

Estrategia de
innovación
agraria para

LA
FLORICULTURA



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

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, agroforestal 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 prioritarios de la agricultura, que contribuyan a impulsar su desarrollo competitivo en el mediano y largo plazo.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
AGRARIA PARA
LA FLORICULTURA

Fundación para la Innovación Agraria
Ministerio de Agricultura

Santiago de Chile
2000

ISBN 956 - 7874 - 08 - 5

Registro de Propiedad Intelectual
Fundación para la Innovación Agraria
Inscripción N° 116.624

Santiago, Chile
Noviembre de 2000

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

Centro de Documentación
Fidel Oteiza 1956, Of. 21, Providencia, Santiago
Fono/Fax (2) 431 30 30

E-mail fia@fia.gob.cl
Internet <http://www.fia.gob.cl>

Presentación

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), del Ministerio de Agricultura de Chile, 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, el Ministerio de Agricultura encomendó a la Fundación para la Innovación Agraria la responsabilidad de coordinar esfuerzos de los sectores público y privado con el objetivo de diseñar y construir Estrategias de Innovación Agraria para diversos rubros y servicios prioritarios dentro del sector, en una visión de mediano y largo plazo.

En este sentido, la coordinación asumida por FIA buscó crear un espacio de análisis y discusión que permitiera hacer un diagnóstico de la situación actual de cada rubro y/o servicio prioritario, identificar los factores que limitan y que favorecen su desarrollo y definir las necesidades de innovación que enfrenta cada uno de ellos, dadas las altas exigencias de competitividad que plantea el actual escenario económico nacional e internacional. En consecuencia, el objetivo central de esta etapa fue definir una Estrategia de Innovación para cada rubro, con una visión de corto, mediano y largo plazo.

Para ello, se crearon espacios de análisis, discusión y encuentro que se convirtieron en la plataforma inicial para un trabajo futuro más estrecho y coordinado entre el sector público y el sector privado. Esta coordinación se inició a través de la construcción conjunta de un plan estratégico de innovación para cada rubro o servicio y se proyecta hacia la implementación de dicha estrategia.

Para abordar 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 y construir 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 asertividad 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, representa 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, se definió desarrollar el proceso mediante una secuencia de Mesas de Trabajo, aplicando en ellas metodologías de carácter participativo apoyadas con el uso de técnicas de visualización. A lo anterior se sumó el análisis de información secundaria, entrevistas semidirigidas y un importante trabajo de sistematización.

En este proceso, participaron activamente 230 personas vinculadas a la floricultura, productores y productoras, empresarios, profesionales y técnicos, académicos y representantes de organismos públicos.

En el presente documento se exponen los resultados finales del proceso, 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.

- La segunda parte desarrolla el Plan Estratégico de Innovación para el rubro Floricultura, entendido como un camino que se traza para alcanzar una situación deseada en el futuro, a partir de las condiciones del presente. El plan está compuesto por la definición y descripción de un conjunto de Lineamientos Estratégicos priorizados por el sector en su conjunto. Un lineamiento estratégico es un camino de acción específico que 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 presente documento sistematiza, entonces, el trabajo realizado por un conjunto de personas representativas del rubro tanto por la actividad que realizan como por su procedencia regional. 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 floricultura 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
Factores que limitan procesos de innovación en la floricultura en Chile	14
1. Factores limitantes en el ámbito del mercado	15
2. Factores limitantes en el ámbito productivo y tecnológico	18
3. Factor limitante en el ámbito de los recursos naturales	22
4. Factores limitantes en el ámbito de la gestión	23
PLAN ESTRATÉGICO	25
Objetivo del Plan Estratégico	26
Lineamientos Estratégicos	26
1. Lineamientos estratégicos en el ámbito del mercado	27
2. Lineamientos estratégicos en el ámbito productivo y tecnológico	37
3. Lineamiento estratégico en el ámbito de los recursos naturales	46
4. Lineamientos estratégicos en el ámbito de la gestión	48

CONCLUSIONES

51

ANEXOS

53

Ficha técnica del proceso de diseño y construcción de la Estrategia de Innovación para la Floricultura

Participantes en el proceso de diseño y construcción de la Estrategia de Innovación para la Floricultura

Matriz resumen del Plan Estratégico para la Floricultura

Antecedentes generales del rubro

El mercado de las flores considera el conjunto de productos constituido por las flores de corte, las flores en maceta y el material de reproducción, que incluye semillas, esquejes, bulbos, cormos, túberos, rizomas, tubérculos y otros, tanto para la producción de flores en invernaderos o al aire libre, como para plantaciones en jardines públicos o particulares.

Este rubro se caracteriza por la dinámica del consumo, que varía significativamente de acuerdo con los niveles de ingreso de la población, ya que las flores son consideradas un bien suntuario. Es en general un mercado de especialidades y novedades que en determinadas ocasiones alcanzan elevados precios.

La floricultura se caracteriza también por las fuertes variaciones estacionales de la oferta y por el aumento de la demanda en la proximidad de fechas determinadas en las que tradicionalmente se incrementa el consumo de flores.

A nivel mundial, el consumo de flores se concentra en mercados como Europa, Norteamérica y Japón, cada uno con características especiales. Europa posee el más alto consumo per cápita, además de una demanda constante durante todo el año. Norteamérica es un gran demandante en ciertas festividades y Japón se diferencia por exigir una gran calidad y volúmenes restringidos, pero con una creciente demanda comparada con los mercados anteriores.

Los principales países exportadores de flores en el ámbito mundial son Holanda, con el 59% del mercado mundial, seguido por Colombia, Italia, Israel, España y Ecuador. En el mundo existen áreas de producción emergentes, que han surgido principalmente como resultado de la inversión de capitales holandeses; se trata de algunos países de África que comenzaron a exportar alrededor de 1990 y han logrado desarrollar su negocio en forma exitosa.

En el mercado mundial de flores se distinguen tres grandes bloques importadores, Alemania, Japón y Estados Unidos, que a la vez son grandes productores. Por el nivel de ingreso *per cápita* que tienen, representan los mayores mercados a escala mundial.

Una característica relevante en el comercio de nuevas variedades, tanto de flores como de material de reproducción, es el hecho de encontrarse regulado por la Convención Internacional para la Protección de Nuevas Variedades de Plantas (UPOV), en la cual participan 43 países, entre ellos Chile, que reconocen y protegen el derecho de los obtentores de nuevas variedades mediante el pago de *royalties*. Recientemente se han incorporado a esta Convención China, Kenya, Bolivia, Panamá y Brasil, lo que muestra la importancia creciente que ha adquirido el resguardo de la propiedad intelectual con el fin de evitar la usurpación de patentes en la producción florícola.

En Chile, la floricultura ha comenzado una lenta expansión desde la década de los años 80, con el cultivo de nuevas especies. Entre las condiciones que ofrecen oportunidades a Chile para la producción y exportación de flores de corte y bulbos, pueden mencionarse la diversidad agroecológica del país; la presencia de barreras naturales que favorecen la menor existencia de problemas fitosanitarios; el gran potencial para introducir y adaptar nuevas especies, en particular bulbosas, y en el caso de estas mismas especies el desfase productivo con el hemisferio norte y la disponibilidad de suelo y clima apto para su desarrollo; la capacidad exportadora y el reconocimiento que ya tiene Chile a nivel internacional; y la creciente iniciativa del sector privado, así como el apoyo del sector público a través de fondos concursables.

En los inicios de la década de los 90, se consolidaron algunas empresas, en tanto que otras ingresaron al mercado y otras debieron retirarse de él, por

las altas y crecientes exigencias de este rubro, en cuanto a calidad, volúmenes de producción y entrega permanente. A partir de 1996, se incorporaron nuevas especies a las exportaciones de flores y se comenzó a diversificar el destino de los envíos. En el país, la superficie destinada a la floricultura alcanza aproximadamente 1.700 hectáreas (INE, Censo Nacional Agropecuario, 1997).

Actualmente se cultivan en el país alrededor de 20 especies para flor de corte, distribuidas desde Arica a Magallanes. Esta información da cuenta de un aumento en la cantidad de especies cultivadas y la incorporación de nuevas áreas productivas a este rubro.



Cultivo de peonías en la Región de Magallanes y de tulipanes en la Región de Los Lagos

La superficie nacional cultivada con flores se destina principalmente a flores de corte (clavel, liliun, tulipán, liatris y otras) y producción de bulbos (liliun, tulipán), ya sea como material de propagación, como insumo para la producción de flores de corte o en macetas, para su comercialización en el mercado interno y para exportación. En menor proporción en cuanto a hectáreas, se producen semillas de flores de dos tipos, semilla híbrida manual y semilla de polinización abierta, dependiendo de la especie, ambas con significativas diferencias en cuanto a costos de producción y precio final.

Como zona tradicionalmente productiva predomina hasta hoy la V Región, que concentra el 56,1% de la superficie nacional y la mayor variedad de especies, seguida por la Región Metropolitana y por la IV Región, donde se localizan respectivamente el 16,5% y el 13,7% de la superficie cultivada del rubro.

El interés creciente por invertir en esta nueva alternativa de producción, en particular con especies bulbosas (lilium, liatris y tulipán, principalmente), tanto para flor de corte como para producción de bulbos, ha permitido la expansión del rubro desde la VII Región al sur. La incorporación en los dos últimos años de las regiones del extremo sur (XI Región con 2,8 hectáreas y XII Región con 2,3 hectáreas), especialmente con producción de flores bulbosas (tulipanes, lilium y peonías), se visualiza como uno de los cambios más significativos en cuanto a las zonas de producción de flores en Chile.

La producción nacional de flores se caracteriza en general por el alto costo de inversión inicial del cultivo, por una alta demanda de mano de obra y por cultivarse mayoritariamente al aire libre (82,4% de la producción nacional). Por otro lado, los datos del Censo Agropecuario de 1997 indican que se cultivan bajo invernadero 258 hectáreas, que equivalen al 17,5% de la superficie total destinada a la floricultura. Se trata en general de invernaderos de madera con polietileno y riego por cintas, aunque existen algunos desarrollos recientes que han incorporado mayor tecnología, como estructuras de metal, control computacional en riego, fertilización, luz y otros.

