

Estrategia de
innovación
agraria para

PRODUCCIÓN
DE FRUTALES DE HOJA
PERSISTENTE



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 y dulceacuícola, con los objetivos de:

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

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

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
AGRARIA PARA LA

PRODUCCIÓN DE
FRUTALES DE HOJA
PERSISTENTE

Fundación para la Innovación Agraria
Ministerio de Agricultura

Santiago de Chile
2002

ISBN 956-7874-27-1

Registro de Propiedad Intelectual
Fundación para la Innovación Agraria
Inscripción N° 130.888

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

Santiago, Chile
Junio de 2002

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

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

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

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

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

Presentación

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

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

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

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

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

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

De esta manera, en el rubro Producción de Frutales de Hoja Persistente (FHP), se definió desarrollar el proceso mediante una secuencia de dos Mesas de Trabajo, en Santiago y Quillota, realizadas en octubre del año 2000, aplicando en ellas una metodología de carácter participativo. A lo anterior se sumó el análisis de información secundaria, entrevistas semidirigidas y un importante trabajo de sistematización.

En este proceso participaron activamente 45 personas vinculadas al rubro, productores y productoras, empresarios, profesionales y técnicos, académicos y representantes de organismos públicos.

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

Este documento está estructurado en dos partes:

- La primera parte entrega los antecedentes generales del rubro, tanto a nivel nacional como internacional, y expone el conjunto de factores limitantes que los participantes en el proceso definieron como prioritarios y estratégicos para ser abordados en el corto y mediano plazo y constituye el diagnóstico sobre el cual se elabora el Plan Estratégico.

- La segunda parte desarrolla el plan estratégico de innovación para la producción de frutales de hoja persistente. El plan está compuesto por la definición y descripción de un conjunto de lineamientos estratégicos priorizados por el sector en su conjunto. Cada lineamiento contiene un conjunto de acciones concretas que se deben emprender para avanzar en la superación de las limitaciones actuales a las cuales se ve enfrentado el rubro.

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

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

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

El objetivo, como ya se ha señalado, es impulsar el desarrollo competitivo de la producción de frutales de hoja persistente 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.

Índice

ANTECEDENTES GENERALES DEL RUBRO	9
Factores que limitan procesos de innovación en el rubro de los frutales de hoja persistente	16
1. Factores limitantes en el ámbito técnico productivo	17
2. Factores limitantes en el ámbito del mercado	20
3. Factores limitantes en el ámbito de la gestión	25
4. Factores limitantes en el ámbito del financiamiento	29
PLAN ESTRATÉGICO	31
Objetivos del Plan Estratégico	32
1. Lineamientos estratégicos en el ámbito técnico productivo	33
2. Lineamientos estratégicos en el ámbito del mercado	44
3. Lineamientos estratégicos en el ámbito de la gestión	52
4. Lineamientos estratégicos en el ámbito del financiamiento	57

CONCLUSIONES

61

ANEXOS

63

Matriz resumen del plan estratégico para la Producción de
Frutales Hoja Persistente

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

Participantes en el proceso de diseño y construcción de la Estrategia
de Innovación para Frutales de Hoja Persistente

Antecedentes generales del rubro

El rubro Frutales de Hoja Persistente (FHP)¹ incluye una serie de especies y variedades ampliamente cultivadas en el mundo y también en el país. Dentro de este rubro se incluyen el grupo de los cítricos con especies tales como mandarinas, naranjas, limones, pomelos y otras; el grupo de los paltos; y las especies chirimoyas, lúcumas, papayas y nísperos. Para efectos de la elaboración de esta Estrategia de Innovación, se han excluido los olivos, que también forman parte de los frutales de hoja persistente, puesto que sus requerimientos de innovación se analizaron en forma independiente².

A nivel mundial, según datos de la FAO del año 2001, se producen 98,7 millones de toneladas de cítricos. Los grandes productores de cítricos son Brasil, Estados Unidos, China, España y México, que generan más del 65% de la producción mundial.

Dentro de ese volumen total, la producción mundial de naranjas alcanza a 61 millones de toneladas³, de las cuales un 40% se destina a la elaboración de jugos, un 5% a la exportación en fresco y un 55% se comercializa en fresco en los mercados internos de cada país productor. Brasil, como mayor productor mundial de naranjas, destina aproximadamente el 70% de su producción nacional a la elaboración de jugos concentrados.

1 Los antecedentes entregados en esta sección se han tomado en su mayoría del documento «Frutales de hoja persistente en Chile, situación actual y perspectivas», elaborado a solicitud de FIA por los especialistas Francisco Gardiazabal, Christian Magdahl y Carlos Wilhelmy, y publicado en el año 2000.

2 Ver documento «Estrategia de Innovación Agraria para la Producción Olivícola», FIA, 2002 (69p).

3 FAOSTAT 2001.

La producción mundial de limones bordea los 11 millones de toneladas⁴, de las cuales se procesa el 20%, principalmente para producir pectinas y aceites esenciales; un 15% se destina a la exportación en fresco y el 65% restante, es consumido en los mercados internos de los países productores. México lidera la producción mundial, seguido por India, Argentina y España.

La mandarina, con 16,7 millones de toneladas de producción mundial, tiene a China, España y Japón como los principales productores. La producción de ambos países asiáticos se destina fundamentalmente al mercado interno, en cambio España exporta un alto porcentaje de su producción.

En el caso de los pomelos, la producción mundial supera los 4 millones de toneladas anuales. El principal país productor es Estados Unidos concentrando casi el 50% del total producido. De la producción mundial, el 35% se destina a la elaboración de productos procesados, mientras que un 45% se destina a consumo interno de los países y sólo un 20% a la exportación.

La producción mundial de paltas corresponde a 2,55 millones de toneladas. El principal país productor es México, con 970 mil toneladas⁵. Le siguen en importancia Estados Unidos con 205 mil toneladas, Chile con 120 mil toneladas y República Dominicana con 111 mil toneladas⁶.

El cultivo de la chirimoya a nivel mundial no es muy importante. El mayor productor mundial es España, con alrededor de 4 mil hectáreas cultivadas. Le siguen Chile, Bolivia y Perú, con mil hectáreas cada uno. Otros países con una producción más pequeña son Australia, con alrededor de 500 hectáreas, y Estados Unidos, con un poco más de 150 hectáreas.

Con relación al lúculo, éste no es un cultivo muy difundido, por lo cual tanto la producción como el consumo son reducidos. La producción mundial se concentra en sus países de origen, Perú y Ecuador, los cuales disponen de selecciones locales de excelente calidad y productividad, pero cultivadas en huertos caseros, existiendo escasas plantaciones comerciales. Su fruto, la lúcula, se consume principalmente industrializada como pulpa o como harina, para productos de repostería.

4 FAOSTAT 2001.

5 USDA 2001.

6 FAOSTAT 2001.

En Chile, el cultivo de los cítricos ha generado un interés creciente, especialmente por las posibilidades de exportación que presentan los cultivos de mandarinas y limoneros. En el país se cultivan 16.502 hectáreas de cítricos; los limoneros representan el 45%, los naranjos un 43%, las mandarinas un 10% y los pomelos sólo un 2%. La mayor concentración de superficies se encuentra en la Región Metropolitana y en la VI Región⁷.

La producción nacional de naranjas es aproximadamente de 85 mil toneladas, en 7.100 hectáreas de cultivos. La Región Metropolitana y la VI Región son las áreas de mayor superficie plantada con esta especie. Las variedades más importantes son Thompson y Tardía de Valencia; últimamente ha aumentado la superficie de la variedad Newhall, que se cosecha más temprano.



Del total de 7.100 has. plantadas con naranja, un 22% son huertos en formación, muchos de ellos altamente tecnificados

Muchos huertos están llegando al fin de su vida productiva y lentamente se está produciendo un reemplazo de variedades antiguas y huertos tradicionales por nuevas plantaciones altamente tecnificadas, con portainjertos muy productivos, riego tecnificado y alta densidad, estimándose en 22% los huertos de naranja en formación.

Las exportaciones de esta especie son poco relevantes y se destinan básicamente al mercado latinoamericano (Argentina y Ecuador principalmente). También se han realizado algunos envíos al mercado japonés, más bien como ensayos de exportación que como programas comerciales estables.

⁷ Censo Agropecuario 1997.



En Chile existen 7.500 has. de limones, principalmente en las regiones V y RM

La producción de limones en Chile bordea las 110 mil toneladas, con 7.500 hectáreas de cultivos, concentrados principalmente en la V Región y Región Metropolitana. Las principales variedades en cultivo son Génova y Eureka, y para descentralizar la comercialización en los meses de junio a agosto, se han plantado otras variedades tales como Fino 49 y Messina, cuyas producciones se concentran mayoritariamente a fines de verano y otoño. Esta especie tiene un alto potencial productivo, con rendimientos entre 80 y 90 toneladas por hectárea para la variedad Fino 49 y sobre 100 para Eureka.

Chile ha exportado sus limones a mercados tan exigentes como Japón y Estados Unidos. Los volúmenes exportados por Chile bordean las 21 mil toneladas⁸, lo que representa aproximadamente 1 millón de cajas. Este alto volumen se ha debido a la disminución de la producción de Estados Unidos, que ha dejado de abastecer a Japón, y al hecho de que Argentina, otro gran productor, no ha podido ingresar a Estados Unidos y Japón por restricciones sanitarias. Los envíos de limones chilenos a Europa son eventuales, debido a los mayores costos de envío y a temporadas en que España tiene una alta oferta.

El cultivo de la mandarina es relativamente reciente en Chile. La superficie actual es de 1.600 hectáreas, con una producción de 15 mil toneladas. El 70% de la superficie plantada se encuentra en las Regiones IV y V, con huertos altamente tecnificados, por tratarse de un cultivo orientado básicamente a la exportación.

⁸ PROCHILE 2001

La mayoría de las mandarinas que se cultivan corresponden al grupo de las Clementinas y la principal variedad es Clemenules. Un 35% de su producción se exporta a Inglaterra, Japón y Alemania. La producción debería seguir aumentando, ya que el 50% de las plantaciones está en etapa de formación y, por lo tanto, no han alcanzado su máximo desarrollo. Al mismo tiempo, se está registrando un aumento del número de hectáreas plantadas, como resultado del interés que generan las exportaciones y una creciente demanda a nivel nacional.

El cultivo del pomelo en Chile es muy reducido, sumando aproximadamente 300 hectáreas concentradas en la V Región, donde se localiza más de un tercio del total nacional. Existe una gran proporción de huertos nuevos con la variedad roja Star Ruby, la cual tiene una mayor aceptación por parte del consumidor nacional como consecuencia de su menor nivel de acidez y amargor. Esta preferencia se ha reflejado en un aumento exponencial de la demanda, pero a una tasa inferior a la de la oferta, por lo que el mercado se ha visto saturado y los precios han tendido a bajar.



En el país sólo existen 300 has. de pomelo, concentradas en la V Región

En relación al cultivo de las paltas, en el país se producen alrededor de 85 mil toneladas anuales, con cerca de 18.500 hectáreas cultivadas, que se concentran principalmente entre la V Región y la Región Metropolitana (80% de la superficie nacional).

La principal variedad que se cultiva en Chile (y también en el mundo) es Hass, por su buena producción, bajos costos de producción, excelente calidad y también una rentabilidad económica estable. Le siguen en importancia las variedades Negra de La Cruz, Fuerte, Edranol y Gwen. También hay plantaciones de otras variedades como Zutano, Bacon y Esther.

