el fortalecimiento de la actividad en diversos aspectos: productivos, comerciales, de información, de capacitación, asociatividad, fomento y otros.

Para mejorar el aprovechamiento de estos instrumentos por parte del sector privado, se propone:

- **Promover la difusión y utilización de los instrumentos públicos de apoyo para beneficio y desarrollo del sector**

Es importante que el sector público difunda con mayor fuerza los instrumentos de apoyo que tiene disponibles, para potenciar así un mayor aprovechamiento de ellos por partes de los productores de frutales de hoja caduca, y que, de manera complementaria, dé a conocer también a las instituciones que los manejan y la forma en que operan.

5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DEL FINANCIAMIENTO

El desarrollo actual y potencial del rubro, su importancia económica dentro del quehacer nacional, y especialmente regional, el serio problema de obsolescencia de variedades que enfrenta un creciente número de productores y los desafíos tecnológicos actuales, hacen que las alternativas de financiamiento sean un área clave dentro de los factores limitantes analizados.

Para contribuir a superar las limitantes que existen en materia de financiamiento, se propone el siguiente lineamiento estratégico:

5.1. ADECUAR LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS EXISTENTES DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR FRUTÍCOLA

La actividad frutícola tiene un comportamiento particular, diferente al de otros sectores de la economía: la inversión requerida es alta, los plazos de los proyectos son largos, y la producción, una vez que se inicia, es altamente estacional; es así como se debe utilizar capital de trabajo durante doce meses para producir la fruta, en tanto que el retorno se recibe sólo una vez al año, mucho tiempo después de haber cosechado y cuando ya se está en proceso de producir para la siguiente temporada. Por todas estas condiciones, el rubro requiere un tratamiento financiero específico.

En este sentido, las acciones identificadas en el área del financiamiento son las siguientes:

- **Considerar la factibilidad de crear una banca para el rubro (bancos de nicho)**

En Chile la agricultura es una actividad económica importante y, dentro de la agricultura, la fruticultura es el rubro que genera la mayor contribución al PGB y el que absorbe la mayor cantidad de empleo.

En consideración a esta particularidad del rubro, y basándose en la idea de crear bancos de nicho, se debe pensar en la factibilidad de un banco agrícola, especializado en la problemática del sector, que tenga presentes los ciclos productivos y se adapte a los requerimientos específicos de los productores, tanto en recursos para nuevas inversiones como en necesidades de capital de trabajo.

- **Desarrollar créditos especiales para la realidad frutícola**

Es necesario desarrollar líneas de financiamiento especiales que puedan considerar aspectos como: fomento a la inversión en tecnología y reconversión de plantaciones que se encuentran en período de obsolescencia.

Debe expresarse a los bancos la necesidad de que dispongan de profesionales capacitados en el rubro agrícola, que puedan apoyar al cliente fruticultor a elaborar un proyecto financiero o evaluar una necesidad de capital de trabajo para una especie en particular.

- **Difundir la existencia del seguro agrícola y promover su contratación**

Una vez que esté operativo el seguro agrícola aplicable a la fruticultura, fomentar entre los agricultores su amplio aprovechamiento, para así disminuir su riesgo ante la banca en caso de contingencias climáticas que puedan perjudicar el resultado económico de una inversión frutícola.

Este debe ser un elemento considerado por el sector productivo para incentivar al sector financiero en la creación de nuevas líneas crediticias. Contar con este seguro, aumentaría la confianza y la seguridad del sector financiero ante

cualquier eventualidad climática o comercial, que pusiera en peligro el pago de los créditos solicitados.

- **Promover el uso de capital de riesgo**

Como las inversiones en el sector frutícola son de largo plazo, se debe tratar de atraer el interés de fondos de capital de riesgo hacia este negocio, explorando alternativas como el joint venture; en este sistema, pueden asociarse, por ejemplo, un socio capitalista que aporta la inversión inicial, el productor, dueño de la tierra, que realiza el trabajo necesario para obtener fruta de buena calidad y otro socio responsable de la comercialización de la fruta.

- **Difundir las líneas de financiamiento estatal existentes**

Existen diversos instrumentos estatales destinados a apoyar a los productores en las distintas etapas del proceso productivo (como por ejemplo, el apoyo al riego que otorga la Ley 18.450). Una difusión permanente de estos instrumentos permitirá una mejor utilización de ellos por parte del sector productor de frutales de hoja caduca.