Los productores chilenos de flores pueden dividirse en dos grandes grupos, aquellos que producen principalmente para exportar y aquellos que destinan su producción al mercado interno.

Los productores de exportación se caracterizan por tener un nivel tecnológico medio-alto. Todos ellos cuentan con cámaras de refrigeración y asesoría técnica constante e importan cada año material de reproducción. En su mayoría mantienen una venta permanente en el mercado interno, que corresponde a los excedentes de exportación. Entre los grandes agricultores, la expansión del rubro tiende a las especies de bajo requerimiento en mano de obra, es decir, especies bulbosas y exóticas.

Las exportaciones chilenas de flores de corte bordean los 3 millones de dólares, y se concentran principalmente en ocho especies, lilium, tulipanes, claveles, liatris, limonium, waxflower, allium y peonías, en orden de importancia. Existen alrededor de 10 especies más que son exportadas en proporciones menores.

En los últimos años se han exportado también bulbos de liliun y tulipán, cultivos que surgieron como alternativa de abastecimiento de contraestación para los países del hemisferio norte.



Alstroemeria y limonium, dos especies que se cultivan en Chile

En cuanto a los destinos, Chile exporta flores de corte a alrededor de veinte países, entre los que destacan Estados Unidos, país comprador de liliun y liatris; Argentina principalmente con claveles; Brasil, Japón, Francia, Reino Unido y Canadá, que adquieren claveles, liliun y liatris.

Los productores que destinan su producción al mercado interno son medianos o pequeños, de acuerdo con el nivel de su capital de operaciones. Los productores medianos cultivan bajo invernadero, cuentan con asistencia técnica esporádica y desarrollan su producción con un nivel tecnológico medio.

Los pequeños productores se distribuyen actualmente entre las Regiones III y XII. Su producción se concentra principalmente en especies como clavel, crisantemo y liliun, especie esta última cuyas técnicas de producción han adquirido recientemente. En general, manejan entre 1 y 2 naves por grupo familiar y su principal inconveniente lo encuentran en la etapa de comercialización.

La venta de flores en el mercado interno se realiza principalmente en Santiago, donde los tres terminales de flores existentes (Soproflor, Mercaflor y Coproflor) concentran entre el 80 y el 85% de las ventas. Las flores son retiradas de los

predios por cuenta de estos comerciantes y trasladadas a Santiago normalmente dos o tres veces por semana.

Las ventas se realizan mayoritariamente en la modalidad de consignación, con comisiones que varían de 12 a 18% entre un comerciante y otro. Las comisiones más altas las cobran los comercializadores que disponen de bodegas refrigeradas, donde realizan el acopio los días de menor venta, y poseen camionetas protegidas para el traslado. Otra modalidad de comercialización es la venta directa del productor a minoristas o a mayoristas, que no supera el 20% de las transacciones.

Existe un segmento de la demanda nacional que ha favorecido la importación de flores provenientes principalmente de Ecuador y Colombia, que desde 1997 ha registrado un incremento superior al 50%.

FACTORES QUE LIMITAN PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL RUBRO FLORICULTURA EN CHILE

La floricultura chilena se encuentra determinada por una serie de factores que restringen su desarrollo futuro, dificultando las posibilidades de que el rubro en su conjunto se transforme en una actividad competitiva y sustentable. Estas limitantes se refieren a los ámbitos del mercado, de las tecnologías de producción, de los recursos naturales y del nivel de organización del sector.

En el ámbito del mercado, las principales limitantes identificadas son el bajo desarrollo de las cadenas de comercialización y el incipiente desarrollo de la demanda en el mercado interno, la escasa inserción de la producción nacional en los mercados externos de la floricultura y la baja disponibilidad de información de mercado, tanto nacional como extranjera, así como la limitada difusión de la información existente.

En el ámbito productivo, el desarrollo de la floricultura se ve limitado fundamentalmente por los insuficientes conocimientos sobre tecnologías de producción, la deficiente difusión de la normativa que rige la actividad de la floricultura en el país y la falta de alternativas de capacitación y asesoría especializada en el rubro.

En cuanto a los recursos nativos, hasta ahora éstos no han sido utilizados racionalmente en términos productivos, como tampoco de protección para su aprovechamiento futuro.

En el ámbito de la gestión, el desarrollo del rubro se ve limitado por el bajo nivel de organización del sector, así como por la insuficiente capacidad de gestión de los productores del rubro.

1. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

En el ámbito de mercado, las principales limitantes que enfrenta la floricultura nacional se refieren al escaso desarrollo de las cadenas de comercialización y el deficiente desarrollo de la demanda en el mercado interno, la baja consolidación de la inserción en los mercados externos y la baja disponibilidad de información de mercado.

Las actividades de comercialización se caracterizan por la alta presencia de intermediarios en las transacciones internas, que dificulta el encuentro directo entre oferentes y demandantes.

En cuanto a los mercados externos, un sector importante de la producción florícola aún no se encuentra en condiciones de cumplir con las altas exigencias que ellos presentan. Las deficiencias en la disponibilidad de información de mercado, por otra parte, acrecientan las debilidades para la toma de decisiones del sector productivo en este rubro.

A continuación se describen aquellos factores que se identificaron como las principales limitantes que enfrenta el rubro en materia de mercado.

• Bajo desarrollo de las cadenas de comercialización a nivel nacional

En Chile, la comercialización de flores presenta deficiencias en diversos aspectos, lo que restringe la rentabilidad y la competitividad del rubro. Entre los factores que afectan la comercialización, es posible mencionar el insuficiente número y desarrollo de canales de comercialización; la excesiva

presencia de intermediarios; el escaso valor agregado de los productos comercializados; la escasa tecnología en postcosecha y el transporte inadecuado del producto.

Los productores con superficies medianas y pequeñas, que no están organizados, enfrentan grandes dificultades al momento de comercializar sus productos, ya que no cuentan con canales de distribución y se ven en la obligación de entregarlos a consignación a intermediarios. Esto afecta la rentabilidad del negocio e impide que los productores cuenten con alternativas que les permitan tomar la decisión más conveniente a corto y mediano plazo.

Debido a la ausencia de mercados locales, el costo de las flores se encarece y, por lo tanto, se limita la posibilidad de crecimiento del mercado interno.

• **Incipiente desarrollo de la demanda interna**

En el ámbito interno, la demanda se encuentra poco desarrollada. La Región Metropolitana es la principal zona demandante, si bien hoy se registra un aumento del consumo de flores en ciudades como Concepción y Temuco. Sin embargo, gran parte de las ventas se realizan sólo en algunas ocasiones, como los días de la madre, de los enamorados o de los difuntos.

Estas condiciones inciden directamente en el precio de las flores, que alcanza valores altísimos en los días de mayor demanda y valores muy bajos el resto del año.

• **Falta inserción en los mercados externos**

La baja inserción del sector floricultor chileno en los mercados internacionales se debe principalmente al reducido volumen ofertado, a la calidad heterogénea del producto y a la escasa diversidad de especies y variedades producidas en el país, en forma permanente y competitiva.

Una de las causas que explica esta situación es el alto monto de las inversiones requeridas para generar una producción en volumen y calidad adecuados a las exigencias de la exportación.

Los productos de la floricultura chilena presentan en general una calidad final irregular, no adecuada para la exportación, lo que reduce la participación del país en los exigentes mercados demandantes de flores. Esto se explica por las deficientes condiciones de manejo de postcosecha y de transporte interno (interrupción de la cadena de frío e infraestructura inadecuada), lo que adquiere mayor relevancia en el período de primavera y verano, que es cuando se exportan las flores chilenas.



Packing de tulipanes en Nueva Zelanda

Otro factor que limita una mayor inserción en los mercados externos es la reducida diversidad de especies que Chile produce en volúmenes adecuados para satisfacer la demanda internacional. La oferta actual se centra principalmente en las especies *lilium*, clavel, *liatris*, tulipán y crisantemo. En otras especies, como las rosas, no se ha renovado el material de reproducción, de modo que se cultivan variedades antiguas, ya obsoletas para ser comercializadas en mercados externos.

Estos factores, sumados al incipiente desarrollo de la gestión comercial que realizan los productores, limitan seriamente el desarrollo y la extensión de la floricultura en el país, por cuanto es la demanda externa la que configura los mejores indicadores de mercado como oportunidad de negocio para los productores del rubro.

• **Falta información de mercado, tanto nacional como extranjera, así como una mejor difusión de la información existente**

El sector floricultor chileno dispone de muy escasa información específica para el rubro, referente tanto a parámetros de mercado como productivos: número de productores, especies cultivadas, distribución regional de la producción, volúmenes de producción y de venta, precios, países consumidores y competidores, entre otros. A ello contribuye el escaso conocimiento de las fuentes de información nacionales y extranjeras y de la forma en que los diversos interesados pueden acceder a ellas.

Por otra parte, la información disponible muestra en muchos casos una alta heterogeneidad en cuanto a las unidades de medida utilizadas (por ejemplo, en informes de producción, precios y exportación, entre otros). Esto se explica en gran medida porque las instituciones que hoy son responsables de generar información, lo hacen en función de objetivos diferentes a las necesidades del sector productivo, de tal modo que para los productores es difícil comprender esta información en forma acabada y utilizarla para los fines que ellos requieren.

Por otro lado, la falta de información homogénea y específica del rubro restringe la incorporación de nuevos productores que podrían estar interesados por integrarse a la floricultura.

2. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

La producción florícola chilena presenta ciertas restricciones en el ámbito productivo que condicionan actualmente el desarrollo del rubro. Los productores poseen un insuficiente conocimiento en el manejo de los cultivos, debido, entre otros aspectos, a deficiencias en la disponibilidad de información tecnológica, a la falta de capacitación y transferencia técnica especializada y a la falta en investigación específica en ciertas materias.

A ello se suma la falta de difusión de la normativa fitosanitaria actual, lo que contribuye a dificultar la incorporación al sector de nuevos productores. Por otra parte, representa también una limitante para el desarrollo del rubro el

insuficiente número de alternativas de capacitación y asesoría especializada para obtener una producción óptima en los cultivos florales.