Se espera que la producción nacional siga aumentando, debido a que hay muchas plantaciones que aún no alcanzan su máximo desarrollo y a que, además, la especie registra en el país una alta tasa de plantación, de alrededor de 1.200 hectáreas anuales. Este crecimiento se debe principalmente a la alta rentabilidad que el cultivo ha obtenido por varios años consecutivos, derivada de los buenos precios tanto de exportación como en el mercado interno. Además, es un cultivo que tiene bajos costos de producción, produce sin grandes complicaciones, permite manejar amplias extensiones sin mayores inconvenientes, y hace posible ocupar terrenos que no son aptos para otros cultivos intensivos, como los de gran pendiente y suelos poco profundos.

Un 50% de la producción se orienta al mercado nacional y el otro 50% se destina a la exportación, que depende en gran medida del mercado norteamericano, al cual se envía el 95% de lo exportado.



La superficie cultivada de paltos (18.500 has.) se concentra en las Regiones V y Metropolitana, en tanto que la de chirimoyos (1.150 has.) se localiza en las Regiones IV y V

En cuanto al chirimoyo, su cultivo se ha consolidado como una alternativa productiva en aquellas zonas del país que se caracterizan por tener climas benignos en el invierno, como las áreas costeras de las Regiones IV y V. La superficie plantada en Chile es de 1.150 hectáreas⁹, de las cuales el 20% está en formación. La producción se concentra entre los meses de julio y noviembre, siendo el mercado interno el que absorbe el mayor volumen.

La exportación ha estado limitada por las exigencias cuarentenarias, la calidad y la alta perecibilidad del producto, lo que impide acceder a mercados distantes utilizando medios de transporte más económicos que el aéreo. Los países importadores son Estados Unidos y, dentro de Latinoamérica, Argentina y Colombia.

En el país existen numerosos agricultores que desarrollan sus actividades comerciales en torno a los frutales de hoja persistente, con una gran heterogeneidad en cuanto a las superficies cultivadas; hay desde grandes empresas exportadoras involucradas directamente en el negocio hasta agricultores que trabajan pequeñas superficies a nivel casero.

El nivel tecnológico aplicado en este tipo de frutales es alto, principalmente como resultado de las alternativas de exportación, que aseguran una mayor rentabilidad a los cultivos. Existen universidades y otros centros de estudio que entregan a sus alumnos formación en estos cultivos; también empresas ligadas al rubro, agrupaciones de viveristas, exportadoras y agrupaciones de productores realizan esfuerzos orientados al mejoramiento integral de la calidad de sus plantas y al ingreso de nuevas variedades al mercado nacional, con el fin de que se amplíe la oferta al mercado nacional y extranjero.

En este escenario, los desafíos para el desarrollo del rubro pasan por superar las limitantes existentes, principalmente en la generación de una producción acorde a los requisitos del mercado externo, considerando el factor calidad y la aplicación de prácticas favorables al medio ambiente, así como en potenciar el mercado interno a través de un aumento de la demanda y la búsqueda de nuevas alternativas para la industrialización.

9 Censo Agropecuario 1997.

FACTORES QUE LIMITAN PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL RUBRO DE LOS FRUTALES DE HOJA PERSISTENTE

El desarrollo de los Frutales de Hoja Persistente (FHP) en Chile se encuentra determinado por una serie de factores que restringen las posibilidades para que el rubro continúe y aumente su actividad competitiva y sustentable. Estas limitantes se refieren al ámbito técnico-productivo, del mercado, gestión y financiamiento del sector.

En el ámbito técnico-productivo, las limitantes identificadas son la insuficiente investigación sobre tecnologías productivas; la falta de identificación de las demandas de investigación; la heterogeneidad en la receptividad e incorporación de tecnología entre los productores del sector; la escasa presencia de especialistas en el rubro; así como la dificultad para la implementación de sistemas de producción limpia.

En el ámbito del mercado interno, el desarrollo de los FHP se ve limitado fundamentalmente por el bajo desarrollo de la comercialización, la falta de homogeneidad de la fruta comercializada en el país, el escaso conocimiento por parte de los consumidores de los atributos de las frutas derivadas de los FHP y un bajo desarrollo agroindustrial. En el mercado de exportación, la falta de diversificación en los mercados externos evidencia la vulnerabilidad del negocio frutícola.

En el ámbito de la gestión, la potencialidad del rubro se ve limitada por el escaso nivel de organización de los productores, así como por la falta de una capacidad de gestión superior entre los productores y la falta de información que apoye el proceso de toma de decisiones.

En el ámbito del financiamiento, la principal limitante es el difícil acceso al financiamiento para inversión en el sector productivo.

A continuación, se presentan los factores que limitan los procesos de innovación en los FHP, analizados en forma individual y agrupados por ámbito.

1. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO TÉCNICO PRODUCTIVO

La producción de FHP en el país se ve restringida por una serie de factores limitantes que condicionan el desarrollo de estos cultivos. En general, los actores del sector observan que se ha desarrollado insuficiente investigación en tecnología productiva, falta identificar las demandas de investigación, los productores presentan una alta diversidad en cuanto a su receptividad y grado de incorporación de tecnologías y existe también una escasa presencia de especialistas en el rubro. Por otra parte, también se observa un escaso nivel de cumplimiento de las exigencias que hoy presentan los mercados en cuanto a implementar sistemas de producción limpia.

A continuación se analiza cada uno de estos factores limitantes en el ámbito técnico-productivo.

• Insuficiente investigación de tecnologías productivas

Los requerimientos técnicos de la producción de los FHP no son actualmente satisfechos en su totalidad por la investigación y la información que hoy se generan en el país sobre nuevas tecnologías productivas.

Esta situación se explica porque el país enfrentó básicamente el desarrollo de esta área de la fruticultura, generando tecnologías de producción para la comercialización en el mercado interno, donde las exigencias de calidad y volúmenes involucrados no eran tan apremiantes. Frente a la creciente colocación en los mercados externos y, en menor medida, frente a los mayores requerimientos del mercado interno, las exigencias han aumentado, de tal manera que la posibilidad de responder a esas nuevas exigencias se ve limitada por la insuficiente disponibilidad de información, en particular de aquella que se genera como resultado de la investigación.

Esta falta de conocimientos tecnológicos impide obtener los potenciales en productividad y eficiencia en los cultivos de FHP, dado que se aplican nuevas tecnologías, se introducen variedades y formas de manejo productivo, pero sin disponer del suficiente respaldo en investigación nacional que avale los resultados de esa incorporación y la difusión que se realiza.

Es necesario destacar que los esfuerzos en el área de investigación que generen los cambios en el ámbito productivo, han sido realizados por pocas personas, de manera aislada y respondiendo a necesidades específicas, de tal modo que no corresponden a un programa estructurado que unifique criterios nacionales de investigación para el rubro.

Por otra parte, la divulgación de la investigación realizada y la difusión de los conocimientos generados en ella no ha tenido el suficiente impacto en el sector productivo, lo que ha dificultado que esa información llegue en su totalidad al productor.

•Desconocimiento de las demandas de investigación del sector productivo

En cuanto a los requerimientos de investigación del sector, falta identificar y priorizar las demandas en investigación del rubro. Esto se explica porque no existe un mecanismo que permita conocer cuáles son estas necesidades, ya que las instancias de comunicación en estas materias son limitadas, tanto dentro del propio sector productor, así como entre éste y los centros de investigación, para que juntos establezcan prioridades y necesidades de investigación.

A diferencia de lo que ocurre en otros rubros frutícolas, en este rubro se da la particularidad de que la mayoría de los especialistas que asesoran a las empresas productoras se dedican al mismo tiempo a la investigación, lo cual hace posible que exista una mayor coincidencia entre las materias que se investigan y los requerimientos productivos. Sin embargo, estos especialistas trabajan con un universo reducido de productores, de tal manera que no alcanzan a captar las demandas de investigación de la totalidad del sector, lo que impide a la vez que puedan unirse las voluntades y los esfuerzos de apoyo financiero del rubro en su conjunto, en torno a necesidades de investigación comunes.

Por otra parte, el mercado interno tampoco presenta mayores exigencias en cuanto a superar las características finales del producto comercial; por consiguiente, hay escasas investigaciones y por ende los montos que se destinan a la investigación en este rubro son limitados, fundamentalmente debido a la baja demanda existente.

• **Heterogeneidad de los productores en cuanto a su receptividad e incorporación de tecnología**

Un factor que limita el desarrollo uniforme del rubro es la heterogeneidad entre los agricultores del sector en cuanto a su receptividad frente a las nuevas tecnologías y la incorporación que ellos hacen de los avances alcanzados en materia de investigaciones sobre manejo productivo de sus huertos y postcosecha de los frutos.

Es preciso indicar que este factor está más bien relacionado con la capacidad de gestión que caracteriza al productor nacional, debido a que existen diferentes niveles de adaptabilidad a los cambios y, por ende, a la adopción de nuevas tecnologías.

Una parte importante de los productores no tienen hábito, costumbre o simplemente metodología para rescatar los resultados de las investigaciones nacionales o extranjeras. Esta situación puede explicarse, entre otros factores, por la dificultad que ellos tienen para obtener información, ya sea por lejanía de los centros generadores de ella o por la limitada cantidad de material divulgativo que se distribuye.

Esta situación se ve atenuada en aquellos cultivos que presentan una dinámica de comercialización más exigente, como es el caso de las paltas, los limones y las mandarinas, puesto que todos ellos poseen mercados internos estables y buenas alternativas de comercialización en el extranjero, con retornos económicos aceptables, lo que representa un incentivo para superar las limitantes tecnológicas.

• **Presencia de pocos especialistas en el rubro**

En Chile, la mayoría de los profesionales del área de fruticultura dedican más atención a especies con mayor desarrollo tecnológico y con mercados más exigentes y desarrollados. El cultivo de los FHP en el país ha estado localizado en zonas muy específicas, debido a las condiciones climáticas especiales que requieren estos frutales. Es por eso que la presencia de profesionales especializados se ha visto también limitada a esas zonas. Sin embargo, con la in-

corporación de nuevas tecnologías, tanto de riego como de control de heladas, las zonas de cultivo se han extendido, lo que genera una mayor demanda de profesionales del rubro, que no ha sido satisfecha por los centros de formación.

• Escaso nivel de incorporación de la producción limpia

Siguiendo los actuales requerimientos de los mercados externos, los productores nacionales se enfrentan a la creciente necesidad de producir frutas con menor carga de pesticidas y libres de contaminantes. En esta lógica la implementación de sistemas de producción de fruta limpia en FHP se ve dificultada tanto por factores exógenos, como la contaminación de aguas de riego y el inadecuado manejo de pesticidas, como también por la forma en que los productores aceptan esta nueva exigencia.

A la vez, los costos asociados a la implementación de las medidas necesarias para impulsar la producción limpia retrasan su aplicación.

2. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

Todas las acciones que los productores realizan para mejorar los aspectos tecnológicos y la sustentabilidad ambiental de sus cultivos, junto a la gestión cotidiana que desempeñan, finalizan en una transacción en el mercado. A nivel mundial el mercado de los FHP es bastante desarrollado y altamente exigente, y en él intervienen grandes empresas con canales de comercialización claramente establecidos. En este ámbito, se identificaron diversas limitantes que afectan el crecimiento y el progreso del rubro en nuestro país, las cuales difieren según se trate del mercado interno o de exportación.

Mercado Interno

Uno de los factores que influye considerablemente en el desarrollo de este rubro está relacionado con la forma en que los productores de FHP enfrentan la comercialización.