- **Promover la realización periódica de estudios de mercado, incluyendo análisis de demanda**

Se deben promover y difundir estudios de mercado que permitan al sector contar con información actualizada de las especies de frutales de hoja caduca, que incluyan análisis de demanda de productos y nichos de comercialización para cada especie. Estos son elementos fundamentales para superar las desconfianzas del sector financiero y contribuir a aumentar la solidez de los argumentos que avalan los financiamientos solicitados.

Conclusiones

El rubro de los frutales de hoja caduca es muy relevante para la economía nacional, y en algunas zonas del país es la principal fuente de ingreso de la actividad económica local, existiendo una gran cantidad de agricultores que viven de la actividad frutícola.

La fruticultura basada en especies de hoja caduca presenta en Chile importantes fortalezas, tales como las barreras sanitarias naturales que tiene el país con sus vecinos, la gran diversidad de climas y la producción en contraestación con respecto al hemisferio norte.

También existen oportunidades que estimulan el desarrollo del sector, tales como la creciente demanda de fruta fresca de calidad en contraestación de los países del hemisferio norte, la apertura constante de nuevos mercados, los acuerdos comerciales suscritos recientemente por Chile y la experiencia exportadora acumulada, junto con una infraestructura de frío, selección y embalaje y transporte de primer nivel, reconocida internacionalmente.

Chile debe competir en los mercados del hemisferio norte principalmente con países productores del hemisferio sur, tales como Sudáfrica, Argentina, Nueva Zelandia y Australia, que ofrecen fruta de muy buena calidad con un alto número de nuevas variedades aceptadas por el mercado y con un gran reconocimiento por parte de los consumidores. Sudáfrica, en particular, produce a costos inferiores y sus costos de flete hacia el mercado europeo son

significativamente menores a los chilenos. Estas condiciones representan una continua amenaza para la industria frutícola chilena.

Para seguir siendo competitivos en los mercados internacionales, es preciso que los productores y la industria en general aborden una serie de desafíos, los que deben estructurarse en un plan estratégico que contenga acciones específicas a desarrollar por cada uno de los actores del rubro.

Estas acciones se enmarcan en los ámbitos tecnológico productivo, de mercado y de financiamiento, y abordan asimismo aspectos de gestión de los productores, quienes deberán capacitarse y organizarse adecuadamente, así como en el ámbito de las relaciones intersectoriales.

En el ámbito tecnológico productivo, se deberán concentrar los esfuerzos en el objetivo de que todos quienes están vinculados a la producción participen en la tarea de coordinar y cofinanciar la investigación, focalizarla a los temas más relevantes y difundir adecuadamente sus resultados. A la vez, se debe continuar con la difusión de los conceptos de producción limpia y la importancia de su implementación.

En el ámbito de la gestión, es necesario motivar la asociatividad, aumentar la capacidad de gestión y la capacitación de los agentes involucrados en la producción, junto con mejorar la accesibilidad a la información para una correcta toma de decisiones.

En el ámbito del mercado, es preciso poner en marcha un plan común entre los agentes del sector que permita perfeccionar la forma de enfrentar los mercados actuales y conquistar nuevos mercados, para lo cual es fundamental crear estándares de calidad para la fruta chilena. A la vez, deben realizarse esfuerzos orientados al mercado interno, para desarrollarlo sobre la base de un significativo aumento del consumo de fruta.

Deben afianzarse asimismo las relaciones entre todos los sectores vinculados a la actividad frutícola, mejorar la comunicación entre productores y exportadoras, y mejorar la interacción y la participación en la toma de decisiones para definir las acciones y orientaciones que requiere la fruticultura nacional.

Finalmente, debe mejorarse el acceso al financiamiento formal y realizarse esfuerzos por adecuar las condiciones del financiamiento a las características del sector frutícola.

Tal como se ha mencionado antes, es fundamental que todos quienes participan en la actividad tengan claro que las diversas etapas de la producción y comercialización son parte de un mismo proceso, en el cual debe existir una fuerte coordinación y complementación de todos los esfuerzos, a fin de lograr el objetivo final de responder a los requerimientos del comprador final de la fruta. Esta capacidad es clave para consolidar y ampliar la presencia en los mercados y contribuir así al crecimiento y fortalecimiento del sector.