A continuación se detallan las principales limitantes que enfrenta el rubro en materia productiva y tecnológica.

• Insuficientes conocimientos en tecnologías de producción

La falta de conocimientos en tecnologías adecuadas y validadas restringe las posibilidades que tienen los productores de diversificar su producción con nuevas especies, lo que contribuye a que la producción nacional se concentre en especies tradicionales como clavel, crisantemos y gladiolos.

En cuanto a investigación, se están desarrollando actualmente varias iniciativas en pequeña escala referidas a temas específicos como introducción de nuevas especies y variedades, evaluación de plantaciones comerciales con nuevas especies, ensayos de manejo productivo, incorporación de tecnología en sustratos, invernaderos tecnificados, métodos de preservación y frío, entre los más importantes. Estas acciones las realizan centros de investigación, universidades y productores, apoyados por fondos concursables públicos, o bien son el resultado de la iniciativa privada.

Entre los factores que limitan un mayor desarrollo de la investigación pueden mencionarse la alta inversión, especialmente en material de reproducción, que se requiere para poner en marcha y mantener estas iniciativas, así como el alto riesgo que normalmente llevan asociadas las actividades de investigación.

A lo anterior se suma el hecho de que los resultados de las investigaciones que se han desarrollado, tanto en especies tradicionales como en nuevas especies, hasta ahora no han sido sistematizados ni difundidos en forma masiva, de tal manera que el sector privado enfrenta fuertes limitaciones para acceder a esta información en forma expedita y oportuna.

• Insuficiente nivel de especialización de los recursos humanos

En la actualidad existe una falta de preparación a nivel de técnicos, operarios y productores que se desempeñan directamente en la producción de flores. Si bien es cierto que en los últimos años ha aumentado el número de iniciativas de formación, éstas han sido insuficientes para satisfacer la demanda, así como también limitadas en cuanto a las materias que abordan.

Estas actividades de capacitación han centrado sus temáticas en la fase productiva, existiendo una deficiencia en las áreas económica, de negocios (inversión, costos, beneficios, rentabilidad y otros) y de mercado (canales de comercialización y agentes comerciales). Además, la escasa difusión de los cursos que se realizan limita el acceso a ellos.



Gira de productores de flores a Murcia y Andalucía, España

• Faltan alternativas de capacitación y asesoría especializada

El insuficiente número de profesionales especializados en floricultura representa una restricción fundamental para las actividades de capacitación y asesoría en el rubro. Esta situación se puede explicar por el desarrollo reciente del sector, el cual sólo en los últimos años ha motivado a algunas instituciones que imparten las carreras del agro a incluir la floricultura dentro de sus planes de formación.

Existe una demanda constante por asesorías especializadas, principalmente entre personas que están iniciándose en cultivos y en particular con especies

bulbosas. Por restricciones de tiempo y distancias, los especialistas disponibles privilegian la entrega de asesoría en la zona donde ellos se desempeñan, y no tienen la capacidad de abarcar mayores áreas productivas.

Durante los dos últimos años ha aumentado el número de cursos de capacitación de calidad; sin embargo, ellos no alcanzan a satisfacer la demanda creciente por parte de los actuales productores, así como de muchos otros interesados en invertir en este rubro.

Tampoco existe un registro oficial de consultores, lo que dificulta el contacto entre la demanda y la oferta de este tipo de servicios e impide además que la especialización de quienes otorgan las consultorías pueda estar garantizada, sobre todo cuando existe una demanda por asesorías y capacitación aún insatisfecha.

• Deficiente difusión de la normativa que rige la actividad de la floricultura chilena

La falta de una mayor difusión de la normativa vigente específica para la floricultura, representa también una limitante para el desarrollo del rubro. En general, la mayoría de los productores de flores desconocen normas que son fundamentales para el desarrollo de la actividad productiva, tales como:

1. la regulación y fiscalización de la actividad de los viveros
2. el control fitosanitario al material vegetal
3. las regulaciones de exportación para cada una de las especies.

En cuanto a comercio exterior, los productores desconocen los requisitos de exportación y las exigencias que imponen los mercados de destino. Lo mismo ocurre en la importación de material de propagación, que suele verse obstaculizada porque los interesados desconocen la información necesaria para programar adecuadamente los distintos procedimientos. Estos aspectos se encuentran normados por el Servicio Agrícola y Ganadero a través de Resoluciones Fitosanitarias específicas, que han sido publicadas en el Diario Oficial; el problema radica, entonces, en que son desconocidas por los productores.

Por otra parte, si bien la acción del SAG en el control de la actividad de los viveros ha sido rigurosa, aún existen sitios donde se multiplica y vende material de reproducción sin autorización. Como resultado, el material de propagación que comercializan estos establecimientos suele ser de calidad irregular, sin que ellos se responsabilicen de tales deficiencias, lo que evidentemente afecta la gestión productiva y comercial del productor de flores.

3. FACTOR LIMITANTE EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS NATURALES

La riqueza de la flora nativa chilena ha sido sometida a una explotación muy intensa y poco racional. Para asegurar el desarrollo futuro del rubro sobre la base de la protección y aprovechamiento racional de las especies autóctonas de flores, es necesario restringir y controlar la extracción de estas especies, así como estudiarlas científicamente y productivamente. Con estos antecedentes será posible fomentar su manejo y su cultivo para que formen parte del desarrollo de la floricultura nacional.

La normativa vigente y, en general, las políticas hasta hoy implementadas no han contemplado el estudio y la protección de la flora nativa del país, concebida como patrimonio genético y, por lo tanto, como fuente de posibles usos económicos y comerciales. Esto ha facilitado la fuga continua de este material hacia el exterior y a la vez ha hecho posibles niveles de extracción que ponen en riesgo el equilibrio ecológico nacional.

El material genético de la flora nativa chilena es frecuentemente usado como base para la creación de nuevas variedades desarrolladas por otros países. Muy conocido es el caso de las Alstroemerias, de las cuales en Europa y Estados Unidos se han mejorado y patentado variedades comerciales que se demandan actualmente con mucho éxito.

La situación actual de la normativa referida a flora nativa chilena dificulta la creación de nuevas variedades a partir de las especies autóctonas con el fin de aprovechar los recursos genéticos con que cuenta el país en materia de flores.

Por otra parte, aunque en el país se están desarrollando iniciativas aisladas orientadas a describir la flora nativa, existe una gran deficiencia en investigación sobre su potencial, lo que también afecta la posibilidad de crear variedades nuevas y evaluar las posibilidades comerciales derivadas de su uso con fines ornamentales y no ornamentales (alimenticio, medicinal o industrial).

4. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

En función de los factores descritos, puede afirmarse que la capacidad que poseen actualmente los distintos agentes involucrados en la floricultura para responder de manera adecuada a los cambios y oportunidades que presentan los mercados en los cuales están insertos, presenta debilidades que ponen en riesgo el resultado de la gestión global del sector.

En este sentido, presentan un nivel de desarrollo insuficiente la capacidad de gestión de los productores y también las herramientas necesarias para su fortalecimiento, como la organización del sector privado.

• Incipiente nivel de organización en el sector floricultor

En el sector floricultor chileno se observa un nivel incipiente de asociatividad por parte de los productores.

Ello se traduce en que la mayoría de los productores no obtienen beneficios en la compra de insumos a precios mayoristas, puesto que su poder de negociación es limitado frente a los proveedores. Por otra parte, la falta de una organización muchas veces hace difícil responder a las condiciones establecidas por los mercados internacionales (volumen, negociación de precios, programación de pedidos por especies, variedades, colores y zonas geográficas, entre otros). Así también esta situación impide a los agentes del rubro definir y poner en marcha estrategias comunes para enfrentar el proceso de exportación (apertura de nuevos mercados, promoción de las flores chilenas y otros).

Sólo el sector exportador muestra un incipiente nivel de asociatividad con un objetivo comercial. Esta organización reúne actualmente a 10 grandes

empresas productoras y exportadoras y se encuentra en un proceso de apertura frente a la posibilidad de incorporar a nuevos socios productores. También en el sur del país los productores han formado otra pequeña organización que se encuentra en etapa de desarrollo.

Otra modalidad de asociatividad ha sido fomentada por CORFO, mediante sus instrumentos orientados a medianos y grandes productores, organizados principalmente en torno a PROFOS (Proyectos de Fomento), los que han servido para reunir iniciativas comerciales entre los productores del rubro.

Por otra parte, en el sector de la pequeña agricultura el sector público ha estimulado la asociatividad mediante instrumentos de INDAP para formación de empresas y asociaciones de pequeños productores en determinadas áreas geográficas.

Dentro del medio nacional, la falta de una sólida asociación al interior del sector floricultor impide que exista un interlocutor representativo frente al resto de la economía y de la institucionalidad pública y/o privada.

• Insuficiente capacidad de gestión de los agentes en toda la cadena productiva

El actual escenario de globalización económica y, como consecuencia, el aumento de los niveles de competencia, plantea a los productores y empresarios el desafío de gestionar su actividad incorporando herramientas y capacidades concretas, lo que hasta ahora no se ha logrado en la forma y con la oportunidad requerida.

En general, las mayores capacidades desarrolladas se refieren a la gestión productiva, es decir, al qué y cómo producir. Sin embargo, los ámbitos asociados a la gestión comercial, vinculada a las decisiones de dónde y cómo vender, y a la gestión financiera de las unidades productivas, presentan debilidades que muchas veces ponen en riesgo la sustentabilidad del negocio.

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 una situación futura deseada, a partir de las condiciones particulares del presente.

Así, la planificación estratégica conjuga la noción de futuro con la de efectividad. Se planifica una situación que se quiere alcanzar, con la mayor seguridad de poder alcanzarla. Diseñar un camino estratégico no asegura alcanzar la situación deseada, pero sí permite ser actor más que espectador de los acontecimientos y, de ese modo, hace posible ejercer una mayor influencia sobre ellos.