La mayoría de las veces la comercialización se realiza en mercados locales, en ferias regionales establecidas, tales como Lo Valledor, Central, Poniente y Mersan, en la Región Metropolitana; o principalmente, las vegas de Talca, Concepción y Valparaíso. La mayoría de los pequeños productores, incluso, enfrenta su comercialización en ferias comunales. A la vez, estas actividades de comercialización se caracterizan por la presencia de un alto número de intermediarios que dificultan el encuentro entre productores y consumidores.

Adicionalmente, se está produciendo una saturación en el mercado interno por exceso de oferta en ciertas especies, como resultado de su potencial productivo, de un aumento en la superficie plantada y de la entrada en producción de nuevos huertos, además de una evidente falta de alternativas de plantación de otros cultivos frutales, por lo que se empiezan a originar serios problemas de comercialización, que derivan en precios reducidos.

Por otro lado, la comercialización de las frutas proveniente de los FHP se caracteriza por el hecho de que en algunas especies no hay una diferenciación de productos y no es habitual encontrar especies estratificadas por variedades ni por zonas de producción.

A la vez, la oferta de los FHP abarca un extenso período; sin embargo, el consumidor también desconoce que puede tener productos de calidad óptima durante todo el año.

A continuación se analiza cada una de estas limitantes del mercado interno.

• Bajo desarrollo de la comercialización a nivel interno

Como se describió anteriormente, muchos productores enfrentan debilidades para acceder a cadenas de comercialización (redes de compra nacionales o cadenas de supermercados).

El insuficiente contacto entre los productores y las cadenas de distribución, así como la baja presencia de organizaciones de productores que se relacionen directamente con ellas, dificulta la comercialización y por ende las posibilidades de que un importante número de productores se vinculen directamen-

te a canales de distribución confiables y seguros. En aquellos casos en que la vinculación directa entre productores y consumidores se dificulta, se debe recurrir a intermediarios, los cuales generalmente no agregan un mayor valor a la fruta, ya que ellos no incorporan tecnologías de post-cosecha y tampoco emplean envases ni generan volúmenes estandarizados por tipo de fruta a comercializar, en la mayoría de los casos.

El hecho de que existan pocas organizaciones de productores que contribuyan a enfrentar el mercado interno en mejores condiciones y de que los productores cuenten con un limitado poder de negociación dificulta este escenario, ya que se atomiza la oferta.

Todos estos factores generan en la mayoría de los casos, condiciones de transacción no del todo favorables, lo que aumenta el riesgo en el canal de comercialización elegido.

• **Heterogeneidad de la oferta de fruta comercializada en el país**

Las frutas de FHP comercializadas en el país presentan una baja homogeneidad en cuanto a su tamaño, color y forma, puesto que después de cosechadas no son sometidas a una selección normada que asegure niveles mínimos de calidad. Conocidos son los casos de desverdización de naranjas (técnica de postcosecha mediante la cual se acelera el proceso de cambio de color de la piel de los frutos) sin un contenido mínimo de jugo y azúcares; paltas que son cosechadas con bajos índices de aceites y que nunca adquieren el color final de madurez característica de la variedad; o limones desverdizados con bajos contenidos de jugo. Generalmente no se aplica ninguna norma, estándar o parámetro que uniforme la calidad, lo que genera una oferta de fruta de irregulares características en las diversas épocas del año.

En aquellos casos en que la fruta es calificada, se aplican parámetros subjetivos que más responden a una apreciación visual de las características de la fruta, que a normas intrínsecas de calidad de ellas. Esto genera una oferta heterogénea, lo cual no contribuye a incentivar un consumo estable del producto, puesto que el consumidor se siente inseguro de obtener un producto con calidad permanente a través del tiempo, lo que finalmente deteriora la imagen de los productores del sector.

En este ámbito, la inexistencia de normas de calidad impide una diferenciación de precios de acuerdo con los niveles de calidad ofrecidos.

• **Bajo conocimiento de los atributos de las frutas derivadas de los FHP**

En el país los consumidores desconocen, en general, las características benéficas del consumo de los FHP, tanto para la nutrición como para la salud. En el caso de los cítricos, tradicionalmente se ha dado importancia a los aportes de vitaminas para la dieta, pero cada día se conocen mayores ventajas de los beneficios que posee el consumo de este tipo de frutos para la salud, entre ellos, prevención y protección frente a enfermedades cardiovasculares, por ejemplo.

En el área de jugos cítricos, existe una gran cantidad de productos alternativos que muchas veces ni siquiera contienen trazas del producto natural. La publicidad muchas veces induce a error, como puede ocurrir con el jugo sucedáneo de limón o los jugos en polvo de naranja. Evidentemente, estas alternativas representan una competencia muy fuerte para el producto elaborado con frutas frescas, que requiere un complejo sistema para su producción y comercialización, lo que se traduce en un mayor costo del producto final.

Escapa a este análisis la situación de la palta Hass. En este caso, una adecuada organización de productores y comercializadores ha logrado, a través de una innovadora y agresiva campaña publicitaria, difundir la importancia del consumo de la palta y su beneficio para la salud, promoviendo e incentivando el consumo masivo de este producto.

• **Bajo desarrollo agroindustrial**

Este es un factor limitante necesario de abordar, en el ámbito del mercado nacional. A nivel mundial, la agroindustria basada en los FHP es altamente desarrollada y se ha transformado en una importante alternativa a la comercialización en fresco; incluso hay muchos productores que sólo dedican sus esfuerzos a este tipo de producción.

A nivel nacional el desarrollo de esta industria es escaso y no existe mayor investigación ni estudios de mercado que permitan orientar dicho desarrollo. El procesamiento de fruta de FHP se realiza en baja escala, en muchos de los casos a nivel casero (dulces y mermeladas). Sólo existe una empresa a nivel nacional que procesa y comercializa jugos frescos de naranja totalmente natural; a diferencia de una serie de productos que si bien son de mayor duración, no incluyen en su formulación solamente concentrado de esta fruta. Existen además, algunas empresas que procesan chirimoyas y lúcumas.

El procesamiento de la palta es aún bajo; sin embargo, hay posibilidades de una demanda de industrialización para cubrir aquellas épocas en que la posibilidad de consumir el producto en estado fresco es menor, así como también para abastecer al mercado institucional.

Los productores estiman que éste es uno de los grandes desafíos del sector, dado que puede ser una solución a los crecientes volúmenes de fruta producida en Chile, incluso sin considerar que el país recibe actualmente altos volúmenes de importaciones de concentrados de naranjas para jugo.

Mercado de Exportación

Desde el punto de vista de la exportación, los principales frutos comercializados son el limón, que históricamente se ha exportado, y en forma reciente existe un fuerte desarrollo de las exportaciones de paltas y mandarinas. Por otro lado, existe un considerable incremento de los volúmenes y destinos del limón comercializado. Contrariamente, las naranjas han tenido un escaso desarrollo exportador y el mercado interno se encuentra a niveles cercanos a la saturación, por lo que se deben explorar mercados alternativos donde colocar, en el caso de la naranja, eventuales excedentes.

Considerando estos antecedentes, la principal limitante al desarrollo exportador es:

• Escasa diversificación de los mercados de exportación

Las exportaciones de FHP se encuentran muy concentradas en cuanto a los países de destino (el caso más significativo es la palta, que se exporta

mayoritariamente al mercado norteamericano). Esta concentración de la exportación puede ser considerada en algún momento como una debilidad, lo que transforma el mercado externo, y por ende el negocio frutícola, en vulnerable.

Esta limitante es perfectamente conocida y abordada en forma permanente por Prochile y por la Asociación de Exportadores (ASOEX). No obstante, es preciso mantener y profundizar los esfuerzos para enfrentar nuevos mercados y diversificar las exportaciones nacionales, teniendo en consideración la competencia creciente por incorporación de nuevos oferentes, para lo cual se necesita mayor conocimiento de los competidores, de las tendencias y exigencias externas.

Por otro lado, la falta de mercados alternativos para las diversas especies y variedades de fruta chilena hace que una gran oferta de la fruta se concentre en el mercado interno, con la consecuente baja en los precios de venta.

3. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

El desarrollo actual de la fruticultura en el país, y en especial de los FHP, requiere que todos los organismos y personas relacionadas con la actividad actúen de manera coordinada y eficientemente, para poder adaptarse rápidamente a las exigencias de los mercados, con una adecuada capacidad de reacción ante los cambios que vayan surgiendo, tanto tecnológicos como comerciales, para así no perder las oportunidades que ofrece el mercado.

El desarrollo del sector depende no sólo de los avances tecnológicos que se incorporen en los cultivos, ni tampoco de logros comerciales aislados, sino que en gran medida de la capacidad de gestión de los involucrados. En esta misma línea, la disponibilidad de información es fundamental para orientar la correcta toma de decisiones por parte de quienes participan en el rubro.

A continuación se detallan las principales limitantes que enfrenta el rubro en el ámbito de la gestión.

• Escaso nivel de organización de los productores del rubro

Si bien existen organizaciones de productores de fruta, estas aún no han logrado el suficiente grado de compromiso por parte del sector productor como para representarlos mayoritariamente, debido entre otros factores, al desconocimiento que tienen los productores de las ventajas de estar asociados, junto al hecho de que muchos de ellos han conocido de cerca experiencias de asociatividad no del todo positivas.

Entre los factores que dificultan un más alto grado de organización de los productores en el rubro de FHP, pueden mencionarse:

- La posibilidad y la disposición de los productores a organizarse se ve limitada principalmente porque hay diferencias culturales, gran dispersión de los volúmenes producidos y también una amplia área geográfica en la que se producen los FHP.
- Existen diferencias tecnológicas y de costos de producción entre los productores de FHP, de modo que no existen objetivos tecnológicos comunes que favorezcan la organización.
- Hay diferencias en los métodos de comercialización. Así, hay productores que sólo tienen interés en producir fruta para el comercio interno (y que presentan una mayor lentitud en la captación de nuevas tecnologías), en contraposición a aquellos que producen para exportar, utilizando tecnología de punta.

En el ámbito comercial, la falta de organización impide establecer estrategias de venta comunes entre productores y demandantes, para realizar ventas organizadas (por ejemplo, ventas parcializadas por volúmenes y calidades), como también, en las políticas de precios de acuerdo a las demandas observadas.

Por otra parte, la ausencia de representatividad del sector ante organismos públicos distancia a los productores de las decisiones de política agraria que involucran al sector, en materias tales como acuerdos internacionales o estudios de aplicación de aranceles a productos competitivos que se importan, entre los más importantes. Esta misma falta de representatividad se manifiesta frente al resto de los participantes de la cadena de comercialización.

A la vez, la falta de organización representa una limitante en el esfuerzo por alcanzar un mayor acceso a la información y a la capacitación tecnológica y empresarial.

• **Escasa capacidad de gestión de los productores del sector**

El productor habitualmente utiliza gran parte de sus energías y capacidades en desarrollar la gestión técnico-productiva, desvinculando a menudo estas capacidades de la gestión financiera y comercial, lo que genera debilidades que dificultan su accionar empresarial.

La falta de capacidad de gestión que se observa en la mayoría de los productores de los FHP se traduce, en la práctica, en el hecho de que el proceso productivo se realice con ausencia de programaciones técnicas, e incluso muchas veces sin registros de los eventos técnicos periódicos que ocurren. En la fase administrativa y comercial, también hay ausencia de planificación y de registros que permitan conocer los diversos ítems de costos. Como resultado de ello, los productores carecen de información básica propia, que les permita realizar evaluaciones y cambios de dirección de manera acertada.

Muchas veces, esta ausencia de planificación se observa en la comercialización de los productos, que se realiza sin estrategias definidas, lo que implica un bajo poder de negociación y limita la capacidad de competencia del productor.

