



## **Gestión de requerimientos sanitarios y fitosanitarios en la cadena de exportación de manzana chilena**

Jean-Marie Codron<sup>1</sup> e Iciar Pavez<sup>2</sup>  
INRA, UMR MOISA

Montpellier, Francia, Septiembre 2019

---

<sup>1</sup> codron@supagro.fr

<sup>2</sup> iciar.pavez@supagro.fr

## ABSTRACT

Chile is one of the world's leading apple exporters. Its small domestic market drives it to export most of its produce. Since the 1980s, Chile has constantly diversified its export destinations, resulting in a wide range of sanitary and phytosanitary constraints in the importing countries. The management of these constraints offers numerous lessons for exporting countries such as France and Italy which, until now, have primarily focused on the European market with its constraints essentially linked to the use of pesticides and to pesticide residues limits. To draw on this experience, we identified all the constraints imposed by Chile's client countries and surveyed the eight largest Chilean apple exporters with regard to their commercial and varietal strategies and to the way in which they manage their customers' sanitary and phytosanitary constraints. For that purpose, we interviewed technical, commercial and managerial executives and conducted two or three series of interviews to enhance and validate initial results. This enabled us to identify the types of providers (own production, external providers under contract or not), the means of supervising these providers and how they are paid. We also called on a database covering 18 years of individual transactions enabling us to reconstruct the commercial and varietal strategies for each company (volumes exported for each variety and each destination). Two main types of organisation to manage SPS requirements emerged: a highly-organised upstream organisation capable of dealing with a wide range of markets, and a less integrated organisation targeting markets with less stringent SPS regulations.

## RESUMEN

Chile es uno de los principales exportadores de manzanas del mundo. Su pequeño mercado interno lo impulsa a exportar la mayoría de sus productos. Desde la década de 1980, Chile ha diversificado constantemente sus destinos de exportación, lo que resulta en una amplia gama de requerimientos sanitarios y fitosanitarios en los países importadores. El manejo de requerimientos diversos ofrece lecciones para otros países exportadores, como Francia e Italia que se han centrado principalmente en el mercado europeo cuyas principales restricciones se refieren a los pesticidas y sus residuos. En este documento, identificamos las estrategias comerciales y varietales de ocho grandes exportadoras de manzana chilena y analizamos como manejan los requerimientos sanitarios y fitosanitarios (SPS) de sus múltiples países clientes. Entrevistamos a ejecutivos técnicos, comerciales y gerenciales y realizamos dos o tres series de entrevistas que sirvieron para mejorar y validar los resultados iniciales. Esto nos permitió identificar los tipos de proveedores (producción propia, productores bajo contrato o no), las modalidades supervisión y pago a proveedores. También recurrimos a una base de datos que abarca 18 años de exportaciones a nivel empresa, por mercados y variedades. Se identificaron dos tipos principales modos de organización, uno integrado que permite abordar mercados mas restrictivos en términos de regulaciones SPS y otro descentralizado orientado hacia países menos exigentes.

## RECONOCIMIENTOS:

La investigación que condujo a este informe ha recibido financiación de la Agencia Nacional de Investigación de Francia (ANR) en el marco del proyecto Sustain'Apple (2014-2018). La mayor parte de la información ha sido recolectada mediante entrevistas a ejecutivos técnicos, comerciales o gerenciales de las ocho empresas analizadas. Estamos agradecidos por el tiempo otorgado y esperamos no haber malinterpretado las respuestas de los entrevistados. Agradecemos a Valeria Lepe, ingeniero del Centro de Pomáceas en Talca, por la información provista sobre las variedades de manzanas, a Eduardo Fuentes entomólogo de la Universidad de Talca sobre el riesgo sanitario y fitosanitario. Estamos también agradecidos con Mariano Allende por haber facilitado el acceso a los datos de Eximfruit y a Vincent Guérin a los datos de la base COMTRADE- AGROTECH (BUSINESS Francia). Agradecemos a José Antonio Yuri, director del Centro de Pomáceas, por dar visibilidad a este informe poniéndolo en el sitio web del Centro de Pomáceas.