En este marco, un lineamiento estratégico es un camino de acción específico que contiene un conjunto de acciones concretas en torno a una temática similar y que pretenden resolver o dar cuenta de uno o varios factores limitantes definidos durante el proceso. Generalmente hay más de un camino para llegar a un determinado resultado u objetivo, combinando distintos recursos y actividades. Esta variedad de opciones hace posible definir diferentes lineamientos estratégicos para alcanzar el mismo resultado; sin embargo, entre las distintas alternativas, habrá una más efectiva y eficiente.

Se describe a continuación el objetivo del plan estratégico para el rubro floricultura y los distintos lineamientos definidos para ponerlo en marcha.

OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Fortalecer y consolidar el desarrollo del sector floricultor de Chile, con el propósito de lograr la inserción sostenida de la producción en los mercados externos y en el mercado interno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar y diversificar la oferta de flores de calidad y desarrollar una oferta de alta calidad y competitividad
- Promover una mayor inserción de la producción chilena de flores en el mercado externo sobre la base de una explotación sustentable
- Fortalecer el mercado interno de flores a partir del desarrollo de canales de comercialización eficientes
- Desarrollar un proceso que apunte a fortalecer la asociatividad y la capacidad de gestión al interior del sector productivo

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos que, a juicio de los participantes, son los pertinentes para abordar de manera exitosa el conjunto de factores limitantes descritos anteriormente.

En el ámbito del mercado:

- mejorar el sistema de comercialización actual a nivel nacional
- promover la demanda nacional de flores
- promover una mayor inserción de la producción chilena en los mercados externos
- mejorar la actual oferta de información de mercado

En el ámbito productivo y tecnológico:

- elevar el actual nivel tecnológico de producción
- apoyar la formación de especialistas en producción florícola
- difundir la normativa que rige la actividad de la floricultura en Chile

En el ámbito de los recursos naturales:

- promover la regulación y protección de la flora nativa

En el ámbito de la gestión:

- elevar el actual nivel de gestión estratégica y operativa
- fortalecer el nivel de organización del rubro

1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

En materia de mercado, la floricultura chilena enfrenta la necesidad de emprender un conjunto de tareas que le permitan insertarse de manera más decidida y estable en los mercados internacionales, así como ampliar el mercado interno de estos productos, perfeccionando los canales de comercialización y estimulando un aumento de la demanda nacional por flores.

1.1. MEJORAR EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL A NIVEL NACIONAL

El mejoramiento de los actuales sistemas de comercialización existentes en el país debe propender a mejorar el acceso de los consumidores a un producto de mayor calidad y menor precio, a través de la disminución de los intermediarios y de la descentralización de los puntos de venta a nivel nacional.

Acciones propuestas

- Introducir categorías de calidad en la comercialización

Para diferenciar las flores de corte por calidad, se deben introducir criterios de calidad, por medio de la recopilación y sistematización de la normativa internacional existente en esta materia, su adecuación a la realidad nacional, consensuada entre los diversos agentes de las cadenas de comercialización, y su adaptación en categorías de acuerdo a cada especie.



Diversas categorías de calas en Nueva Zelanda

- Conocer y difundir diferentes experiencias en sistemas de comercialización

Para ello se propone la realización de giras, seminarios y contratación de consultores calificados, de modo de contar con la información necesaria para evaluar la factibilidad técnica y económica de mejorar los actuales sistemas de comercialización mediante la implementación de diversas experiencias en formas de comercialización (subastas, mercados locales, puntos de venta propios, entre otras).

1.2. PROMOVER LA DEMANDA NACIONAL DE FLORES

En comparación con los hábitos de demanda por flores de la población europea, Chile no es un gran consumidor de estos productos, cuya demanda en el país está asociada a ocasiones especiales. En esta línea se proponen las siguientes acciones.

Acciones propuestas

- Realizar un estudio de caracterización de la demanda nacional por flores

Para incrementar la demanda nacional es importante conocer los requerimientos del consumidor chileno de flores a través de un estudio de caracterización. Este estudio debe entregar información relacionada con sus preferencias por tipo de especie, color y épocas de mayor demanda por flores en el mercado nacional, entre otros aspectos.

- Desarrollar una campaña de promoción del consumo de flores en el mercado interno

Para incentivar el consumo interno de flores se debe desarrollar una campaña interna de marketing de responsabilidad del sector privado, definida de manera coordinada por los productores y el sector comercializador. Para ello es importante que el sector privado cuente con el apoyo del Estado mediante la utilización de los instrumentos disponibles con el fin de construir una propuesta de carácter nacional y posicionar el consumo de flores en el mercado local.

1.3. PROMOVER UNA MAYOR INSERCIÓN DE LA PRODUCCIÓN CHILENA EN LOS MERCADOS EXTERNOS

La producción de flores en Chile se basa en su orientación hacia los mercados internacionales, a los que es imprescindible llegar con productos de calidad y en forma oportuna y coordinada. Es por eso que resulta fundamental implementar acciones que contribuyan a consolidar la inserción del país en

los mercados externos, a través de la producción de flores de calidad exportable y, al mismo tiempo, mediante la detección de mercados para ofrecer los productos chilenos.



Evento de promoción de flores en Barcelona, España

Acciones propuestas

- Identificar oportunidades de exportación

Dada la escasa participación de Chile en los mercados internacionales, se debe avanzar hacia una mayor inserción en ellos a través de diversas acciones tendientes a identificar las oportunidades de exportación que la floricultura nacional pueda aprovechar:

- La realización de estudios de mercado para detectar nichos de mercado
- La identificación de mercados potenciales
- El desarrollo de estudios de demanda de nuevos productos o especies
- La coordinación con los Agregados Agrícolas y Comerciales de Chile en el exterior
- La realización de misiones comerciales

Area Fomento Productivo

Acciones propuestas

- Diversificar el número de especies y variedades producidas en Chile

Para lograr la inserción sostenida de la floricultura chilena en los mercados es importante contar con una oferta diversificada, en términos de las especies y variedades producidas. En esta línea, se han realizado en los últimos años esfuerzos tendientes a incrementar la diversificación de la oferta, sin embargo éstos aún resultan insuficientes.



Sandersonia, una especie recientemente introducida al país

Una forma de estimular la diversificación es mejorar las vías de difusión de las diferentes iniciativas desarrolladas en esta materia tanto por el sector productivo como por los investigadores, de manera de incrementar los conocimientos de los agentes productivos sobre especies y variedades diferentes a las tradicionales. Para el éxito de este esfuerzo se puede aprovechar el "Foro de discusión permanente en floricultura", que se describe en el punto 2.1.

Por otra parte, es necesario renovar constantemente el material de reproducción que se utiliza en el país, en función del dinamismo que presentan los mercados tanto en creación de nuevas variedades como en aceptación de ellas por parte de los consumidores. Para ello se debe incorporar información respecto a este tema en las vías de difusión antes mencionadas.

Asimismo, se debe seguir promoviendo la diversificación tanto en términos de productos como de zonas geográficas de producción, entre otros aspectos, a través del financiamiento de proyectos de innovación.

- Promover programas de producción con tecnologías sustentables

La protección del medio ambiente, junto con la calidad de los productos transados, es uno de los requerimientos que más fuertemente se exigen en el mercado internacional. Por ello es necesario fomentar sistemas productivos que tiendan a incorporar el concepto de tecnología limpia para poder competir con los países que producen actualmente de manera sustentable.

Este esfuerzo debe incluir el desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo en los cuales se incorporen criterios asociados al menor impacto sobre el medio ambiente, así como la inocuidad de todos los procesos y productos para los operarios que se desempeñan en las tareas productivas; la difusión de estas tecnologías a través de charlas o cursos de corta duración, a nivel de técnicos y profesionales y a nivel de productores; y el diseño y puesta en marcha de mecanismos de acreditación de aplicación de tecnologías sustentables.

Area Posicionamiento de las flores chilenas en el exterior

Sólo un reducido número de empresas floricultoras han participado hasta ahora, con el apoyo de PROCHILE, en campañas de promoción de sus flores en el exterior (participación en ferias internacionales y misiones comerciales). En la actualidad no existe una estrategia global de promoción de las flores de Chile, como las que se han implementado en los mercados internacionales para otros productos del país, con resultados muy beneficiosos para dichos sectores.

Por lo tanto, se debe diseñar una campaña de promoción de las flores chilenas en el exterior, a través de las siguientes acciones.

Acciones propuestas

- Promover una participación permanente del sector en ferias internacionales

Las ferias son una vitrina comercial de gran importancia en el mercado de las flores, de manera que la presencia en ellas del país contribuiría a fortalecer la imagen de Chile como productor de especies florales. Entre las ferias más importantes a nivel mundial se realizan las siguientes: NTV e International Flower Trade Show (Holanda), Iberflora (España), Proflora (Colombia), Agritech (Israel), Grower Expo (Estados Unidos), Fioritec y Flormart (Italia).

En este esfuerzo, será importante fortalecer los vínculos entre PROCHILE y el sector productivo para potenciar la participación del sector en estas actividades y difundir información sobre ellas, antes y después de su realización. Para apoyar el proceso de difusión, un espacio del mayor interés lo constituiría el "Foro de discusión permanente en floricultura".

- Apoyar la realización de misiones comerciales

A través de la realización de misiones comerciales, es posible promover los productos nacionales y la venta de una marca única para Chile. Se dispone de algunos instrumentos estatales de apoyo a esta acción, como el Fondo de Promoción de Exportaciones de PROCHILE y las Misiones Comerciales de FONTEC (CORFO), cuyo aprovechamiento se debe potenciar mediante el desarrollo de una mayor vinculación entre estos fondos y el sector productivo, así como una mayor difusión de ellos.

- Coordinar y obtener apoyo de los Agregados Agrícolas y Comerciales de Chile

Para fortalecer la promoción de las flores de Chile es importante involucrar y generar espacios de coordinación entre el sector productivo y el sector público del rubro con los Agregados Agrícolas y Comerciales que Chile tiene en los principales países del mundo.