• **Escasa disponibilidad de información estratégica para el apoyo en el proceso de toma de decisiones**

La información es un aspecto relevante en la gestión agrícola, así como en cualquier actividad productiva, y su ausencia naturalmente representa una limitación importante para el desarrollo del sector.

A nivel nacional, existe una importante cantidad de información técnica y comercial relacionada con los FHP. Existe una serie de instituciones que recopilan información relevante y de utilidad para los productores y comercializadores del rubro, tales como ODEPA, CORFO, CIREN, INE, las universidades, la Aso-

ciación de Exportadores, FEDEFRUTA y otras. Sin embargo, la información generada no siempre se encuentra fácilmente disponible, de modo que no necesariamente el productor pueda acceder sin mayor dificultad y así apoyar la toma de decisiones. Por otro lado, la difusión de esta información muchas veces no es lo suficientemente masiva como para que el sector productor conozca los lugares donde acceder a ella.

Los agentes vinculados al rubro detectan necesidades concretas de información actualizada en:

- Venta de plantas en viveros, por especies y variedades
- Catastro de productores, por especie y superficie
- Información de precios y volúmenes de ventas, en los distintos mercados nacionales

También se necesita una mayor difusión de información en los siguientes temas:

- Importaciones de productos competitivos a los FHP
- Catastro de exportaciones de FHP
- Restricciones a las exportaciones nacionales, según sea el mercado de destino

Por otra parte, universidades y centros de investigación poseen una gran cantidad de información técnica que se ha generado como resultado de sus estudios en el tema, pero como se mencionó anteriormente, los sistemas de transferencia y difusión son limitados y necesitan ser fortalecidos. Adicionalmente, las dificultades para obtener información limitan las posibilidades de los agricultores de acceder a innovaciones tecnológicas.

En el ámbito comercial, la información generada en los mercados de exportación es habitualmente escasa y reservada (precios, volúmenes, variedades, y otras); la mayoría de los productores, en general, desconocen el mercado al que se enfrentan sus productos: hay escasa disponibilidad de información sobre la demanda de productos y la oportunidad en que se deben ofrecer, cuál es la capacidad de adquisición de los posibles compradores, y por otro lado, quiénes son los competidores de los productores nacionales. Por otra parte,

las exportadoras manejan como parte de su negocio información relevante en cuanto a mercados, especies, nichos de comercialización, condiciones y restricciones de venta; en la mayoría de los casos, esta información es reservada y las empresas no la difunden para no reducir su grado de competitividad.

Muchas veces, la falta de información no sólo se refiere a aspectos del ámbito comercial, sino que también a las normas y parámetros técnicos de acuerdo con los cuales es necesario producir, para optar a dichos mercados.

Por otro lado, los productores nacionales no tienen mecanismos de información directos sobre los precios y volúmenes transados en la mayoría de las especies involucradas en los FHP. Los canales de información sobre precios de frutas son muy lentos, lo que puede inducir a la toma de decisiones equivocadas (por ejemplo, cuando se produce una mayor demanda por determinadas frutas, esta información puede llegar en forma no oportuna y provocar una mayor oferta en un momento inadecuado, llevando a veces a saturar mercados de manera innecesaria). Por otra parte, los mercados regionales, que poseen sistemas administrativos suficientemente capacitados, no recogen la información con el objetivo de informar al productor, sino con fines estadísticos para instituciones públicas, organizaciones gremiales y bancos, entre otros.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, el productor se encuentra en una situación desfavorable, ya que no posee toda la información necesaria para saber cómo y cuánto producir. Los productores actuales, y los posibles nuevos agricultores que ingresen al rubro, no tienen información clara y oportuna para analizar, y así tomar decisiones que les permitan enfrentar adecuadamente los desafíos de comercialización.

4. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DEL FINANCIAMIENTO

El desarrollo de la actividad en torno a los FHP se encuentra con una serie de limitantes en el ámbito del financiamiento, especialmente para poder mantener y mejorar las actuales plantaciones, como así también para desarrollar nuevos proyectos.

Los estudios de rentabilidad indican que la mayoría de las especies y variedades involucradas en los FHP generan utilidades, incluso estimando precios finales de venta conservadores. Sin embargo, en los períodos iniciales de plantación las inversiones son grandes, básicamente en compra de plantas de calidad y establecimiento de sistemas de riego, como también en solventar los gastos de un cultivo que todavía no genera producción, ya que se trata de especies que entran en producción paulatinamente, y recién cerca del quinto año permiten obtener volúmenes considerables para estabilizar los costos de producción, lo que hace necesario un fuerte requerimiento de capital en ese período.

• **Dificultad de acceso al financiamiento para inversión en el sector productivo**

El acceso a créditos bancarios para nuevas inversiones en el rubro de los FHP es difícil. Se observa que en el sector financiero, el sector agrícola se califica como una actividad de alto riesgo, dado que se trabaja con procesos biológicos lentos y con plazos de producción largos y por lo tanto los resultados económicos son inciertos, lo que lleva a que las exigencias en materia crediticia sean altas.

Existen también fondos concursables estables, con suficiente difusión y conocimiento en el medio, tales como FONTEC, FONDEF, FDI y FIA, los cuales se orientan a apoyar la innovación. Sin embargo, el escalamiento productivo posterior a la innovación se ve dificultado por el nivel de riesgo asociado a la actividad.

Plan Estratégico

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

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

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

A continuación se describen los objetivos del plan estratégico para la Producción de Frutales de Hoja Persistente y los distintos lineamientos definidos para ponerlo en marcha.

Objetivos del Plan Estratégico

El plan estratégico busca desarrollar y consolidar el rubro de los Frutales de Hoja Persistente en el país, como una actividad económica competitiva para la agricultura nacional, profundizando acciones en el ámbito técnico – productivo, orientándolas hacia el mercado nacional y extranjero.

En función de ello, los objetivos específicos son los siguientes:

- Elevar los niveles tecnológicos de producción, para satisfacer las crecientes demandas por frutas de alta calidad en el país y en el exterior.
- Fortalecer la comercialización del rubro, estabilizando y diversificando la oferta y desarrollando productos de calidad estable y con mayor valor agregado.
- Mejorar la capacidad de gestión de los agentes del rubro, utilizando mecanismos de asociatividad.
- Promover la generación y el acceso a la información técnica y de mercado que facilite la toma de decisiones.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

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

En el ámbito técnico productivo:

- Potenciar investigación en tecnologías productivas estableciendo prioridades de investigación
- Facilitar la difusión y transferencia de la investigación
- Dar a conocer a los productores del sector la importancia de adquirir e incorporar tecnología
- Promover la formación de especialistas dedicados a esta actividad
- Facilitar la implementación de los sistemas de producción limpia

En el ámbito del mercado:

A) Mercado interno:

- Fortalecer el poder de negociación de los productores
- Desarrollar patrones estándares de calidad para diferenciar la fruta de FHP comercializada en el país
- Promover el consumo de frutas de FHP
- Incentivar la creación de productos agroindustriales en el país

B) Mercado de exportación:

- Potenciar el desarrollo de nuevos mercados

En el ámbito de la gestión:

- Fortalecer el nivel de organización del rubro
- Mejorar la capacidad de gestión de los distintos agentes del rubro
- Mejorar la oferta, acceso y difusión de la información al sector

En el ámbito del financiamiento:

- Mejorar el acceso a financiamiento para los actores del sector

1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO TÉCNICO PRODUCTIVO

Uno de los desafíos fundamentales del sector es impulsar un mejor nivel productivo y tecnológico de las especies involucradas en los FHP, para así ofrecer en forma permanente productos de elevada calidad y que sean a la vez capaces de cumplir las exigencias de los mercados externos.

Para enfrentar esa tarea, es necesario considerar que existen productores que trabajan con altos niveles tecnológicos y que hay otro grupo de ellos que po-

seen niveles productivos y tecnológicos limitados, lo que les impide alcanzar una mayor eficiencia y competitividad.

Para intentar disminuir estas diferencias, es necesario desarrollar acciones orientadas a ampliar y fortalecer la investigación y la transferencia de tecnologías hacia los productores, así como acciones tendientes a apoyar la implementación de los sistemas de producción limpia y a promover la formación de especialistas.

A continuación se describe cada uno de los lineamientos estratégicos definidos en este ámbito, así como las acciones necesarias para ponerlos en práctica.

1.1. POTENCIAR INVESTIGACIÓN EN TECNOLOGÍAS PRODUCTIVAS, ESTABLECIENDO PRIORIDADES DE INVESTIGACIÓN

Es necesario promover un desarrollo en investigación tecnológica y aplicada que responda a las necesidades del sector productivo, para lo cual es fundamental que exista una permanente vinculación entre éste y el sector de investigación. A la vez, hay un creciente interés de parte de los productores por conocer más de estos cultivos, por lo tanto el esfuerzo en esta área debe estar orientado a responder a necesidades concretas (demanda) que tienen los productores, de acuerdo a las zonas geográficas y especies que cultivan.

Acciones propuestas

Las acciones propuestas para este lineamiento son las siguientes:

- Promover la creación de un foro de discusión permanente que integre a todos los agentes relacionados con los FHP con la finalidad de identificar y dar a conocer las necesidades de investigación.

Las reuniones periódicas entre productores, investigadores, viveristas, comercializadores y representantes del sector público deben dar origen a este foro que, entre otras funciones, debiera coordinar, priorizar y transferir la información necesaria para orientar la investigación en el rubro de los FHP.

Dentro de las áreas prioritarias de investigación que deben abordarse, ya se han detectado algunas como:

a) Área cítricos:

- Fomentar estudios de variedades y portainjertos relacionados por zonas climáticas de producción, como también de las tecnologías de producción más adecuadas para esas condiciones
- Estudiar alternativas tecnológicas rentables de procesamiento industrial para las especies más cultivadas (naranjas, limones, mandarinas)
- Detectar y seleccionar variedades adecuadas para procesamiento agroindustrial



Ensayo de variedades y portainjertos en naranjas

b) Área paltos:

- Estudiar el empleo de portainjertos tolerantes a problemas de salinidad
- Establecer requerimientos de agua de acuerdo a cada zona de cultivo
- Continuar los estudio de polinización, cuaja y formas de poda
- Abordar el manejo y conservación de suelos en sectores plantados con elevadas pendientes

c) FHP en general:

- Estudio de especies y variedades por áreas de producción
- Validación nacional de variedades extranjeras
- Estudios de tecnologías que reduzcan los costos de producción
- Desarrollo de programas de producción integrada
- Alternativas de industrialización



Alternativa de procesamiento de la chirimoya en Portugal

- Divulgar las propuestas de investigación existentes en el rubro, y publicar resultados de los proyectos realizados, con el fin de dar a conocer lo investigado y evitar la duplicación de los esfuerzos en investigación.

Se deben divulgar, tanto por vías tradicionales (diarios, boletines, revistas especializadas) como por medios electrónicos, las propuestas de investigación del rubro y sus resultados, estableciendo comunicaciones con centros productivos, exportadores, grupos de transferencia o asociaciones de agricultores. De esta forma, existirá una retroalimentación para el grupo que delimitará las necesidades concretas del rubro hacia la investigación.

- Promover encuentros periódicos entre productores e investigadores por zonas de producción, bajo la coordinación de centro de investigación local.

Contribuirá a la detección de las necesidades de investigación, el intercambio de ideas entre los productores e investigadores por zonas de producción, bajo la coordinación de alguna universidad o centro de investigación local. En estos encuentros, se debería generar un caudal de información práctica que derive en líneas de investigación concretas.

- Crear un programa de investigación para el rubro de los FHP que sea resultado de las prioridades establecidas entre el foro de discusión y los encuentros investigadores-productores.
- Fomentar la coordinación de los fondos concursables existentes en el país, así como una mayor difusión del quehacer de cada uno de ellos.