Anexos

**FICHA TÉCNICA
PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA
DE INNOVACIÓN PARA PRODUCCIÓN DE FRUTALES DE HOJA CADUCA**

FRUTALES DE HOJA CADUCA	LOCALIZACIÓN	TOTAL PARTICIPANTES	COMPOSICIÓN
Mesa de Trabajo Zonal 1	San Felipe		
Privado		23	82.1%
Público		3	10.7%
Universidades		2	7.1%
Mesa de Trabajo Zonal 2	Curicó		
Privado		19	76.0%
Público		3	12.0%
Universidades		3	12.0%
Mesa de Trabajo Zonal 3	Ovalle		
Privado		11	84.6%
Público		1	7.7%
Universidades		1	7.7%
TOTAL	3	66	100.0%
Privado		53	80.3%
Público		7	10.6%
Universidades		6	9.0%

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA FRUTALES DE HOJA CADUCA

Sector Privado

- Alberto Aguirre, Viveros Rinconada Chile
- Alejandro Alegre C., Unifrutti Traders Ltd.
- Héctor Albornoz, Soc. Agrícola Guayaquil S.A.
- Horacio Alvarez, Horacio Alvarez y Lucía Corral
- Ricardo Adonis, FDF
- Ricardo Ascui B., Sociedad Agrícola Carmen Barted Ltda.
- Pablo Abello C., Exportador
- Verónica Arritola A., Asoc. de Agricultores de Los Andes
- Jorge Ahumada F., Asoc. de Agricultores de Aconcagua
- Juan Enrique Barriga T., Fundo Florida del Alto
- Ximena Berrios, Fundo El Guindal
- Carlos Castro, Coopeumo Ltda.
- Gustavo Carter A., Asoc. de Agricultores de Los Andes
- Luis Contreras Y., Asoc. de Agricultores de San Esteban
- José Chacón V., Productor
- Héctor Dubó O., Productor
- Rodrigo Dubó O., Productor
- Felipe Espinoza U., FEDEFruta
- René Flores, Exportadora del Monte
- Carlos Feddersen, Berries Las Encinas Ltda.
- Marcelo Fuentes P., Soproal Ltda.
- Rodolfo Fernández, Rafael Prohens y Cía. Ltda.
- Julio Galdames M., Ingeniero Agrónomo
- Violeta Gajardo A., Dole Chile S.A.
- Leopoldo Goycolea T., Agrícola Villa Alegre Ltda.
- Claudia Hernández, David del Curto S.A.
- Cristian Hernández G., Central Campesina Talagante S.A.
- Robert Hilliard J., FRUSEXTA
- Manuel Ibarra C., Coopeumo Ltda.
- José Meliñan Q., Coopeumo Ltda.
- Octavio Montenegro L., Servicios y Procesos Ltda.
- Antonio Morales, Agrícola, Exportadora Subsole
- Marcelo Montecinos, Viveros Parlier
- Alejandro Navarro D., Viverosur Ltda.
- Carlos Núñez V., Coopeumo Ltda.
- Rafael Parada, FDF
- Robert Pacada, FDF
- Víctor Pérez, Copeval Ltda.
- Juan Parro F., Soc. Agrícola Santa Teresa Ltda.
- Juan Carlos Poblete I., Asoc. Gremial de Agricultores de Requinoa
- Uwe Pfeil H., Agrícola Los Olmos Ltda.
- Eduardo Peña R., Dole Chile S.A.
- Felipe Rosas, Consultor
- Jorge Rivera A., AC Embalse Recoleta
- Fernando Sánchez M., Dole Chile S.A.
- Manuel Salinas S., Asoc. de Productores Agrícolas de Putaendo
- Rafael Sandoval G., Sofrutral
- Dafne Salazar de L., Fedefruta
- Rodolfo Truffello FRUSEXTA
- Felipe Venezian U., Productor
- Carlos Webar, David del Curto S.A.
- Antonio Walker P., Agrícola Wapri Ltda.
- Carlos Zamorano J., Sofrutral

**PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA
ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA FRUTALES DE HOJA CADUCA**

Sector Público

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rodrigo Ahumada B., INIA La Platina • Sergio Baltini M., SAG VII Región • Magdalena Cruz A., INIA Quilamapu • Omar González F., INDAP San Felipe – Los Andes • Arturo Lavín A., INIA Cauquenes • Armando Miranda, CORFO IV Región | <ul style="list-style-type: none"> • Francisco Meza A., INIA Illapel • Leticia Olavarría C., Profesional de Apoyo Seremi V Región • Mario Pavez M., INDAP Ovalle • Angélica Salvatierra, INIA Intihuasi |
|--|---|

Sector Académico

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Marcela Camposano I., Universidad de La Serena • Rodrigo Infante E., Universidad de Chile • Gabino Reginato M., Universidad de Chile • Jorge Retamales, Universidad de Talca | <ul style="list-style-type: none"> • Ernesto Saavedra D., Universidad de Chile • José Antonio Yuri S., Universidad de Talca |
|---|---|