- Invitación al país de agentes extranjeros vinculados a la actividad

Una acción complementaria para fortalecer la inserción de las flores chilenas en el mercado externo la constituye la promoción, a través de misiones bilaterales (apoyadas por PROCHILE, entre otros), de visitas al país de personeros extranjeros influyentes en el tema, como empresarios o inversionistas, con el fin de presentarles en terreno las flores producidas a lo largo de Chile y el potencial del país como productor florícola.

- Promoción de las flores chilenas y venta conjunta a través de Internet por parte del sector productivo

Un canal de promoción de Chile como productor de flores de calidad lo constituyen las páginas web institucionales, a través de las cuales podrá difundirse la floricultura chilena en el exterior, tal como se promueven actualmente otros productos chilenos.

Por otra parte, la venta conjunta que realicen los productores chilenos como mayoristas a través de Internet, con una sola imagen e identificando las flores como provenientes de *Chile*, dará a conocer al país como un productor de flores de calidad. Esta modalidad de comercialización es utilizada tanto por las asociaciones de productores como por las grandes empresas productoras de material vegetal, las cuales ofrecen su mercadería a través de Internet con excelentes resultados.

1.4. MEJORAR LA ACTUAL OFERTA DE INFORMACIÓN DE MERCADO

En cualquier rubro productivo, la información de mercado, entregada en forma sistematizada y previamente analizada, apoya el fortalecimiento del rubro, en general, y constituye un instrumento de apoyo en la toma de decisiones del sector productivo, en particular.

Contar con fuentes de información de mercado confiables y de fácil acceso permite al sector privado realizar análisis de acuerdo a sus intereses específicos.

En ese marco, se propone la creación de un Sistema de Inteligencia de Mercado para el sector floricultor, cuya puesta en marcha debe contemplar las acciones que se describen a continuación.

Area Generación de Información

Acciones propuestas

- Promover la discusión y coordinación, entre las distintas entidades que generan información estadística, para hacer frente a la necesidad de contar con información homogénea y comparable para el rubro

La propuesta consiste en crear una instancia de coordinación entre el INE, el Banco Central, ODEPA, Aduanas, SIPRE, redes de información locales y el sector privado, de manera de mejorar la oferta de información nacional para la floricultura.

- Evaluar la factibilidad de incorporar información estadística productiva y comercial a los sistemas de información de precios regionales en marcha (SIPRE)

Existe en la actualidad un sistema de información de precios (SIPRE) producto de un convenio ODEPA - INDAP, el cual se alimenta de la información proporcionada por los productores, empresas agrícolas y proveedoras de insumos, y contiene antecedentes tales como precios de compra de insumos y venta de productos, entre otros. Se debe evaluar la factibilidad de ampliar la cobertura de este sistema que ya se encuentra operando, incorporando además información estadística productiva.

- Generar una base de datos para el rubro con capacidad de retroalimentación

Los agentes del sector floricultor deberían proporcionar información (superficies cultivadas y especies, entre otra), para ser recogida en una base de datos que forme parte de un sistema de información, con capacidad de retroalimentación. En este sentido, se debe abordar en una primera etapa el diseño del sistema y su administración.

- Creación de un Sistema de Inteligencia de Mercado

Es necesario avanzar hacia la creación de un Sistema de Inteligencia de Mercado que permita analizar y evaluar permanentemente información para detectar nuevas oportunidades mercado.

Este sistema debe diseñarse a partir de una propuesta desarrollada por el "Foro de discusión permanente en floricultura", con el apoyo de fuentes de información extranjeras y de los Agregados Agrícolas y Comerciales de Chile en diversos países.

Area Difusión de Información

Acciones propuestas

- Fomentar la capacitación para el análisis intermedio de la información

Es necesario fomentar la capacitación en análisis de información productiva, tecnológica, de mercado y comercial a los agentes del sector que realizan análisis intermedio, con el fin de elaborar informes vinculados a las necesidades propias de los productores de flores. Esta acción puede implementarse a través de programas destinados principalmente a Centros de Gestión, sistemas de información locales y organizaciones o empresas vinculadas a este rubro.

- Difundir información de mercado a través de medios especializados

Se deben crear instrumentos periódicos que lleguen directamente a los floricultores para divulgar la información previamente analizada, así como artículos de interés que apoyen la toma de sus futuras decisiones. La difusión de esta información puede realizarse a través de boletines, como el desarrollado por FIA, páginas web o algún otro tipo de publicaciones periódicas. Los encuentros con participación de los diversos agentes del sector (talleres, seminarios, charlas, eventos, días de campo) son también instancias apropiadas para la difusión de información tanto productiva como tecnológica, de mercado y comercial.

2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

En este ámbito, impulsar el desarrollo del sector floricultor hace necesario emprender un decidido proceso tendiente a elevar el actual nivel tecnológico del rubro, de manera de poder aumentar y diversificar la producción, incorporar nuevas zonas del país a la producción de flores y obtener productos de calidad elevada y homogénea, que sean capaces de responder a las exigencias de los mercados externos.

2.1. ELEVAR EL ACTUAL NIVEL TECNOLÓGICO DE PRODUCCIÓN

Para responder a las exigencias del mercado, en términos de productividad, calidad y, en consecuencia, competitividad, es necesario elevar el actual nivel tecnológico aplicado por los productores de flores.

Si bien algunos productores trabajan con un nivel tecnológico adecuado, existe un amplio consenso en el sentido de que aún persiste una brecha considerable para lograr niveles de productividad competitivos. Para elevar el nivel tecnológico del rubro, es preciso desarrollar un conjunto de acciones, en materia de investigación, capacitación a los productores, transferencia de tecnologías y financiamiento.



Día de campo en vivero de claveles en la Región Metropolitana

Area Investigación

Actualmente, la investigación realizada en el sector florícola es insuficiente para satisfacer las necesidades que tiene en esta materia el sector productivo. Este está dispuesto a invertir en nuevas alternativas de cultivos, pero este proceso requiere realizar previamente estudios y evaluaciones que permitan disminuir el riesgo para la obtención de una producción sustentable.

Acciones propuestas

- Difundir los resultados de la investigación realizada

Difundir en forma sistemática y continua los resultados de investigaciones generadas por parte de instituciones que ejecutan o financian estas iniciativas, mediante seminarios, cursos o publicaciones.

- Realizar encuentros entre productores e investigadores a nivel regional

El encuentro permanente entre productores e investigadores vinculados a la floricultura hará posible el intercambio respecto de los requerimientos de investigación que presentan los productores y de los avances en esta materia que se vayan produciendo. En este sentido, entre las líneas de investigación identificadas como prioritarias pueden mencionarse: la evaluación de la introducción de nuevas especies y variedades, la creación y patentación de variedades y la captura y validación de tecnologías de bajo costo.

- Establecer una coordinación permanente entre los fondos concursables

Con el fin de articular el financiamiento de las áreas de investigación prioritarias para la floricultura, se requiere una permanente coordinación entre los fondos concursables del país, a través de la realización de talleres que permitan promover la diversificación y complementación temática y evitar la duplicación.

- Crear un “Foro de discusión permanente en floricultura”

Crear una instancia de coordinación y discusión permanente, que reúna al sector público y privado vinculado a la floricultura (productores, viveristas, investigadores e instituciones del sector público) con el objetivo de:

1. Identificar e integrar las prioridades de investigación del sector
2. Canalizar información especializada, tanto desde el ámbito tecnológico, como económico, de mercado y comercial, hacia los distintos agentes del sector
3. Difundir análisis y resultados de iniciativas de investigación entre los distintos agentes del sector

Area Capacitación a Productores

En el sector de la floricultura la capacitación es un tema de creciente importancia, debido al interés que muestran muchos productores por incorporarse a este rubro. Actualmente, como respuesta a esta demanda, algunas universidades y centros de investigación han dictado cursos de capacitación orientados exclusivamente al manejo productivo.

Estos cursos deben considerar módulos de manejo, producción y postcosecha de flores, dirigidos a productores, técnicos y consultores. En cuanto a contenidos, deben abordar, además de los aspectos técnico productivos, materias referentes a gestión empresarial y comercial, y asimismo deben considerar la diversidad regional en la cual se desarrolla la producción de flores en el país.

Acciones propuestas

Para superar la falta de alternativas en capacitación se proponen las siguientes acciones:

- Fomentar la realización de cursos de capacitación técnica en el sector floricultor

La demanda actual por capacitación debe suplirse a través de la realización de cursos técnicos orientados al sector productor, en los cuales se integren materias productivas y tecnológicas, de mercado y comerciales, respondiendo a las necesidades de los productores con metodologías adecuadas. En este ámbito resulta de gran importancia abordar aspectos relacionados con la producción de calidad, en función de los mercados, incorporando aspectos de postcosecha y mantención de cadenas de frío.

- Contratación de consultores especializados

A través de este tipo de programas, es posible contar con la asesoría de expertos que contribuyan a la capacitación del sector, respondiendo a las necesidades específicas de los productores.

- Realización de seminarios

Debe impulsarse el desarrollo de seminarios en materias prioritarias, dirigidos a los productores, ya que el sector productivo constituye uno de los principales sectores en los cuales se debe profundizar conocimientos y discutir acerca de los mismos.

- Abordar el rubro floricultura en la educación rural

Es necesario entregar conocimientos en floricultura a los alumnos de escuelas, liceos agrícolas e institutos de educación rural, de manera de acercarlos en forma práctica al trabajo relacionado con la actividad productiva local.

- Establecer prácticas profesionales para estudiantes de escuelas o liceos agrícolas en convenio con institutos de investigación, universidades o empresas del rubro

Con el fin de reforzar los conocimientos entregados por las escuelas o liceos agrícolas en materia de floricultura, es preciso que estos establecimientos establezcan convenios con instituciones de investigación o empresas del rubro para lograr una mayor especialización de los alumnos en esta área.

Area Transferencia de Tecnologías

La falta de transferencia tecnológica de calidad es uno de los aspectos que restringen el aumento de la productividad en el rubro. Por ello, como complemento a la capacitación técnica, se deben implementar acciones en el área de transferencia que involucren los aspectos que se señalan a continuación.