El objetivo de esta acción es coordinar la acción de los fondos concursables para lograr una base de conocimiento más amplia e integral de sus líneas de trabajo, con la finalidad de dirigir el financiamiento hacia las verdaderas necesidades de investigación del rubro. A la vez, se debe ampliar la difusión hacia el sector privado de la existencia de los fondos disponibles, con la finalidad de promover y divulgar la posibilidad de cofinanciamiento para propuestas de investigación aplicables al rubro.



«Evaluación de nuevas variedades de cítricos para exportación»,
proyecto FIA-PUC (ensayos en la VI Región)

- Motivar al sector privado a contribuir con financiamiento para proyectos de investigación.

Se debe motivar al sector privado a aportar recursos financieros que contribuyan a satisfacer las demandas de investigación priorizadas por el sector, bajo el concepto de que los aportes realizados representan una inversión asociada a la producción.

El hecho de conocer las necesidades de investigación del rubro, detectadas por los mismos productores en conjunto con los investigadores, a través de foros y encuentros del sector, debería motivarlos a contribuir al cofinanciamiento de proyectos, para emprender estas iniciativas en conjunto como sector.

1.2. IMPULSAR LA DIFUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las falencias en la transferencia tecnológica deben ser superadas por medio del adecuado traspaso al sector productivo de los resultados de las investigaciones y la difusión de la información que manejan los profesionales del rubro, lo cual permitirá fomentar e impulsar el desarrollo de las actuales y futuras plantaciones que forman parte de los FHP.

Acciones propuestas

Para desarrollar este lineamiento se proponen las siguientes acciones:

- Potenciar la difusión y transferencia de los temas estudiados en los centros de investigación apoyados financieramente por fondos públicos

El objetivo de esta acción es lograr un contacto permanente entre productores e investigadores, que permita evaluar rápidamente la investigación realizada. También, permitirá evaluar si lo que se está transmitiendo corresponde efectivamente a una necesidad del productor.

- Fomentar la creación de grupos o talleres de trabajo entre productores, ya sea por especies o zonas de producción, para canalizar los resultados de nuevas investigaciones.

La creación de grupos o talleres de trabajo entre productores, ya sea por especie o zonas de producción, para canalizar la información, resaltando la importancia de incorporar los resultados de las nuevas investigaciones, debiera mejorar la baja receptividad que hoy muestran los productores frente a la información generada por las investigaciones.

- Realizar investigaciones tanto a nivel de centros de investigación como en los predios productivos

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

1.3. DAR A CONOCER A LOS PRODUCTORES DEL SECTOR LA IMPORTANCIA DE ADQUIRIR E INCORPORAR TECNOLOGÍA

Se debe crear conciencia entre los productores, sobre la necesidad permanente de mantener la competitividad del rubro, que depende fuertemente del aumento de su productividad y de la obtención de productos de mayor calidad, lo cual se logra en gran medida como resultado de la adopción e incorporación de tecnología. A la vez, para solucionar los permanentes requerimientos técnicos del sector productor, las respuestas se encuentran en un mayor grado de aplicación de tecnologías, y el éxito de la actividad depende de la agilidad y del grado de receptividad frente a ellas.

Por otra parte, la disminución de costos asociada al manejo productivo está directamente relacionada, entre otros factores, con la forma y grado de aplicación de tecnología.



Gira de captura tecnológica para el aumento
de la competitividad del cultivo de la chirimoya en Chile
(a España y Portugal, 2001)

Acciones propuestas

Las acciones propuestas para este lineamiento se resumen en:

- Mostrar las ventajas de la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo la participación de los productores del rubro en días de campo, congresos, encuentros, seminarios, talleres y cursos.
- Incentivar la realización de giras tecnológicas con participación de los productores de FHP y la difusión en el medio de los conocimientos adquiridos por ellos, como una forma de acercar la tecnología a los usuarios.
- Difundir las experiencias exitosas, como una forma de dar a conocer los logros que se han alcanzado en la aplicación de tecnologías y de incentivar en este sentido a los productores del sector. En este ámbito, el Premio Nacional a la Innovación Agraria constituye un ejemplo de cómo puede fomentarse la difusión.



«Andes Nursery Association, organización de viveristas que desarrolla nuevas variedades frutícolas» (Premio a la Innovación Agraria 2000, mención Gestión y Asociatividad)

1.4. PROMOVER LA FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS DEDICADOS A ESTA ACTIVIDAD

El rubro de los FHP requiere contar con un número adecuado de especialistas en el tema, que tengan una base científica y tecnológica profunda en esta materia y que sepan aplicar sus conocimientos en las distintas zonas productoras de FHP en el país. Los especialistas del área deben contar con conocimientos sólidos y una actualización permanente, que les permita satisfacer las demandas de los productores, fundamentalmente en áreas como incorporación de tecnología, renovación de variedades, gestión, tendencias de mercado, y otras.

Acciones propuestas

Para este lineamiento se propone una acción fundamental:

- Incentivar la especialización en el rubro

En el mundo, son innumerables los centros de formación e investigación especializados en el rubro. España, México, Estados Unidos y Brasil reciben una gran cantidad de alumnos extranjeros que se especializan en el tema. También en el país hay suficientes universidades con experiencia en el área, que ofrecen la posibilidad de realizar especialización, por ejemplo al nivel de estudios de postgrado.

Una buena difusión de la importancia y de las perspectivas que tiene el rubro, así como de los programas de capacitación existentes, permitirá un mayor flujo de profesionales universitarios y técnicos de escuelas agrícolas que fomentará en el futuro la formación de una gran base nacional de grupos técnicos dedicados a la investigación, la transferencia y la extensión.

En este sentido, es importante difundir la oferta de formación y especialización existente en el tema, a través de medios escritos (revistas especializadas, boletines, diarios) y sitios web relacionados. A la vez, se debe divulgar la existencia de programas e instrumentos estatales de apoyo para financiar estas iniciativas (créditos y/o becas tanto a nivel nacional como en el extranjero).

1.5. FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN LIMPIA

La producción de fruta con tecnologías que no produzcan deterioro al medio ambiente es uno de los requisitos más importantes que imperan en los mercados mundiales. Por ello, es fundamental fomentar sistemas de producción que incorporen aspectos de producción limpia, para así mejorar la competitividad del rubro en los mercados externos actuales y futuros.

El productor de frutas de FHP debe conocer que esto será un requisito obligatorio en el corto plazo en los mercados de destino a los que optan las frutas producidas en el país. Este lineamiento debe ir dirigido a facilitar la incorporación de tecnologías que tengan un bajo impacto sobre el medio ambiente, con un seguimiento en los procesos de producción que asegure la aplicación de medidas que fortalezcan la sustentabilidad de la actividad.

Acciones propuestas

Las acciones que se proponen para este lineamiento son las siguientes:

- Difundir el acuerdo de producción limpia, establecido entre agentes públicos y privados del país, que busca facilitar el acceso de la producción hortofrutícola nacional a los mercados de destino mediante la

implementación y certificación del cumplimiento de las BPA. Este acuerdo se firmó en abril del 2002 y fue suscrito por los Ministerios de Economía, Agricultura y Salud, además de CORFO y CONAMA, y por el sector privado, lo hizo el Comité Coordinador Hortofrutícola conformado por la Asociación de Exportadores (ASOEX) y la Federación de Productores de Fruta (FEDEFruta).

- Difundir los instrumentos de apoyo técnico y las líneas de financiamiento específicas que pueden aplicarse a la gestión ambiental y a la producción limpia, así como los instrumentos de apoyo a la innovación tecnológica y a la modernización productiva que promueven aplicaciones en este ámbito.
- Divulgar experiencias exitosas en la aplicación del concepto de producción limpia llevadas a cabo por productores de FHP y que puedan ser replicadas.
- Fomentar e incentivar en universidades y centros técnicos la formación de profesionales con sólidos conocimientos en este tipo de producción, que apoyen el proceso de producción.
- Difundir y promover la aplicación del conocimiento y la experiencia extranjera en producción limpia.

Esto debe incluir necesariamente una revisión bibliográfica acerca del tema, como también contemplar consultorías y estudios específicos de asesores especialistas en como producir sin contaminantes. Habrá que realizar una revisión de las normas internacionales y adaptarlas a la realidad chilena, observando los parámetros de medición o aceptación, según sea la fruta a producir.

- Promover giras tecnológicas al extranjero, con participación de profesionales y productores.

El desarrollo de giras técnicas a países que tengan una experiencia amplia en el tema, permitirá conocer metodologías de producción limpia e implementación de sistemas integrados de control de plagas y enfermedades, así el funcionamiento de mecanismos que certifiquen la aplicación de estas medidas.

2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

Los lineamientos en este ámbito están orientados a dos áreas del mercado: interno y externo. En el área del mercado interno, se propone fortalecer el poder de negociación de los productores, estimular el consumo de fruta fresca de las especies de FHP, diferenciar los productos derivados de frutas naturales de aquellos compuestos por productos sintéticos, así como también potenciar el desarrollo agroindustrial en el sector. En el área del mercado externo los lineamientos propuestos, consolidando los mercados actuales, se orientan a favorecer una expansión de las exportaciones hacia otras áreas geográficas, de una manera más decidida, que asegure al rubro una estabilidad de la demanda global.

AREA MERCADO INTERNO

El objetivo principal en esta área es establecer canales de comercialización transparentes y que generen confianza y llegar a ofrecer un producto confiable al consumidor, de manera que éste pueda estar seguro de que adquiere un producto de calidad estable en cualquier época del año.

A continuación se describe cada uno de los lineamientos estratégicos propuestos para en esta área.

2.1. FORTALECER EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PRODUCTORES

Es necesario fortalecer el poder de negociación de los productores, de tal manera que ellos puedan enfrentar en mejores condiciones un mercado interno que se caracteriza por la poca transparencia de las transacciones, una demanda muy concentrada, normas de calidad insuficientes y baja disponibilidad de información de mercado.

Acciones propuestas

- Promover la asociatividad de los productores para enfrentar problemas comunes de comercialización.

Contar con organizaciones que mejoren los actuales niveles de asociatividad, permitiría a los productores transar sus volúmenes en forma conjunta y favorecería su poder de negociación, especialmente el de los pequeños agricultores, que están en desventaja ante cadenas de comercialización poco transparentes.

- Promover el uso de sistemas de guarda o refrigeración para alargar el período de conservación de la fruta.

Se propone que los agricultores utilicen en mayor medida servicios de conservación de la fruta (cámaras de frío) para mejorar la distribución de la oferta en el tiempo, lo que les permitiría organizar una venta más ordenada y segura de sus productos. Para ello se propone difundir ampliamente entre los productores las ventajas de esta alternativa.

2.2. DESARROLLAR PATRONES ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA DIFERENCIAR LA FRUTA COMERCIALIZADA EN EL PAÍS

Es preciso que se incorporen parámetros comunes para poder diferenciar la calidad de las frutas que se comercializan, especialmente para distinguir los precios de venta y responder a los requerimientos potenciales de los consumidores del mercado nacional.



Proyecto impulsado por FIA que busca establecer un sistema de diferenciación, mediante denominación de origen y marca de calidad para el limón de Pica

Las acciones propuestas para este lineamiento se describen a continuación.

Acciones propuestas

- Promover la formación de una comisión ad-hoc con el fin de definir una normativa basada en criterios comunes de calidad para la comercialización de la fruta.

Se propone la creación de una comisión técnica (integrada por representantes de productores, exportadores, mayoristas, minoristas y profesionales de entidades técnicas, universidades y del sector público) para establecer parámetros comunes de calidad para la comercialización.