### **Lista no exhaustiva de personas entrevistadas en Chile**

#### Ejecutivos de empresas

- Federico Contreras y Cristhian Arenas Pérez, David del Curto S.A.
- Luis Anativia Bovet, Pablo Mangelsdorff Bejares y Adolfo Schilling Donoso, Dole Chile S.A.
- Guillermo Roman O. y Ricardo Arturo Gonzales G., Frutera San Fernando S.A. (Frusan)
- Eduardo Palma A. y Patricio Lafuente F., Greenvic S.A.
- Pabla Nuñez y Julia Díaz, Copefruit S.A.
- Juan Piña Palominos, Rucaray
- Ricardo Larral, Chisa SA
- Vincent Reynaud, Exportadora Andinexia
- Pascal Marrocq, Blue Whale Chile, SpA

#### Expertos y responsables gremiales

- Eduardo Fuentes, Entomólogo, Laboratorio de Sanidad Vegetal, Universidad de Talca
- Mauricio Lolas Caneo, Fitopatólogo, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Talca
- Valeria Lepe Martínez, Ingeniero Agrónomo, Centro de Pomáceas, Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Talca
- Juan Carlos Sepúlveda, Gerente General, FEDEFRUTA
- Paulina Escudero, Ingeniero Agrónomo, ASOEX
- Mariano Allende, Gerente General, INGLOBO

INTRODUCCIÓN .....	4
I. MANZANAS EXPORTADAS: VOLÚMENES Y VARIEDADES .....	5
II. DIVERSIDAD DE LOS MODOS DE GESTIÓN SPS (EN PRODUCCIÓN) (tabla 2).....	6
Invariantes.....	6
Diferencias.....	7
III. FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS MODOS DE GESTIÓN SPS.....	8
III. A. Estrategia comercial.....	8
III. A. 1. Estrategia comercial por especie.....	8
III. A. 2. Estrategia comercial por variedad.....	9
III. A. 2. a. Evolución varietal (grupo de las 8 exportadoras) .....	9
III. A. 2. b. Estrategias varietales por empresa.....	10
III. A. 2. c. Nuevas variedades: un nuevo tema estratégico (Tabla 4).....	12
III. A. 3. Estrategias comerciales por tipo de destino .....	13
III. A. 3. a. Destinos de exportación de la manzana chilena.....	13
III. A. 3. b. Estrategias de destino por empresa .....	14
III. A. 3. c. Factores que influyen los perfiles de las empresas.....	15
III. B. Estrategia organizacional por empresa .....	16
III. B. 1. Estructuras y grado de integración en la cadena .....	16
III. B. 1. a. Estructuras de las empresas .....	16
III. B. 1. b. Grado de Integración en la transacción productor-exportador .....	17
III. B. 2. Características de los contratos Exportadora-Productor .....	18
III. B. 3. Sistema de liquidación .....	19
III. B. 4. Sistema de asistencia técnica/consejo a los productores.....	20
IV. SÍNTESIS: DOS GRUPOS DE EMPRESAS SEGÚN EL TIPO DE GESTIÓN SPS .....	22
Anexo .....	25
Distribución de las empresas por destino (en cajas exportadas) .....	26
Distribución de las empresas por variedad .....	28
Distribución de las variedades por empresa (en % del total exportado por empresa) .....	29
Distribución de destinos por empresa (en % del total exportado por empresa) .....	30