Flores embaladas y conservadas en frío

Acciones propuestas

- Estimular el intercambio de experiencias de transferencia tecnológica específicas para cada zona productiva

Para suplir la deficiencia existente en tecnologías de producción, en el mediano plazo se deben formar grupos de transferencia tecnológica por zonas geográficas, compartiendo experiencias entre grupos de agricultores de una misma zona, así como entre productores de distintas áreas, para posibilitar el acceso a información adecuada a la realidad regional.

- Fomentar la especialización de los profesionales y técnicos encargados de la transferencia técnica

Se debe fomentar la realización de iniciativas de formación dirigidas a asesores y técnicos, dado que en la actualidad existe un escaso número

de profesionales especialistas en floricultura que trabajen asesorando directamente al sector productivo.

- Elaborar y difundir un directorio de especialistas

En el objetivo de fortalecer la transferencia de tecnologías hacia el sector productivo, será positivo contar con un registro de especialistas nacionales en floricultura, que reúna la información sobre la oferta actual de profesionales que se desempeñan en esta área.

- Promover el desarrollo de giras tecnológicas nacionales e internacionales, así como la difusión de sus resultados en el sector productor

Una opción adecuada para posibilitar la transferencia de tecnologías hacia los productores son las giras técnicas a países con mayor desarrollo de la floricultura, o bien a proyectos que se están desarrollando en el país con apoyo de los fondos tecnológicos concursables, cuyos resultados ya pueden ser difundidos a través de este instrumento. Para aprovechar en todo su potencial los resultados de estas iniciativas es preciso difundirlas ampliamente en el sector productivo.

Area Financiamiento

El desarrollo del rubro depende en gran medida de los niveles de inversión tecnológica, de modo que éstos deben ser apoyados a través de diversas fuentes de financiamiento que sean accesibles a los distintos agentes productivos del rubro.

Acciones propuestas

- Aumentar la difusión de los instrumentos de fomento disponibles para el sector productivo

Para impulsar el desarrollo del rubro se requiere una adecuada articulación y difusión de los diversos instrumentos de fomento que el Estado y el sector privado ponen a disposición del sector.

2.2. APOYAR LA FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN PRODUCCIÓN FLORÍCOLA

El adecuado desarrollo del rubro demanda la existencia de profesionales y técnicos con mayor formación en producción florícola. Con el objetivo de hacer posible la preparación de especialistas en esta materia, se impone la necesidad de realizar programas de capacitación en floricultura en diversos niveles de la educación. A la vez, es necesario difundir este requerimiento, existente en este rubro en particular, como una oportunidad para los profesionales del sector agrícola, así como para los estudiantes de los programas de educación rural y técnica.

La preparación de estos especialistas debe fomentarse a través de acciones que se inicien paralelamente a nivel de educación primaria rural y preparación profesional en agricultura.

Acciones propuestas

- Fomentar la incorporación de la floricultura en los programas de estudio de las carreras de agronomía y otras vinculadas

Se deben hacer gestiones para que algunas instituciones impartan formación en floricultura en las carreras de agronomía y otras relacionadas, en las diversas facultades de esta área a lo largo del país, con el fin de preparar especialistas en producción, de acuerdo a las condiciones agroecológicas de cada zona.

- Promover estudios de especialización

Es necesario promover estudios de especialización en la materia, realizando un programa de especialización en convenio con universidades o instituciones de educación de países con gran experiencia en producción de flores como, por ejemplo, Holanda, Israel o España. Asimismo, se debe proponer la especialización en Chile, a través de las universidades directamente vinculadas a esta área.

Para facilitar el acceso a estos cursos, se deben difundir los actuales instrumentos de apoyo estatal (becas o créditos de estudio de CORFO) y/o crear nuevos programas de ayuda.



Productores chilenos en visita a un laboratorio de postcosecha en Nueva Zelanda

2.3. DIFUNDIR LA NORMATIVA QUE RIGE LA ACTIVIDAD DE LA FLORICULTURA EN CHILE

Entre los productores vinculados a este rubro existe una gran necesidad de conocer la normativa que regula en el país las actividades relacionadas con la floricultura. Con el fin de impulsar una mayor difusión de esta normativa se proponen las siguientes acciones.

Acciones propuestas

- Elaborar un compendio sobre la normativa chilena vigente para el rubro floricultura

Se propone realizar un compendio que reúna la normativa que rige esta actividad, en una publicación que deberá ser actualizada constantemente, en la medida que existan nuevas resoluciones o se produzcan modificaciones de las resoluciones vigentes.

- Establecer un plan de difusión de la normativa vigente para el sector floricultor del país

Para difundir el compendio mencionado anteriormente, se aprovechará la instancia del "Foro de discusión permanente en floricultura", que se describió anteriormente.

Una segunda línea para dar a conocer la normativa es la generación de boletines que sean difundidos, por ejemplo, a través de los viveros autorizados oficialmente.

Por otra parte, esta información puede difundirse también en Internet a través de la página web del SAG, considerando la facilidad de acceso a ella y su llegada a un público diverso.

- Crear un Comité Consultivo de Discusión Permanente sobre Normativa Fitosanitaria

La creación de un grupo consultivo conformado por agentes del sector floricultor público y privado hará posible evaluar y perfeccionar la normativa fitosanitaria en forma constante, especialmente frente a situaciones coyunturales para el sector.

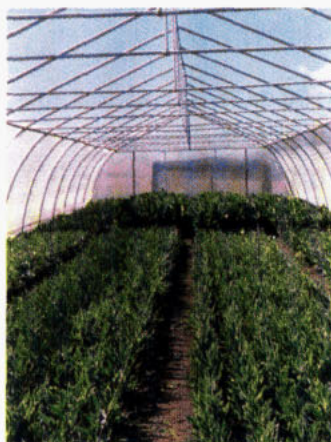
- Difundir el listado de viveros autorizados oficialmente

Se debe difundir un directorio de los viveros autorizados, con el objetivo de dar a conocer entre los productores del rubro los lugares que tengan autorización para vender material de reproducción garantizado.

- Difundir la importancia de adquirir material de propagación certificado

Es necesario difundir entre el sector productivo los riesgos que conlleva la adquisición de material de propagación sin respaldo de calidad, ya que en este caso el comprador puede recibir un producto de calidad heterogénea, sin contar con garantías frente al material adquirido. Adicionalmente, esta práctica representa un riesgo para el proceso exportador del sector, en la medida en que el país no puede demostrar el pago de las patentes o royalties por el material de propagación que ha sido utilizado, con las consecuencias que esta irregularidad puede tener sobre el comercio de los productos chilenos del rubro.

Es necesario, además, difundir entre el sector productivo el hecho de que Chile está suscrito a la UPOV (Convención Internacional para la Protección de Nuevas Variedades de Plantas), lo que significa que el país ha adquirido el compromiso de respaldar los derechos de propiedad intelectual mediante el pago de las patentes que correspondan.



Un vivero comercial de calas en la Región de Aysén

3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS NATURALES

La flora nativa de Chile reviste características muy especiales por la riqueza, variedad y exclusividad de especies que ella abarca. Sin embargo, ella requiere de acciones de protección, que deben implementarse en el corto plazo, orientadas

a la conservación del patrimonio genético que estos recursos representan, resguardando, rescatando y conservando este valioso material genético.



Rhodophiala sp. y el helecho *Blechnum hastatum*, dos especies nativas

Acciones propuestas

- Adaptar la legislación para reducir la fuga de material genético nativo

Como iniciativa fundamental para proteger la flora chilena, se debe fortalecer la regulación que permita prevenir la fuga del material genético nativo. Para ello debe crearse una comisión ad-hoc que discuta el perfeccionamiento de la legislación que actualmente está vigente en el país en esta materia.

- Creación de viveros de especies nativas

Se propone impulsar la creación de viveros, o el trabajo en viveros ya existentes, para realizar ensayos de propagación y reproducción de especies nativas con potencial comercial.

- Fomentar y/o crear líneas de financiamiento específicas

Dentro de las líneas de financiamiento existentes y la coordinación de los distintos fondos concursables, se debe priorizar el conocimiento de la flora nativa chilena, de manera de reguardarla, protegerla y conservarla.

- Promover el cultivo y comercialización de especies nativas chilenas

Existen experiencias demostradas de extracción ilícita de material vegetal nacional con el cual se han desarrollado especies comerciales a partir del mejoramiento del germoplasma nativo.

Con el estudio de la flora nativa es posible determinar, mediante el desarrollo de proyectos de investigación, las especies con potencial comercial. Nuestro país posee los recursos genéticos para crear variedades florícolas y propagar híbridos y, a un mediano plazo, se logrará patentar y registrar marcas de variedades, teniendo en cuenta que Chile se encuentra integrado a la Convención UPOV, para la protección de la obtención de nuevas especies vegetales.

Para estas nuevas especies nativas debe fomentarse el desarrollo comercial, impulsando sus posibilidades de cultivo y su posterior inserción en los mercados.

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

La posibilidad de alcanzar los resultados esperados en los ámbitos tecnológico, productivo y de mercado, depende en gran medida de la capacidad de responder en forma oportuna y eficaz a los desafíos que impone el desarrollo de cada uno de estos aspectos y de enfrentar adecuadamente la evolución de los mercados, aprovechando las oportunidades y superando las limitantes que ellos presentan. En este ámbito, el eje central del plan estratégico es fortalecer la capacidad de gestión del sector productivo.

4.1. ELEVAR EL ACTUAL NIVEL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Uno de los elementos centrales en esta materia es la capacidad del sector privado de responder a dichos desafíos a través de la incorporación de instrumentos y capacidades al interior de sus unidades de negocio de manera de fortalecer su capacidad de gestión.

En este marco, las acciones propuestas apuntan a fortalecer las capacidades de gestión en relación a la eficiencia del uso de los recursos productivos, a la gestión administrativa, financiera, comercial y organizacional, según corresponda.

Acciones propuestas

- Crear un Programa de Formación Empresarial para productores, profesionales y técnicos.
- Fortalecer a través de un programa o instrumento especial, la incorporación en las unidades productivas de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión indispensable.
- Realizar cursos específicos en las temáticas de liderazgo, negociación y emprendimiento.
- Fomentar la sistematización de experiencias y su difusión en documentos de fácil distribución y consulta.