En este ámbito, se requiere establecer parámetros que incorporen estándares de madurez como el contenido de azúcares, porcentajes de acidez, contenido de aceites, firmeza de la pulpa, y otros, que aseguren una calidad mínima para la comercialización. Estos estándares también deben estar relacionados con las especies y variedades y sus épocas de cosecha, de manera de establecer un estándar mínimo de calidad para cada una de ellas.

Dentro de esta normativa también se debe considerar la tipificación de los contenidos de los productos industrializados, estableciendo estándares para ser considerados productos naturales, diferenciándolos claramente de aquellos que no lo son o que no incluyen trazas de ellos. Con la rotulación de envases y etiquetas que distingan a los "productos naturales" de frutas provenientes de los FHP se contribuirá a orientar al consumidor en su toma de decisión de compra; en este mismo sentido, podría incluso normarse la publicidad que utiliza como imagen frutos naturales para promocionar productos sucedáneos.

2.3. PROMOVER EL CONSUMO DE FRUTAS DE LAS ESPECIES QUE INTEGRAN ESTE RUBRO

Es necesario promover el consumo de los distintos frutos de los FHP e informar a los consumidores acerca de los beneficios que reporta su consumo, con

el fin de ampliar la demanda, especialmente para los frutos en estado fresco. También se debe dar a conocer el ingreso al mercado de nuevas variedades de frutas con características específicas, de acuerdo con las tendencias en los cambios de los hábitos alimenticios de la población.

Las acciones que se proponen para este lineamiento se describen a continuación.

Acciones propuestas

- Divulgar las características de las frutas que integran este rubro.

Se deben fomentar y difundir los beneficios que otorga a la salud el consumo de este tipo de productos, destacando las bondades del consumo de frutas naturales y frescas en términos alimenticios y de salud y, en el caso de los productos industrializados, diferenciando claramente los productos derivados de la fruta natural, de los productos sucedáneos.

En esta línea se han desarrollado varias campañas genéricas tendientes a mejorar los hábitos de alimentación. En algunas de ellas se ha promovido el consumo de frutas frescas por parte del Ministerio de Salud (campaña Viva Chile) y del INTA, esfuerzo que se debería potenciar y ampliar. A la vez, se deben imitar las acciones realizadas por el Comité de Palta, que desarrolló una campaña publicitaria con muy buenos resultados a escala nacional e internacional. Con relación a los productos sucedáneos, la acción emprendida por los productores de limones hace unos años, dio excelentes resultados para diferenciar el producto natural frente a la competencia del jugo de limón químico.

- Promover encuentros entre representantes de los mercados y productores.

Con el objetivo de fortalecer la demanda, se deben promover encuentros entre los representantes de los mercados regionales y los productores para proyectar nuevas áreas de negocios en común, reproduciendo y adaptando modelos de campañas de promoción realizadas en el extranjero. Asimismo, la promoción de alianzas estratégicas entre productores y distri-

buidores parece ser vital para detectar fluctuaciones de la demanda, tanto en volumen como en gustos y preferencias.

- Realizar estudios de demanda para conocer gustos y preferencias del consumidor nacional.

Se propone realizar estudios de mercado para conocer las características de la demanda por frutas de FHP. Esto ayudará a detectar potenciales consumidores, además de ser fundamental para que los productores puedan orientar sus futuras plantaciones.

Estos estudios de demanda deberían estratificarse en distintos grupos, de acuerdo a edad, nivel de ingreso, regiones con distintos hábitos de consumo, puntos de ventas, formas de consumo (fresco o industrializado), además de identificar posibles frutas competidoras y sus posibilidades de comercialización, en cuanto a épocas del año y volúmenes.

- Crear un programa de educación al consumidor que tenga como objetivo enseñar a exigir calidad en los frutos derivados de los FHP.

El consumidor debe ser educado para que distinga la calidad de un fruto y acepte o rechace su compra. Para esto, es necesario que conozca los parámetros basados en normas básicas de calidad, tales como color, apariencia, forma, aroma, entre otros, lo que le permitirá diferenciar aquellos productos que cumplen las normas y, por lo tanto, presentan una calidad adecuada.

A través de las campañas de promoción mencionadas anteriormente pueden abordarse también estos aspectos. Estos esfuerzos deben orientarse también a que el consumidor aprenda a diferenciar los productos industrializados provenientes de productos naturales, de aquellos elaborados con mezclas de sustitutos químicos y productos naturales, y por otro lado a lograr que la rotulación de estos productos señale claramente los ingredientes y su origen, para que el consumidor puede preferir uno u otro producto, debidamente informado.

2.4. INCENTIVAR LA CREACIÓN DE PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES EN EL PAÍS

Los principales motivos para incentivar la creación de un mercado de productos agroindustriales derivados de los FHP son, en primer término, que la industrialización aporta un mayor valor agregado a la materia prima y hace posible un máximo aprovechamiento de la fruta, al permitir obtener una gran cantidad de productos a partir de una misma materia prima, entre ellos: jugos, concentrados, emulsiones, néctares, confites, saborizantes naturales, aceites esenciales, pulpas y jarabes, lo que significa que potencialmente se puede satisfacer a un mayor número de consumidores y de esta forma ampliar el tamaño de los mercados y por ende aumentar la competitividad de los FHP.

Adicionalmente, la industrialización permite en cierta medida suplir las deficiencias que presentan los mercados de comercialización de fruta fresca, esto es, extender la oferta de los productos en el tiempo, mejorar la distribución de los productos en la cadena de comercialización y ofrecer una alternativa de aprovechamiento a volúmenes importantes de fruta que aumentan la concentración de la oferta en algunos períodos del año.

Las acciones propuestas para este lineamiento se describen a continuación.

Acciones propuestas

- Conocer y difundir los procesos y normas técnicas con que se desarrollan los productos agroindustriales.

Esta acción apunta a realizar giras tecnológicas y contratación de asesores para conocer los procesos productivos, los productos y los mercados de comercialización de las diferentes alternativas de industrialización.

Esta acción debe ser complementada con estudios técnicos de factibilidad de procesamiento, para identificar las alternativas de productos en las cuales el país puede tener ventajas competitivas, identificando los productos más convenientes de elaborar y los grados de agregación de valor que es recomendable incorporar.

- Promover la creación de alianzas entre el sector productor primario e industrial.

Esta acción debe contribuir a desarrollar un nivel tecnológico-industrial conjunto, de manera que ambos sectores sepan cómo funcionan las respectivas áreas de producción, bajo ciertas normas técnicas preestablecidas, de manera que puedan generar productos en conjunto. Esto sugiere también que la creación de estas alianzas ayudará a determinar las diferentes escalas de producción, según el producto a desarrollar.

AREA MERCADO DE EXPORTACION

Una de las características del mercado de las especies y variedades de los FHP es que posee un gran dinamismo, acentuado por el desarrollo de nuevas variedades que están constantemente mejorando las características de la fruta y por lo tanto ofrecen al consumidor nuevas posibilidades de consumo.

Considerando la fortaleza comercial que posee Chile, especialmente en el área de la fruticultura, los esfuerzos en esta área deben dirigirse a acelerar la búsqueda de nuevas alternativas de países o áreas geográficas de destino que permitan estabilizar la demanda de los FHP en el futuro. Esta nueva demanda debiera detectarse tanto para especies como para variedades, en nichos de mercado factibles de abordar, y que abran al sector mercados en los cuales pueda seguir siendo competitivo en el futuro.

En esta área se propone un único lineamiento fundamental:

2.5. POTENCIAR EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

El aumento del número de países que cultivan los FHP, exige que el sector sea cada día más competitivo para aprovechar todas las oportunidades que se presentan en el mercado internacional para este tipo de frutas. Por lo tanto, considerando los esfuerzos de promoción de la fruta chilena realizados hasta ahora por ASOEX y FEDEFruta, con el apoyo de PROCHILE, a través de la Chilean Fresh Fruit Association (CFFA), se deben potenciar los mercados actuales de

comercialización y desarrollar otros nuevos, para consolidar así la posición del país como un importante abastecedor de frutas de FHP.

Las acciones propuestas para este lineamiento son:

Acciones propuestas

- Realizar estudios de mercados de interés potencial.

Es necesario conocer los hábitos de consumo de la población de los mercados de interés a los cuales actualmente no se exporta, detectando gustos, preferencias y épocas de consumo, con el fin de proyectar posibles flujos de demanda.

En la ampliación y desarrollo de nuevos nichos, es importante identificar y estudiar el comportamiento de los competidores más directos de Chile, y así detectar el interés que poseen por estos nuevos mercados.

- Investigar la demanda por frutas de FHP en oficinas comerciales de embajadas nacionales y extranjeras.

Este contacto con las oficinas comerciales facilita el acercamiento del sector productivo a los mercados factibles de abordar que demandan frutas de FHP. Estas oficinas pueden ser también buenos agentes que detecten y apoyen negocios, lo que ayudaría a mejorar la penetración del rubro de los FHP en el mercado internacional. Las agrupaciones de productores deben maximizar la utilización de esta información para su beneficio.

- Organizar misiones comerciales del sector productivo a ferias internacionales en mercados alternativos.

La participación de los productores en este tipo de misiones comerciales favorece un acercamiento con el mercado y un conocimiento de los posibles cambios que se pueden producir tanto en tipo de productos, como en sus demandas. En este tipo de eventos, los productores nacionales pue-

den además dar a conocer sus productos, facilitándose el contacto con potenciales compradores.

Para lograr lo anterior, es preciso difundir los eventos relevantes y específicos para los productores de FHP que se realicen en el mundo, involucrando en este esfuerzo a todos los organismos vinculados al desarrollo del sector.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

Para responder a los requerimientos del mercado, considerando la aplicación de tecnologías en el ámbito productivo, la gestión se convierte en un elemento necesario de fortalecer para aprovechar en forma oportuna las oportunidades que se le presenten al rubro.

A continuación se describen los lineamientos propuestos para superar las limitantes identificadas en este ámbito.

3.1. FORTALECER EL NIVEL DE ORGANIZACIÓN DEL RUBRO

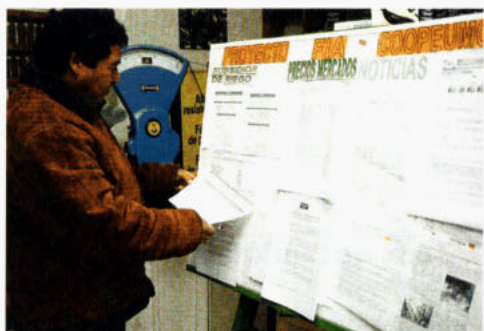
La asociatividad de los productores reporta múltiples beneficios. Entre ellos, permite a los productores compartir y proteger sus intereses; mejora el acceso a la asistencia técnica; facilita la posibilidad de comercialización de los productos, aumentando el poder negociador; también permite el acercamiento a la información, a las fuentes de financiamientos públicas y privadas y a la interlocución con otros agentes públicos y privados.

Para fortalecer la asociatividad, es preciso superar la desconfianza que muchos productores sienten frente al trabajo en común, vencer el individualismo y confiar en la capacidad de administración de la organización.

En este sentido, es necesario destacar dos ejemplos de asociatividad exitosa, pero no exenta de dificultades, que presenta el sector. Uno de ellos, a nivel de pequeños agricultores, es la Cooperativa Campesina de Peumo (Coopeumo Ltda.), que reúne a numerosos pequeños productores de FHP, quienes inten-

tan romper barreras para producir y comercializar sus productos a nivel nacional y en el mercado externo. El otro ejemplo es la creación del "Comité de la Palta Hass", que ha sido una acertada asociación entre productores y exportadores para emprender estrategias comunes de comercialización de esta variedad de palta.