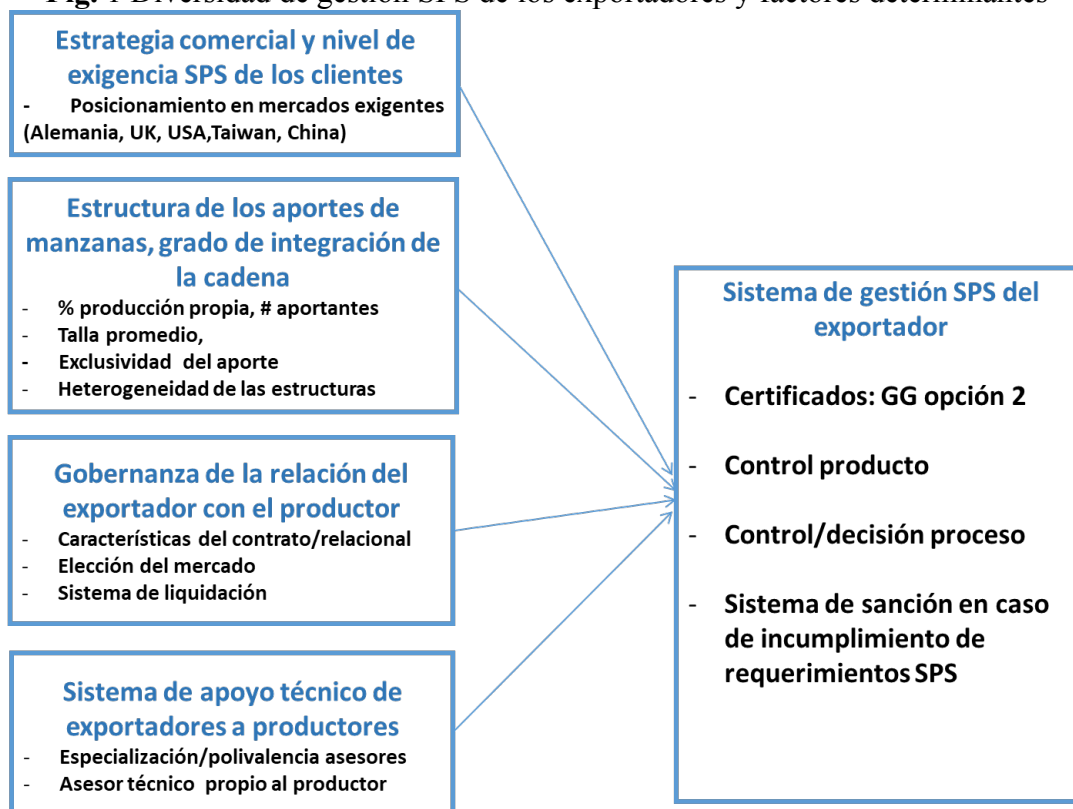
## INTRODUCCIÓN

Este documento presenta los resultados preliminares de un estudio en Chile realizado por Jean-Marie Codron e Iciar Pavez a través de entrevistas en profundidad varios managers de 8 grandes empresas de exportación de manzanas más grandes de Chile: Frusan, Dole, Unifruitti, Copefrut, David del Curto, Greenvic, Rucaray y Chisa. Estas empresas realizan casi el 50% de la exportación de manzana de chilena. Las entrevistas se realizaron en abril 2015, abril y noviembre 2017. Este trabajo forma parte del proyecto de investigación Sustain'Apple (para una gestión durable de los aspectos sanitarios y fitosanitarios, SPS por sus siglas en inglés, de la manzana) financiado por la *Agence Française de Recherche* (ANR). El mismo tipo de estudio fue conducido en Francia e Italia, también grandes países exportadores de manzanas. El proyecto Sustain'Apple concluyó a finales de 2018.

Los requisitos SPS constituyen un tema muy importante, para el consumidor, el ciudadano, para los productores y también para las empresas y el comercio internacional. El objetivo general del proyecto Sustain'Apple es analizar la gestión de los aspectos SPS a diferentes niveles de la cadena de manzanas (productor, exportador, distribuidor, consumidor), a diferente nivel institucional (instituciones estatales) y en diferentes países (Francia, Italia, China y Chile). Este enfoque multinivel y multi-países nos permite comprender los modelos de gestión de los aspectos SPS en las empresas exportadoras y el manejo de los protocolos fitosanitarios por los Estados.

El estudio busca encontrar evidencia sobre la diversidad de los modos de gestión SPS y factores de influencia: a) las invariantes y las diferencias en la gestión de los requerimientos SPS impuestos por los clientes (países, empresas de importación y de distribución); y, b) los factores que influyen en las diferencias de gestión. En este estudio, las variables que representan los modos de gestión son: i) los certificados, ii) los controles del producto, iii) controles de los procesos; y, iv) el sistema de penalización en el caso de una falla. Se considera que cuatro tipos de factores influyen en la gestión de los aspectos SPS: i) la estrategia comercial y las exigencias de los clientes; ii) la estructura de la empresa y de sus proveedores; iii) la gobernanza de la relación entre la exportadora y el productor (tipo de contrato, sistema de liquidación); iv) el sistema de apoyo técnico y administrativo al productor (Fig.1).