4.2. FORTALECER EL NIVEL DE ORGANIZACIÓN EN EL RUBRO FLORICULTOR

El actual escenario económico nacional e internacional, altamente globalizado y competitivo, exige a los productores enfrentar el mercado de manera organizada. En el caso particular del sector florícola, este es un desafío de alta prioridad por cuanto el reciente desarrollo del rubro genera una serie de complejidades urgentes de enfrentar de manera organizada tales como apertura de nuevos mercados, acceso a información oportuna y especializada, negociación de condiciones de compra de productos y venta de productos, generación de mayores volúmenes de productos y creación de nuevos canales de comercialización, entre otros.

Para la floricultura chilena, la coordinación entre los productores permitiría facilitar y, por lo tanto, acelerar el desarrollo integral del sector en todos sus aspectos: producción, tecnología, investigación, información y transporte, entre otros.

Acciones propuestas

- Crear una instancia permanente de coordinación entre las distintas iniciativas existentes.

Hasta ahora, el Estado ha promovido la generación de formas de asociatividad a través de instrumentos de CORFO, INDAP, PRODEMU, FIA y misiones de PROCHILE. Continuar con estas líneas de trabajo y fortalecerlas es misión del sector privado, en conjunto con el sector público.

- Difundir más intensamente los actuales instrumentos públicos de fomento a la asociatividad y flexibilizar su aplicación.
- Sistematizar, analizar y difundir la experiencia chilena ya acumulada en esta materia, para contribuir a fortalecer la asociatividad.
- Generar Programas de Formación y Asesoría Especializada que permitan a dirigentes, profesionales y técnicos actuar de manera complementaria y articulada dentro de las actuales iniciativas asociativas.

Conclusiones

- Frente a la gran diversidad climática del país, el potencial para introducir y adaptar nuevas especies de flores de corte y bulbos, y para producir semillas, esquejes y helechos es sumamente amplio, en especial para la producción de especies bulbosas.
- La capacidad exportadora del país y el reconocimiento que tiene Chile a nivel internacional avalan las posibilidades de competir en el mercado de la floricultura.
- Sin embargo, frente a las ventajas competitivas y naturales que posee el país para desarrollar la floricultura, deben abordarse un conjunto de desafíos, estructurados en un plan estratégico, que coordine acciones para aproximarse al sector desde una perspectiva nacional.
- Los desafíos abarcan principalmente las áreas de tecnología, normativa, capacitación y mercado, así como una gran propuesta para el ámbito organizacional y de recursos naturales.
- Para estos fines, será necesario incrementar el nivel tecnológico en la producción, a través del desarrollo de líneas de investigación aplicadas y su difusión y procesos de transferencia técnica adecuados. En forma com-

plementaria se debe promover la realización de programas de formación integral para productores y técnicos, así como también incentivar la formación de especialistas en producción florícola.

- Otro aspecto en el cual se deben concentrar esfuerzos es la generación y difusión de información oportuna, homogénea y actualizada, dirigida a los diferentes agentes que intervienen en la producción de flores en el país.
- Por otro lado, a nivel nacional será esencial mejorar los sistemas de comercialización además de realizar campañas para aumentar la demanda de flores dentro del país. A escala internacional, se deberá promover una mayor inserción de la producción chilena en los mercados externos, proceso que deberá ser respaldado con información de mercado oportuna y confiable.
- Complementando estas acciones, para un desarrollo sustentable en el ámbito de los recursos naturales, se debe promover la regulación y protección de la flora nativa.
- Finalmente, el fortalecimiento de las organizaciones en el sector floricultor y su capacidad de gestión serán la clave para el crecimiento del sector.

Anexos

FICHA TÉCNICA
PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UNA
ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LA FLORICULTURA

FLORES	LOCALIZACIÓN	TOTAL PARTICIPANTES	COMPOSICIÓN
Mesa de Trabajo Nacional	Santiago	33	100,0%
Privado		20	60,6%
Público		6	18,2%
Universidades		7	21,2%
Mesa Zonal 1	La Serena	22	100,0%
Privado		14	63,6%
Público		7	31,8%
Universidades		1	4,5%
Mesa Zonal 2	Quillota	36	100,0%
Privado		21	58,3%
Público		8	22,2%
Universidades		7	19,4%
Mesa Zonal 3	Talca	35	100,0%
Privado		20	57,1%
Público		8	22,9%
Universidades		7	20,0%
Mesa Zonal 4	Temuco	49	100,0%
Privado		26	53,1%
Público		19	38,8%
Universidades		4	8,2%

FICHA TÉCNICA
PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UNA
ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LA FLORICULTURA

FLORES	LOCALIZACIÓN	TOTAL PARTICIPANTES	COMPOSICIÓN
Mesa Representantes 1	Santiago	11	100,0%
Privado		3	27,3%
Público		7	63,6%
Universidades		1	9,1%
Mesa Representantes 2	Santiago	20	100,0%
Privado		9	45,0%
Público		8	40,0%
Universidades		3	15,0%
Mesa Validación 1	Chillán	8	100,0%
Privado		7	87,5%
Público		-	-
Universidades		1	12,5%
Mesa Validación 2	Temuco	6	100,0%
Privado		5	83,3%
Público		1	16,7%
Universidades		-	-
Mesa Validación 3	Santiago	7	100,0%
Privado		3	42,9%
Público		4	57,1%
Universidades		-	-
TOTAL	10	227	100,0%
Privado		128	56,4%
Público		68	30,0%
Universidades		31	13,7%

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LA FLORICULTURA

Sector Privado

- Adriana Donoso, Productora
- Adriana Arancibia E., Ing. Agrónomo, IER (1999)
- Alejandra Quintanilla G., Vivero Tulipán
- Alejandro Pérez S., Inversiones San Daniel
- Alejandro Ossa A., Agrícola Santa Margarita
- Américo González D., Florex S. A.
- Ana María Iriarte, Productora
- Ana María Dumke, Productora
- Andrés Puiggros, Pacific Flowers S. A.
- Andrés Brunner M., Viveros Coihueco
- Andrés Luteijn, Van Tulip S. A.
- Angélica Vásquez V., Productora
- Antonia Arcos M., Productora
- Antonio Zapata V., Floresta Ltda.
- Beatriz Villouta, Ingeniero Agrónomo
- Bernardita Salvo, ANPROS
- Bernardita Tapia P., Corporación RUF
- Camilo Henríquez C., Agraria Sur Ltda.
- Carlos Díaz C., Productor
- Carmen Acosta, Acosta y Ceballos Export
- Carolina Carrillo, tesista U. Austral de Chile (1998)
- Cristián Carvallo G., PROFO Plantas Ornamentales
- Cristián Goüet, Socoder Ltda.
- Cynthia Vega T., Trafkin
- Denisse Widmer, Productora
- Dina Mex M., Asociación de Productores de Flores (Aproflor)
- Enrique Matthei J., Productor
- Enrique Salinas, Técnico Agrícola
- Ernesto Repetur, Agrícola Stek Flower
- Fresia Zúñiga, Corporación RUF
- Gabriel González, Productor
- Gabriel Pizarro P., Productor
- Gretel Schram C., Centro de Producción de Flores y Hortalizas Roble Huacho
- Guillermo Bocaz, FEDECOAR
- Guillermo Staudt, PROFO Tulipaysén
- Herta Zúñiga, Productora
- Hugo Zeballos B., Asesor
- Irene Tapia B., Productora
- Irma Fierro, Asociación de Floricultores del Sur (Aflosur A. G.)
- Jorge Cortés P., Soc. Agrícola San Jorge Dos
- Jorge Puiggros, Pacific Flowers S. A.
- José Francisco Muñoz C., Ingema Ltda.
- José Pablo Vallejos, Floreexpo
- Juan Carlos Riquelme G., Granja Los Naranjos
- Juan Ramón Nallar, Bulbos Nueva Tierra
- Kiyoshi Kato C., Chacra Sakura

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LA FLORICULTURA

Sector Privado

- Laura Contreras R., tesista U. Católica del Maule
- Luis Molina, Proyecta Ltda.
- Luis Igor, Pulelfu S. A.
- Luis Garín E., Agrícola Pampa Alta Ltda.
- Luisa Horta R., Productora
- Luz María Angulo, PROFO Tulipaysén
- M. Cecilia Cea B., Soc. Carilemu Ltda.
- M. José Lisperguer F., Frutícola Agrichile S. A.
- M. Lorena Norambuena, Biotecnología Agropecuaria S. A.
- Macarena Castillo, Asociación de Floricultores del Sur (Aflosur A.G.)
- Magdalena Suárez, Productora
- Maite Bahamonde A., Inverflor
- Manuel Cáceres F., Agrícola Pampa Alta
- Marcela Bravo V., Ing. Agrónomo IER
- Marcelo Olivares, Encargado Gestión CAMPOCOOP
- María Elia Herbst, Flodesur S.A.
- María Yolanda Trujillo V., Cooperativa Las Zeberianas
- Marianela Ramírez, Ramco Ltda.
- Maritza Vuscovic D., Paisajista
- Maritza Verdugo R., Fundación A. Matthei
- Marlene Ayala Z., Ingeniero Agrónomo
- Mauricio Parra R., Pulelfu S. A.
- Mónica Braun M., Soc. Agrícola Tongocoa
- Mónica Besoain C., Inverflor
- Nicolás Schaufler, SNA
- Paola Pinilla, Agrícola Santa Cristina
- Paola Krause, Bulbos Nueva Tierra
- Patricia Berrocal P., Consultora Willy Orellana
- Patricio Barbosa E., Consultora Patricio Barbosa
- Patricio González P., Consultora Patricio Barbosa
- Pauline Oliger G., Cultivos ATR
- Pedro Vergara, AB FLORA S.A.
- Pedro Covarrubias, Flores de Chile
- Roberto Aguayo C., Productor
- Roberto Lisboa V., Ingema Ltda.
- Rodrigo Dinamarca M., Asesor en floricultura
- Silvia Villarroel, Productora
- Susana Seguel G., Consultora Willy Orellana
- Teresa Díaz C., Productora
- Valerio Conio A., Acosta y Ceballos Export
- Valeska Geldres W., SOFO
- Verónica Miranda R., Floresta Ltda.
- Walter Rodríguez, Agroflor Guanguali