**MATRIZ RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN DE FRUTALES DE HOJA CADUCA
ÁMBITO TÉCNICO PRODUCTIVO**

FACTORES LIMITANTES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
Falta investigación y desarrollo adaptado a las condiciones locales	Focalizar la investigación aplicada y aumentar la investigación y desarrollo local	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigación permanente en tecnologías productivas de acuerdo a las realidades locales Motivar el desarrollo de variedades chilenas 	CORTO - MEDIANO MEDIANO - LARGO
Falta de coordinación en la investigación frutícola	Mejorar la coordinación en torno a la investigación frutícola	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la interacción entre centros de investigación, universidades y sector productivo Difundir los fondos públicos concursables Dar a conocer las investigaciones existentes en el rubro Ampliar la difusión de resultados de las experiencias en investigación realizadas Fomentar la integración horizontal por especie y compartir experiencias 	CORTO CORTO CORTO CORTO - MEDIANO MEDIANO
	Construir un programa nacional de investigación frutícola aumentando los recursos para ello.	<ul style="list-style-type: none"> Crear instancias de encuentro entre los actores involucrados, para unificar criterios y temas de investigación Motivar la activa participación de los productores en proyectos de investigación Evaluar la factibilidad de crear beneficios tributarios para las inversiones en investigación 	CORTO CORTO - MEDIANO MEDIANO - LARGO
Falta incorporar con más fuerza el concepto de producción limpia entre los productores de FHC	Difundir la importancia de la aplicación del concepto de producción limpia	<ul style="list-style-type: none"> Promover la utilización de sistemas de producción que ayuden a proteger el medio ambiente Difundir el Acuerdo de Producción Limpia, los instrumentos de apoyo técnico disponibles para este fin y las líneas de financiamiento existentes 	CORTO - MEDIANO CORTO

* CORTO PLAZO: 2 años. MEDIANO PLAZO: de 2 a 4 años. LARGO PLAZO: 4 a 10 años.

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Frutales de Hoja Caduca diseñado en conjunto por los distintos actores del sector en el marco del Programa de Estrategias de Innovación de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE LA GESTIÓN

FACTORES LIMITANTES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
Heterogénea capacidad de gestión entre el sector productor de FHC	Aumentar la capacidad de gestión de los productores del rubro	<ul style="list-style-type: none"> Promover entre los productores el uso de herramientas de gestión Motivar a los productores a capacitarse en gestión 	CORTO CORTO
Hay requerimientos de los productores que no son abordados por las organizaciones existentes	Motivar un mayor grado de asociatividad entre los productores del rubro	<ul style="list-style-type: none"> Difundir en el sector los instrumentos de fomento que promueven la asociatividad Otorgar beneficios a los productores organizados 	CORTO MEDIANO
Falta de accesibilidad a la información requerida por el sector	Mejorar la accesibilidad a la información para los actores del rubro	<ul style="list-style-type: none"> Difundir la existencia de instituciones que manejan información Difundir oportunamente la información, utilizando los medios adecuados Realizar encuentros periódicos entre los agentes del sector para el intercambio de información 	CORTO CORTO CORTO
Inadecuado nivel de competencia de la mano de obra temporal	Aumentar el grado de especialización de los trabajadores temporeros	<ul style="list-style-type: none"> Educar y capacitar el recurso humano Difundir cursos de capacitación y programas de financiamiento Crear una oferta adecuada de formación de acuerdo a las competencias identificadas Contratar consultores calificados para entrenar a los trabajadores agrícolas, sobre todo a los temporeros 	MEDIANO CORTO MEDIANO CORTO

* CORTO PLAZO: 2 años. MEDIANO PLAZO: de 2 a 4 años. LARGO PLAZO: 4 a 10 años.

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Frutales de Hoja Caduca diseñado en conjunto por los distintos actores del sector en el marco del Programa de Estrategias de Innovación de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DEL MERCADO			
FACTORES LIMITANTES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
Inadecuada coordinación en la comercialización como país	Potenciar un plan común entre los agentes del sector para enfrentar el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de respuesta rápida frente a cambios en los mercados externos • Aprovechar el apoyo de las oficinas comerciales de Chile en el extranjero • Buscar alianzas estratégicas con compradores del hemisferio norte • Ofrecer una mayor oferta de productos de calidad • Fortalecer y diversificar los mercados de destino para la fruta fresca chilena • Potenciar la imagen del país como "Productor de Fruta Fresca" 	<p>MEDIANO</p> <p>CORTO</p> <p>CORTO</p> <p>CORTO - MEDIANO</p> <p>MEDIANO - LARGO</p> <p>MEDIANO</p>
No existen en Chile estándares de calidad definidos claramente para toda la industria frutícola	Promover la creación de estándares de calidad para la fruta chilena	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir entre los productores y exportadores una propuesta de «calidad unificada» para cada especie 	MEDIANO
Bajo consumo interno de la fruta de FHC	Potenciar el consumo interno de fruta fresca	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de promoción genéricas para aumentar el consumo de fruta • Promover el desarrollo de nuevas formas de embalaje o presentación de los productos, pensando en el consumidor actual • Ofrecer en un mayor número de puntos de venta el producto: fruta fresca 	<p>CORTO - MEDIANO</p> <p>MEDIANO</p> <p>CORTO - MEDIANO</p>