A la vez, la existencia de FEDEFruta, entidad gremial que agrupa a los fruticultores de Chile, invita a participar constantemente a los productores del rubro en su labor de defensa de la actividad y a la vez promueve servicios y beneficios para cada productor asociado.



La Cooperativa Campesina de Peumo (COOPEUMO) reúne a numerosos productores de FHP (Premio a la Innovación Agraria 2000 en Gestión y Asociatividad)

Las acciones propuestas para este lineamiento son:

Acciones propuestas

- Difundir los beneficios que genera la asociatividad, realizando para ello charlas, días de campo, giras y otras actividades relacionadas con la motivación, para promover la formación de organizaciones. También es importante divulgar otras experiencias de asociatividad en el país, que sean interesantes de imitar.
- Promover la utilización de los instrumentos que refuerzan la asociatividad.

Diversos organismos públicos (tales como CORFO, PROCHILE, INDAP y FIA) disponen de instrumentos que permiten apoyar la generación o el fortalecimiento de distintas formas de asociatividad. El sector privado tiene la misión de aprovechar adecuadamente dichos instrumentos, así como el sector público debe centrar sus esfuerzos en desarrollar una mejor divulgación de ellos.

- Incentivar la creación de organizaciones de productores del rubro, por regiones o por especies.

El objetivo principal de esta acción es reunir a los productores de FHP por especie o a nivel zonal, para que puedan fortalecer la obtención de beneficios comerciales, técnicos y de gestión. Además, este tipo de organizaciones favorece la representatividad del sector productivo, que de este modo puede ser un interlocutor válido de negociación con el sector público y otros agentes del rubro.

3.2. MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS DISTINTOS AGENTES DEL RUBRO

Para mejorar la capacidad de gestión de productores y comercializadores, es preciso que ellos participen en actividades de capacitación que los provean de herramientas y criterios que les ayuden a mejorar su eficiencia en toda la cadena productiva y comercial del rubro.

La capacitación de los distintos agentes del rubro debe incluir conocimientos de planificación y organización, para lograr los objetivos propuestos. En este ámbito, la capacitación fortalece las capacidades individuales de todas las personas que participan en el rubro y otorga una base sólida de preparación que ayuda a mejorar la calidad de la gestión productiva y comercial.

Las acciones propuestas para este lineamiento son:

Acciones propuestas

- Promover la participación de los productores del sector en cursos de capacitación en gestión.

Es posible apoyar el mejoramiento de la gestión, tanto productiva como comercial, de los productores de frutales de hoja persistente, a través de su participación en cursos de capacitación, para lo cual se dispone de franquicias tributarias muy expeditas (Sence), así como de otras fuentes de financiamiento (Programa de Formación de FIA, entre otros).

- Incentivar el uso de registros técnicos y comerciales en la actividad productiva.

En el objetivo de mejorar la calidad de su gestión, es fundamental que los productores lleven registros técnicos y comerciales de su actividad productiva y de comercialización y también que sepan interpretarlos.

- Realizar cursos específicos en temas de liderazgo y gestión emprendedora.

Es fundamental que se impartan en el país cursos en temas de liderazgo y gestión emprendedora y que se motive a los productores del rubro a participar en ellos, de manera de mejorar su gestión grupal y empresarial. Estos cursos deben apuntar a fortalecer la eficiencia en la gestión administrativa, financiera y organizacional. En la actualidad existen universidades, institutos y fundaciones privadas que ofrecen variados cursos en la materia.

3.3. MEJORAR LA OFERTA, EL ACCESO Y LA DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN AL SECTOR

La información técnica y de mercado es fundamental para el fortalecimiento del rubro. Adecuadamente sistematizada y analizada, la información constituye una herramienta eficaz de apoyo para la toma de decisiones del sector. Las fuentes de información deben ser confiables y de fácil acceso, de manera que el sector pueda disponer de este insumo en forma permanente y oportuna y pueda analizarla y aprovecharla de acuerdo a sus requerimientos.

Las acciones que se proponen para este lineamiento son:

Acciones propuestas

- Evaluar la factibilidad de crear una entidad que centralice la información.

Una de las funciones de una eventual organización de los actores del sector debiera ser centralizar la información relevante para el rubro y crear sistemas permanentes de información. Esta entidad debería recopilar, centralizar, analizar y, finalmente, difundir a los productores aquella información que les resulta fundamental para la toma de sus decisiones.

La propuesta va dirigida a integrar la información que generan habitualmente INE, CIREN, CORFO, ODEPA, el Banco Central, PROCHILE, ASOEX, FEDEFruta, investigadores, consultores y universidades, como también las novedades difundidas en cursos, seminarios y otras iniciativas de interés para el sector.

Para crear este sistema, se debe primero detectar qué tipo de información se requiere rescatar (demanda) y por qué medios desean recibirla los productores (divulgación). El crear boletines o publicaciones enfocadas a productores, de fácil lectura y comprensión, de carácter periódico, ayudaría a cumplir la propuesta. A través de la red Internet, se puede canalizar también una gran cantidad de información, y por medio de la televisión, como medio de difusión masivo, sería más fácil llegar a los pequeños agricultores.

También se debe evaluar la posibilidad de crear una revista nacional del rubro, financiada por anuncios publicitarios, que facilite la difusión de información de mercado y tecnológica, así como de resultados de investigación en el rubro de los FHP; que permita dar a conocer las iniciativas que realizan los diversos agentes ligados al rubro e información extranjera actualizada de interés para el país.

- Mantener una base de datos actualizada para el rubro.

Para los productores del rubro es creciente la necesidad de disponer de una base de datos, que incluya información referente a superficies plantadas por regiones, variedades y especies, según edades, sistemas de plantación y otros aspectos, para ser utilizada en función de las exigencias y continuos cambios del mercado. A través de futuras organizaciones, será posible mantener una base de datos actualizada, que recoja fácilmente por medios interactivos las variaciones periódicas de esa información, de manera de tenerla actualizada constantemente.

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Centro de Información de Recursos Naturales (CIREN) mantienen información periódica al respecto (catastro frutícola) que representa un gran avance en la materia. Habría que coordinar este sistema con futuras organizaciones de productores de FHP, seleccionar qué tipo de información es relevante para el sector y estudiar la mejor forma para difundirla.

- Difundir la existencia de informes periódicos de ventas y volúmenes comercializados.

Esta acción apunta a difundir los medios que recogen información de mercado y que dan a conocer los informes de ventas y volúmenes transados de fruta de los FHP diaria o semanalmente, en los principales mercados tanto externos como al interior del país. Como ejemplo de estos medios están las revistas especializadas (Revista del Campo y Revista Fedefruta) y el Boletín semanal de precios de ODEPA.

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DEL FINANCIAMIENTO

Para los productores y empresarios que deseen invertir introduciendo innovaciones tecnológicas o comerciales en sus huertos, o que deseen ingresar al negocio de los frutales de hoja persistente, es fundamental poder optar a líneas de financiamiento que sean adecuadas a las necesidades del rubro. Se trata de un cultivo que por una parte, requiere de una alta inversión para establecer un huerto y por otra, demora un tiempo considerable en empezar a producir y generar ingresos que permitan recuperar la inversión.

En este ámbito, se identificó un único lineamiento:

4.1. MEJORAR EL ACCESO A FINANCIAMIENTO PARA LOS ACTORES DEL SECTOR

El desarrollo de los FHP depende en gran medida de los niveles de inversión en tecnología y manejo del cultivo, de modo que estos deben ser apoyados a través de distintas fuentes de financiamiento que sean accesibles a todos los involucrados en el rubro, considerando la importancia del sector para la economía del país.

Para desarrollar este lineamiento se proponen las siguientes acciones:

Acciones propuestas

- Difundir las líneas de financiamiento estatales existentes.

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

- Divulgar los instrumentos de financiamiento existentes en el mercado financiero.
- Promover estudios de mercado, incluyendo análisis de demanda.

Se deben promover y difundir estudios de mercado referentes a las especies de FHP, que incluyan análisis de demanda de productos y nichos de comercialización para cada especie. Estos son elementos fundamentales para superar las desconfianzas del sector financiero y contribuir a aumentar la solidez de los argumentos que avalan los financiamientos solicitados.

- Incentivar a profesionales del área agrícola que laboran en entidades financieras a tener un mayor conocimiento del rubro.

La presencia de profesionales del sector financiero con especialidad en el sector agrícola en seminarios, talleres, reuniones, mesas de trabajo o visitas a centros demostrativos, y otros, será útil para que ellos observen el desarrollo del sector y evalúen los proyectos de financiamiento con una comprensión más profunda de la realidad de este rubro.

- Promover la contratación de seguros agrícolas, con el fin de disminuir el riesgo financiero y asegurar el pago de los créditos solicitados.

El reducir la incertidumbre del negocio agrícola a través de la contratación de seguros que disminuyan los riesgos financieros, debe ser un elemento considerado por el sector productivo para incentivar al sector financiero en la creación de nuevas líneas crediticias. Esto aumentaría la confianza y la seguridad del sector financiero ante cualquier eventualidad climática o comercial, que pusiera en peligro el pago de los créditos solicitados.

Conclusiones

- El hecho de que la producción de FHP se realice en Chile con un nivel tecnológico adecuado, que el país disponga de zonas con climas benignos, convenientes para estos cultivos, y que no existan problemas sanitarios mayores representan ventajas comparativas con relación a nuestros competidores. Estas condiciones se traducen en oportunidades para desarrollar los cultivos de FHP de buena forma y así insertarse competitivamente en el mercado.
- Para consolidar el desarrollo del rubro en el país, es necesario superar debilidades y limitantes en el ámbito técnico productivo, dando a conocer a los productores del sector la importancia de adquirir e incorporar tecnología, potenciando la investigación, de acuerdo con las demandas del sector productivo, así como la transferencia y la difusión de los resultados obtenidos en ellas. A la vez, se debe facilitar la implementación de sistemas de producción limpia.
- Otro elemento importante a considerar es el promover una mayor formación de profesionales especialistas en el tema de los FHP. Ellos son importantes agentes de difusión y transferencia de tecnología, y junto a otros factores, ellos contribuyen a dar solidez al desarrollo del rubro.
- Con relación al mercado interno, por un lado, debe promoverse el consumo de frutas de FHP y a la vez, establecer patrones para diferenciar la calidad de la fruta comercializada en el país. Desde el punto de vista de los produc-

tores, es necesario que fortalezcan su poder de negociación y busquen dar mayor valor a un volumen creciente de la producción nacional, para lo cual es necesario abordar las opciones de industrialización que ofrecen los FHP.

- Se deben aprovechar las ventajas sanitarias y climáticas que presenta el país para enfrentar el mercado externo y lograr una mayor penetración de nuevos mercados. Ya se ha probado que el rubro de los FHP puede estar presente en mercados tan exigentes como Estados Unidos y Japón. Será necesario consolidar estos mercados, aumentar los volúmenes transados y diversificar la oferta.
- En otro aspecto, se deben concentrar esfuerzos en la generación de la información relevante y estratégica para el rubro y su difusión a todos los agentes que intervienen en la producción y comercialización en el país. A la vez, esta información será un complemento a los estudios realizados por entidades financieras como respaldo al financiamiento crediticio.
- El sector utiliza los fondos concursables y los instrumentos públicos disponibles, que representan herramientas de apoyo financiero adecuadas para impulsar un mayor desarrollo en el rubro, a menor escala que otros rubros. Se debe promover una mayor articulación, para coordinar los esfuerzos de utilización de estos fondos.
- La asociatividad y la capacidad de gestión de productores y comercializadores de los FHP, resulta vital para generar una gran capacidad de respuesta a los cambios del mercado y una mayor disposición a la captación de información. Para mejorar la capacidad de gestión es indispensable desarrollar un nivel de organización adecuado, promover los sistemas de información técnica, económica y productiva, y fortalecer la gestión en los diversos agentes vinculados al rubro.