**Fig. 1** Diversidad de gestión SPS de los exportadores y factores determinantes



El documento ilustra estas diferentes variables en el caso de las empresas entrevistadas; está organizado de la siguiente manera: primero se presentan las estadísticas de manzanas exportadas: volúmenes y variedades; segundo se describen los modos de gestión de los aspectos SPS; tercero, se identifican los factores de influencia de los modos de gestión; finalmente se concluye con una síntesis de los resultados.

## I. MANZANAS EXPORTADAS: VOLÚMENES Y VARIEDADES

Chile se encuentra entre los principales países exportadores de manzanas, en el promedio de los años 2012-2017 ocupa la quinta posición en el ranking mundial, en términos de la cantidad exportada 904 mil toneladas. Ocupan los cuatro primeros lugares China, Polonia, Italia y Estados Unidos (Tabla 1).

Tabla 1 Principales países exportadores (en toneladas)

Ranking	País	Promedio 2012/17
1	China	1 265 060
2	Polonia	1 262 741
3	Italia	1 184 495
4	Estados Unidos	1 065 936
5	Chile	904 974
6	Francia	723 088

Fuente: COMTRADE- AGROTECH (BUSINESS France)

Entre algunos aspectos de la evolución de la cadena de exportación chilena que fueron señalados durante nuestras entrevistas, se pueden destacar los siguientes más destacados:

- Existe una tendencia a la baja en la producción, debido a la reducción de la superficie y reemplazo de la manzana por otras especies; el total de cajas exportadas en 2017 fue de 35 millones, frente a 39.5 millones en 2016 y 42 millones en 2015.
- Según un empresario, las variedades se pueden agrupar en: variedades “demandadas”, como la Pink Lady, variedades para “empujar” porque son difíciles de colocar de inmediato, pero “debemos esforzarnos por vender dado nuestro compromiso con nuestros productores”; variedades “commodities” que ahora se buscan porque todavía hay algo de demanda, pero no suficiente volumen, como la Granny Smith y Elstar. Las nuevas variedades tienen una importancia estratégica ya que el futuro debe anticiparse debido a que el mercado internacional está estancado.
- Existe una evolución respecto a las variedades cultivadas: se prevén nuevas plantaciones de Pink Lady, algo de Royal Gala y Ambrosia en el sur. La sexta región y la región central reducirán cultivo de manzanas.
  - La variedad Gala (17Millones) sigue siendo la variedad dominante y se exporta a una amplia variedad de destinos: América Latina 7.4 millones de cajas, principalmente hacia Colombia 2.5, Ecuador 1.8, Perú 1.1, 1.6 a Bolivia; Estados Unidos y Canadá: 2.3; Europa 2.9, incluyendo 0.7 hacia el Reino Unido, 0.5 Rusia y 1.6 otros; Extremo Oriente 1.4, incluyendo India 0.8 y Hong Kong 0.4; Medio Oriente: 2,6 y otros destinos 0.2 millones de cajas (según las estadísticas de ASOEX 2017 hasta la semana 44 citadas por DOLE).
- Con relación a las otras grandes variedades, hay una cierta alineación por destinos. Por lo tanto, se deduce una estrategia varietal según la estrategia de mercados:
  - La variedad Fuji es exportada a 75% hacia Taiwán
  - Pink Lady principalmente para Europa: 95% de la categoría Pink Lady, 66% de la categoría Cripps. El resto va para EE. UU.
  - Braeburn exportada hacia Europa (incluyendo Reino Unido), 77% y secundariamente hacia EE. UU.
- Variedades rojas tales como: Richared secundariamente Red Chief y Scarlet son destinadas en 78% hacia América Latina y Medio Oriente.
- Nuevas variedades se exportan hacia un destino principal:

- Ambrosia, Honey Crisp, Evelina, Kiku, Sweettango hacia EE.UU; Cripps Red hacia el Reino Unido (Cripps Red), Sun Downer hacia Europa Continental, de Sonya hacia Asia; otras variedades tienen destinos más dispersos: Jazz (EE. UU., Reino Unido, América Latina), Kanzi (EE. UU. y Europa), Envy (EE. UU. y Asia);
- Algunas variedades "antiguas" de volúmenes más pequeños se mantienen, hacia destinos muy definidos:
  - Elstar (Europa continental), Golden Delicious (América Latina), Jonagold (EE. UU. y Rusia)
- En el caso de exportaciones hacia Lejano Oriente, el cual está en fuerte crecimiento, de las 93 mil toneladas exportadas, 50 mil toneladas son de Fuji (principalmente hacia Taiwán), 30 mil son de Gala y 8 mil toneladas de variedades rojas (Exportdata Yearbook 2017).