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LA FLORICULTURA

Sector Público

- Alvaro Venegas, I. Municipalidad de Lautaro
- Amelia Soto S., Técnico Agrícola INDAP IX Región
- Anita Leighton T., SAG IX Región
- Bernabé Tapia, ODEPA
- Cecilia Lincoqueo S., I. Municipalidad de Temuco
- César Muñoz B., SAG IV Región
- Claudia Peña, I. Municipalidad de Vilcún
- Claudio Cerda, INDAP VII Región
- Erika Lanig, INDAP RM
- Eugenia Sandoval, PROCHILE
- Fernando Pinto G., SAG VII Región
- Flor Passalacqua, FUCOA IX Región
- Gabriela Chahín, INIA Carillanca
- Grisél Monje, SAG RM
- Guillermo Machala, Secretario Regional Ministerial de Agricultura IV Región (1999)
- Hernán Errázuriz, INDAP
- Hernán Maturana, Profesional de Apoyo SEREMI Agricultura IX Región
- Ignacio Mebus P., I. Municipalidad de Chépica
- Javier Vásquez S., INDAP IX Región
- Jorge Fajardo E., INDAP IV Región
- José Cartes, Secretario Regional Ministerial de Agricultura IX Región (1999)
- José Orellana R., INDAP VIII Región
- Juan Izquierdo, FAO
- Juan Sebastián Muñoz M., Director Regional PROCHILE VII Región
- Julia Pinto R., Directora Regional PROCHILE IX Región (1999)
- Lisette Bosshard, profesional de apoyo SEREMI de Agricultura VI Región
- Luz María Villalobos P., SAG VII Región
- María Cecilia Daguer B., INDAP IV Región
- Malú Briceño R., profesional SEREMI de Agricultura VI Región
- Margot Fuentes K., INDAP IV Región
- María Fresia Bustamante B., INDAP IX Región
- Marianne Duhalde S., I. Municipalidad Padre Las Casas
- Pablo Arriagada, INDAP RM
- Paola Tima P., INIA Quilamapu
- Patricia Arancibia H., I. Municipalidad de Angol
- Pilar Vera M., INDAP VI Región
- Rubén Monsnaim S., Gobierno Regional IX Región
- Rubén Ríos, Director Regional (S) CORFO IX Región (1999)
- Sergio Bravo P., I. Municipalidad de Ercilla
- Tomás González M., Jefe de Area INDAP V Región (1999)
- Valeria Pinto, FONTEC
- Yolanda Lobos, PROCHILE VIII Región

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA LA FLORICULTURA

Sector Académico

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Carol Müller, Universidad de Chile • Catherine Dunian A., INACAP • Consuelo Sáez, Universidad de Magallanes • Elizabeth Manzano O., Universidad Austral de Chile • Elizabeth Muñoz, Universidad de Magallanes • Etiel Fuentes, Universidad de Concepción • Flavia Schiappacasse, Universidad de Talca | <ul style="list-style-type: none"> • Gabriela Verdugo, Universidad Católica de Valparaíso • Ivonne Hermosilla B., Universidad de Concepción • Marcelo Rodríguez B., Universidad Católica de Temuco • Patricio Peñailillo B., Universidad de Talca • Rodolfo Pihán S., Universidad de La Frontera • Ursula Doll, Universidad de Talca |
|---|--|

ÁMBITO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Bajo desarrollo de las cadenas de comercialización a nivel nacional	Mejorar el sistema de comercialización actual a nivel nacional	• Introducir categorías de calidad en la comercialización • Conocer y difundir diferentes experiencias en sistemas de comercialización	CORTO-MEDIANO
Incipiente desarrollo de la demanda interna	Promover la demanda nacional de flores	• Realizar un estudio de caracterización de la demanda nacional por flores • Desarrollar una campaña de promoción del consumo de flores en el mercado interno	CORTO-MEDIANO
Falta inserción en los mercados externos	Promover una mayor inserción de la producción chilena en los mercados externos	• Identificar oportunidades de exportación Area Fomento Productivo • Diversificar el número de especies y variedades producidas en Chile • Promover programas de producción con tecnologías sustentables Area Posicionamiento de las Flores Chilenas en el Exterior • Promover una participación permanente del sector en ferias internacionales • Apoyar la realización de misiones comerciales • Coordinar y obtener apoyo de Agregados Agrícolas y Comerciales de Chile • Invitación al país de agentes extranjeros vinculados a la actividad • Promoción de las flores chilenas y venta conjunta a través de Internet por parte del sector productivo	CORTO CORTO-MEDIANO CORTO-MEDIANO

• CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para la Floricultura diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Falta información de mercado, tanto nacional como extranjera, así como una mayor difusión de la información existente	Mejorar la actual oferta de información de mercado	Area Generación de Información • Promover la discusión y coordinación, entre las distintas entidades que generan información estadística, para hacer frente a la necesidad de contar con información homogénea y comparable para el rubro • Evaluar la factibilidad de incorporar información estadística productiva y comercial a los sistemas de información de precios regionales en marcha (SIPRE) • Generar una base de datos para el rubro con capacidad de retroalimentación • Crear de un Sistema de Inteligencia de Mercado	CORTO-MEDIANO
		Area Difusión de Información • Fomentar la capacitación para el análisis intermedio de la información • Difundir información de mercado a través de medios especializados	CORTO

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

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para la Floricultura diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Insuficientes conocimientos en tecnología de producción e insuficiente nivel de especialización del recurso humano	Eleva el actual nivel tecnológico de producción	Area Investigación • Difundir los resultados de las investigaciones realizadas • Realizar encuentros entre productores e investigadores a nivel regional • Establecer una coordinación permanente entre los fondos concursables • Crear un "Foro de discusión permanente en floricultura"	CORTO
		Area Capacitación a productores • Fomentar la realización de cursos de capacitación técnica en el sector floricultor • Contratación de consultores especializados • Realización de seminarios • Abordar el rubro floricultura en la educación rural • Establecer prácticas profesionales para estudiantes de escuelas o liceos agrícolas en convenio con institutos de investigación, universidades o empresas del rubro	CORTO
		Area Transferencia de tecnologías • Estimular el intercambio de experiencias de transferencia tecnológica específicas para cada zona productiva • Fomentar la especialización de los profesionales y técnicos encargados de la transferencia técnica	CORTO

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

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para la Floricultura diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
		• Elaborar y difundir un directorio de especialistas • Promover el desarrollo de giras tecnológicas nacionales e internacionales, así como la difusión de sus resultados en el sector productor	
		Area Financiamiento	
		• Aumentar la difusión de los instrumentos de fomento disponibles para el sector	CORTO
Faltan alternativas de capacitación y asesoría especializada	Apoyar la formación de especialistas en producción florícola	• Fomentar la incorporación de la floricultura en los programas de estudio de las carreras de agronomía y otras vinculadas • Promover estudios de especialización	CORTO
Deficiente difusión de la normativa que rige la actividad de la floricultura chilena	Difundir la normativa que rige la actividad de la floricultura en Chile	• Elaborar un compendio sobre la normativa chilena vigente para el rubro floricultura • Establecer un plan de difusión de la normativa vigente para el sector floricultor del país • Crear un Comité Consultivo de Discusión Permanente sobre Normativa Fitosanitaria • Difundir el listado de viveros autorizados oficialmente • Difundir la importancia de adquirir material de propagación certificado	CORTO

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

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para la Floricultura diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE LOS RECURSOS NATURALES

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Explotación indiscriminada de la flora nativa chilena	Acciones de protección, que deben implementarse en el corto plazo, orientadas a la conservación del patrimonio genético que estos recursos representan, resguardando, rescatando y conservando este material genético	• Adaptar la legislación para reducir la fuga de material genético nativo • Creación de viveros de especies nativas • Fomentar y/o crear líneas de financiamiento específicas • Promover el cultivo y comercialización de especies nativas chilenas	CORTO-MEDIANO

• CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para la Floricultura diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE LA GESTIÓN

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Incipiente nivel de organización en el sector floricultor	Fortalecer el nivel de organización del rubro	• Crear una instancia permanente de coordinación entre las distintas iniciativas existentes • Difundir los actuales instrumentos públicos de fomento a la asociatividad • Sistematizar, analizar y difundir la experiencia nacional ya acumulada en esta materia • Generar programas de formación y asesoría especializada que permitan a técnicos, profesionales y dirigentes actuar de manera complementaria y articulada dentro de las actuales iniciativas asociativas	CORTO
Insuficiente capacidad de gestión de los agentes en toda la cadena productiva	Elevar el actual nivel de gestión estratégica y operativa	• Crear un programa de formación empresarial dirigido a productores, profesionales y técnicos • Fortalecer la incorporación en las unidades productivas de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión • Realizar cursos específicos en temáticas de liderazgo, negociación y emprendimiento • Fomentar la sistematización de experiencias y su difusión en documentos de fácil distribución y consulta	CORTO- MEDIANO

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

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para la Floricultura diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

Diseño y diagramación

Laboratorio de Marketing

Impresión

Ograma S.A.

Noviembre 2000

OTROS TÍTULOS PUBLICADOS POR FIA

Estudios para la Innovación

- Los residuos agrícolas y su uso en la alimentación de rumiantes
- El cultivo del olivo, diagnóstico y perspectivas
- Camélidos en Chile, situación actual y perspectivas

Manuales para la Innovación

- Agroturismo, una opción innovadora para el sector rural
- El Acacio (*Robinia pseudoacacia*), una alternativa para producir postes y polines

Estrategias de Innovación Agraria

- Estrategia de innovación agraria para producción de leche ovina
- Estrategia de innovación agraria para producción de leche caprina
- Estrategia de innovación agraria para producción de carne ovina
- Estrategia de innovación agraria para producción de hortalizas

Otros títulos

- Fundación para la Innovación Agraria, Síntesis de Proyectos 1981-1999