* CORTO PLAZO: 2 años. MEDIANO PLAZO: de 2 a 4 años. LARGO PLAZO: 4 a 10 años.

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Frutales de Hoja Caduca diseñado en conjunto por los distintos actores del sector en el marco del Programa de Estrategias de Innovación de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE LAS RELACIONES INTERSECTORIALES

FACTORES LIMITANTES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
No existe una buena comunicación entre productores y exportadores, con el fin de enfrentar el mercado	Mejorar la interacción y participación intersectorial	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar sobre la importancia de trabajar organizados • Promover el intercambio de información entre el sector público y privado • Facilitar la comunicación entre productores y exportadoras 	CORTO CORTO CORTO - MEDIANO
Falta una real alianza entre los distintos actores del rubro para diseñar un plan de desarrollo de la fruticultura chilena	Diseñar un plan de desarrollo frutícola para el país	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar el rubro como actividad económica estratégica para algunas zonas del país • Establecer un plan estratégico de producción como orientación al sector productor 	MEDIANO - LARGO MEDIANO
Desconocimiento de los instrumentos de apoyo estatal en el sector privado	Fortalecer la difusión de los instrumentos de apoyo estatal existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la difusión y utilización de los instrumentos de apoyo estatal para beneficio y desarrollo del sector 	CORTO

* CORTO PLAZO: 2 años. MEDIANO PLAZO: de 2 a 4 años. LARGO PLAZO: 4 a 10 años.

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Frutales de Hoja Caduca diseñado en conjunto por los distintos actores del sector en el marco del Programa de Estrategias de Innovación de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DEL FINANCIAMIENTO			
FACTORES LIMITANTES	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
Problemas de acceso al financiamiento formal	Adecuar los instrumentos financieros existentes de acuerdo a las características del sector frutícola	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar la factibilidad de crear una banca para el rubro (banco de nicho) • Desarrollar créditos especiales para la realidad frutícola • Difundir la existencia del seguro agrícola y promover su contratación • Promover uso de capital de riesgo • Difundir las líneas de financiamiento estatal existentes • Promover la realización periódica de estudios de mercado, incluyendo análisis de demanda 	MEDIANO MEDIANO CORTO CORTO - MEDIANO CORTO CORTO - MEDIANO

* CORTO PLAZO: 2 años. MEDIANO PLAZO: de 2 a 4 años. LARGO PLAZO: 4 a 10 años.

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Frutales de Hoja Caduca diseñado en conjunto por los distintos actores del sector en el marco del Programa de Estrategias de Innovación de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

OTROS TÍTULOS PUBLICADOS POR FIA

Estudios para la Innovación

- Cómo producir y procesar plantas medicinales y aromáticas de calidad
- Frambuesas en Chile, sus variedades y características
- El mercado de la producción agrícola orgánica en la Unión Europea
- Frutales de hoja persistente en Chile, situación actual y perspectivas
- Bosque nativo en Chile, situación actual y perspectivas
- Camélidos en Chile, situación actual y perspectivas

Manuales para la Innovación

- Agroturismo, una opción innovadora para el sector rural
- Elaboración de productos con leche de cabra
- El acacio (*Robinia pseudoacacia*), una alternativa para producir postes y polines

Estrategias de Innovación Agraria en los rubros

- Producción de leche ovina
- Producción de leche caprina
- Producción de carne ovina
- Producción de hortalizas
- Floricultura
- Producción de plantas medicinales y aromáticas
- Ganadería de camélidos
- Producción de frutales de nuez
- Producción olivícola
- Frutales de hoja persistente
- Producción de berries
- Bosque Nativo

Resultados de giras y consultorías

- Sector forestal
- Riego y drenaje
- Agricultura sustentable

Otros títulos

- Directorio de Investigadores en Agricultura