Anexos

FICHA TÉCNICA
PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
PARA LA PRODUCCIÓN DE FRUTALES DE HOJA PERSISTENTE

FRUTALES DE HOJA PERSISTENTE	LOCALIZACIÓN	TOTAL PARTICIPANTES	COMPOSICIÓN
Mesa de Trabajo Nacional	Santiago	25	100,0%
Privado		21	84,0%
Público		3	12,0%
Universidades		1	4,0%
Mesa de Trabajo Zonal 1	Quillota	20	100,0%
Privado		11	55,0%
Público		5	25,0%
Universidades		4	20,0%
TOTAL	3	45	100,0%
Privado		32	71,1%
Público		8	17,8%
Universidades		5	11,1%

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

Sector Privado

- Gerardo Aldunate U., Propal - Agrocomercial Quillota S.A.
- Verónica Barros D., Profo Fruterra
- José Luis Brancoli B., Agrícola Mallarauco Ltda.
- José Canessa D., Vivero Limache
- Fernando Castro G., Proyecto Consultores Ltda.
- Pablo Caviedes B., Safex Ltda.
- Juan Celis V., Coopeumo Ltda.
- Augusto Correa C., El Cantarito S.A.
- Juan Cubillos Z., Fundación OCAC
- Pedro Echazú A., El Cantarito S.A.
- Patricio Espinoza D., Soc. Agrícola La Rosa Sofruco S.A
- Jorge Escobar L., Consorcio Viveros Valle del Aconcagua
- Rolando Escobar A., Coopeumo Ltda.
- Paulina Escudero, Asoc. de Exportadores de Chile
- Patricio Espinoza D., Soc. Agrícola La Rosa Sofruco S.A
- Alvaro González, Revista Empresa y Avance Agrícola
- José González R., Fundación OCAC
- Erwin Grune, Agricom
- Manuel Ibarra C., Coopeumo Ltda.
- Arturo Johnson, Fruterra
- Patricio Lepeley S., Nilpra S.A.
- Jaime López P., Viveros Claudia
- Augusto Meneses Z., Copeval Ltda.
- Adolfo Rojas B., Calbifrut S.A.
- Susana Romero L., Propal - Agrocomercial Quillota S.A.
- Marco Sánchez D., Fundación OCAC
- Juan Carlos Sepúlveda, FEDEFruta
- Waldo Valenzuela C., Vivero Pencahue
- Hugo Zúñiga G., Fundación OCAC
- Juan de Dios Zúñiga, Fundación OCAC

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

Sector Público

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Erika Ereche A., SAG V • María Eugenia Gámez, ODEPA • Pamela García H., Centro Regional de Informaciones Agrometereológicas Seremi VI Región • Sergio Ibacache, Seremi de Agricultura V | <ul style="list-style-type: none"> • Patricia Larrañaga, CIREN • Gamalier Lemus, INIA La Platina • Clara Loyola B., INDAP V • Lorena Peña B., INIA CEE La Cruz • Héctor Urrutia T., INDAP RM |
|--|---|

Sector Académico

- Ricardo Cautín M., Universidad Católica de Valparaíso
- Luis Díaz N., Universidad de La Serena
- Sandra Gandolfo, Universidad Católica de Valparaíso
- Daniel Hernández R., Universidad del Mar
- Juan E. Ortúzar F., Universidad Católica de Chile

MATRIZ RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN DE FRUTALES DE HOJA PERSISTENTE

ÁMBITO TÉCNICO PRODUCTIVO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Insuficiente investigación de tecnologías productivas	Potenciar investigación en tecnologías productivas, estableciendo prioridades de investigación	- Promover la creación de un foro de discusión permanente que integre a todos los agentes del rubro, con la finalidad de identificar y dar a conocer las necesidades de investigación - Divulgar las propuestas de investigación existentes en el rubro, y publicar resultados de los proyectos realizados, con el fin de dar a conocer lo investigado y evitar la duplicación de esfuerzos en investigación - Promover encuentros periódicos entre productores e investigadores, por zonas de producción, bajo la coordinación de un centro de investigación local - Crear un programa de investigación para el rubro, que sea resultado de las prioridades establecidas entre el foro de discusión y los encuentros investigadores-productores - Fomentar la coordinación y difusión de los fondos concursables existentes en el país - Motivar al sector privado a contribuir con financiamiento para proyectos de investigación	CORTO-MEDIANO
Desconocimiento de cuáles son las demandas de investigación del sector productivo	Impulsar la difusión y transferencia de la investigación	- Potenciar la difusión y transferencia de los temas estudiados en los centros de investigación apoyados financieramente por fondos públicos - Fomentar la creación de grupos o talleres de trabajo entre productores, ya sea por especies o zonas de producción, para canalizar los resultados de nuevas investigaciones - Realizar investigaciones tanto a nivel de centros de investigación como en los predios productivos	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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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 TÉCNICO PRODUCTIVO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Diversidad de los productores en cuando a su receptividad e incorporación de tecnología	Dar a conocer a los productores del sector la importancia de adquirir e incorporar tecnología	• Mostrar las ventajas de la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo la participación de los productores del rubro en días de campo, congresos, encuentros, seminarios, talleres y cursos • Incentivar la realización de giras tecnológicas con participación de los productores de FHP y la difusión en el medio de los conocimientos adquiridos por ellos, como una forma de acercar la tecnología a los usuarios • Difundir las experiencias exitosas como una forma de incentivar entre los productores la aplicación de tecnologías	CORTO-MEDIANO
Presencia de pocos especialistas en el rubro	Promover la formación de especialistas dedicados a esta actividad	• Incentivar a la especialización en el rubro	MEDIANO-LARGO
Escaso nivel de incorporación de la producción limpia	Facilitar la implementación de los sistemas de producción limpia	• Difundir el acuerdo de producción limpia, establecido entre agentes públicos y privados, que busca facilitar el acceso de la producción hortofrutícola nacional a los mercados de destino mediante la implementación y certificación del cumplimiento de las BPA • Publicar un protocolo con normas de producción limpia que sea aplicable al rubro FHP	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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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 TÉCNICO PRODUCTIVO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
		• Difundir los instrumentos de apoyo técnico y las líneas de financiamiento específicas que pueden aplicarse a la gestión ambiental y producción limpia, así como los instrumentos de apoyo a la innovación tecnológica y a la modernización productiva que promueven aplicaciones en este ámbito • Divulgar experiencias exitosas en la aplicación del concepto de producción limpia llevadas a cabo por productores de FHP y que puedan ser replicadas • Fomentar e incentivar en universidades y centros técnicos la formación de profesionales con sólidos conocimientos en este tipo de producción, que apoyen el proceso de producción • Difundir y promover la aplicación del conocimiento y la experiencia extranjera en producción limpia • Promover giras tecnológicas al extranjero con participación de profesionales y productores	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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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 DEL MERCADO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Mercado Interno			
Bajo desarrollo de la comercialización a nivel interno	Fortalecer el poder de negociación de los productores	- Promover la asociatividad de productores para enfrentar problemas comunes de comercialización - Promover el uso de sistemas de guarda o refrigeración para alargar período de conservación de la fruta	MEDIANO -LARGO
Heterogeneidad de la oferta de fruta comercializada en el país	Desarrollar patrones estándares de calidad para diferenciar la fruta de FHP comercializada en el país	Promover la formación de una comisión ad-hoc con el fin de definir una normativa basada en criterios comunes de calidad para la comercialización de la fruta	MEDIANO -LARGO
Bajo conocimiento de los atributos de las frutas derivadas de los FHP	Promover el consumo de frutas de FHP	- Divulgar las características de las frutas de FHP - Promover encuentros entre representantes de los mercados y agrupaciones de productores - Realizar estudios de demanda para conocer gustos y preferencias del consumidor nacional - Crear un programa de educación al consumidor que tenga como objetivo enseñar a exigir calidad en los frutos derivados de los FHP	CORTO-MEDIANO
Bajo desarrollo agroindustrial	Incentivar la creación de productos agroindustriales en el país	- Conocer los procesos y normas técnicas con que se desarrollan estos productos - Promover la creación de alianzas entre el sector productor primario e industrial	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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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 DEL MERCADO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Mercado de Exportación			
Escasa diversificación de los mercados de exportación	Potenciar el desarrollo de nuevos mercados	• Realizar estudios de mercados de interés potencial • Investigar la demanda por frutas de FHP en oficinas comerciales de embajadas nacionales y extranjeras • Organizar misiones comerciales del sector productivo a ferias internacionales en mercados alternativos	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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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*
Escaso nivel de organización de los productores del rubro	Fortalecer el nivel de organización del rubro	- Difundir los beneficios que genera la asociatividad a través de charlas, días de campo, giras y otras actividades que permitan motivar a los productores para la formación de organizaciones, así como divulgar experiencias de asociatividad que sean interesantes de imitar - Promover la utilización de los instrumentos que refuerzan la asociatividad - Incentivar la creación de organizaciones de productores de FHP, por regiones o por especies	CORTO - MEDIANO
Escasa capacidad de gestión de los productores del sector	Mejorar la capacidad de gestión de los distintos agentes del rubro	- Promover la participación de los productores del sector en de cursos de capacitación en gestión - Incentivar el uso de registros técnicos y comerciales en la actividad productiva - Realizar cursos específicos en temas de liderazgo y gestión emprendedora	CORTO - MEDIANO
Escasa disponibilidad de información estratégica para el apoyo en el proceso de toma de decisiones	Mejorar la oferta, acceso y difusión de la información al sector	- Evaluar la factibilidad de crear una entidad que centralice la información - Mantener una base de datos actualizada para el rubro - Difundir la existencia de informes periódicos de ventas y volúmenes comercializados	MEDIANO - LARGO

* 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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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 DEL FINANCIAMIENTO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
Dificultad de acceso al financiamiento para inversión en el sector productivo	Mejorar el acceso a financiamiento para los actores del sector	• Difundir las líneas de financiamiento estatales existentes • Divulgar los instrumentos de financiamiento existentes en el mercado financiero • Promover estudios de mercado de los FHP, incluyendo análisis de demanda • Incentivar a profesionales del área agrícola que laboran en entidades financieras a tener un mayor conocimiento del rubro • Promover la contratación de seguros agrícolas con el fin de disminuir el riesgo financiero y asegurar el pago de los créditos solicitados	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 Producción de Frutales de Hoja Persistente 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.

OTROS TÍTULOS PUBLICADOS POR FIA

Estudios para la Innovación

- Frambuesas en Chile, sus variedades y características
- El mercado de la producción agrícola orgánica en la Unión Europea
- Frutales de hoja persistente en Chile, situación actual y perspectivas
- Bosque nativo en Chile, situación actual y perspectivas

Manuales para la Innovación

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

Estrategias de Innovación Agraria en los rubros

- Producción de berries
- Producción olivícola
- Producción de frutales de nuez
- Ganadería de camélidos
- Producción de plantas medicinales y aromáticas
- Floricultura
- Producción de hortalizas
- Producción de carne ovina
- Producción de leche caprina
- Producción de leche ovina

Resultados de giras y consultorías

- Sector forestal
- Riego y drenaje
- Agricultura sustentable

Otros títulos

- Directorio de Investigadores en Agricultura