## II. DIVERSIDAD DE LOS MODOS DE GESTIÓN SPS (EN PRODUCCIÓN)

### Invariantes

	<b>Frusan</b>	<b>David del Curto</b>	<b>Dole</b>	<b>Unifrutti</b>	<b>Copefrut</b>	<b>Greenic</b>
<b>CERTIFICADOS</b>						
<b>GlobalGap</b>	Todos tienen GG1	casi obligatorio; (actualmente - 2019- obligatorio por contrato) opción 2 intentada pero no continuada	Obligatorio	Obligatorio	del GG1 y todavía GG2 pero disminuirán porque los productores prefieren ser propietarios del certificado para ir a otros mercados	Obligatorio; opción 2 hasta el año pasado para grupo pequeño
<b>Tesco</b>	Más de la mitad, especialmente los grandes	Ha dejado de ser una opción interesante para los exportadores	Algunos grandes productores pero desmotivados	Obligatorio para uva pero no para manzana	No vende más a Tesco, Muchos han parado (en 2011 la mitad de los productores)	Algunos. Pero ya no es considerado como útil
<b>CONTROL PRODUCTO</b>						
<b>Número análisis multi-residuos</b>	Información no disponible	1/especie > si fechas distantes; 2019, 1/variedad	1/variedad	1/especie	1/especie	1/variedad
<b>CONTROL PRODUCCION</b>						
<b>Programa fitosanitario obligatorio (firmado)</b>	Si	Si		Sí, pero con posibilidad de ajustes para los productores grandes	No para los grandes productores pero seguimiento estrecho de agrónomos	No, los grandes hacen la síntesis programa fitosanitario de diferentes exportadores
<b>SANCION</b>						
<b>Impacto precio liquidación</b>	Ningún impacto porque el precio es mutualizado	Si	Ningún impacto porque el precio es mutualizado	Si	Ningún impacto porque el precio es mutualizado	Si

- Poca lucha contra plagas bajo técnicas alternativa: no se utilizan mallas contra insectos, 200 o 300 hectáreas bajo uso de feromonas, especialmente para zonas de producción orgánica o periurbanas.
- Un programa fitosanitario que a menudo es único para todos los productores de la empresa, englobando los requisitos de todos los clientes; la selección de los lotes se realiza posteriormente.

- A la pregunta sobre la similitud inter-empresarial de los programas fitosanitarios, la respuesta parece ser: sí para estos grandes exportadores ya que todos están en mercados exigentes (residuos u organismos de cuarentena); con diferencias, sin embargo, que sería necesario profundizar.
- Una excepción a la unidad del programa fitosanitario, son los casos de las autorizaciones
  - Tabla 2. Modos de gestión SPS por empresa
- 
- 
- previas del huerto para Taiwán, China y México, los productores que se dirigen a estos mercados tienen un programa algo diferente
- Certificados, todos o casi todos son GlobalGap (GG).
- Acciones dentro de la planta de empaque: inspección, tratamiento químico, tratamiento en frío, selección del mercado (descarte).

## Diferencias

- La dificultad del manejo fitosanitario varía de una variedad a otra. La variedad Pink Lady, por ejemplo, requiere de un manejo fitosanitario más complejo, su cosecha es tardía y se exporta mayoritariamente hacia Europa, una de las regiones más exigentes en términos de residuos de pesticidas. Este también es el caso de la Fuji que ese exporta principalmente hacia Taiwán y que debe respetar unos requisitos muy restrictivos. Otras variedades, a la inversa, son mucho más resistentes a las enfermedades o se recolectan más precozmente, evitando así los períodos lluviosos propicios a la aparición de enfermedades. Aun estas últimas, el mercado de destino y su nivel de exigencia SPS es determinante en el tratamiento fitosanitario de las plantas.
- El manejo fitosanitario depende igualmente del sistema de aprovisionamiento del exportador. Este manejo será más fácil con la producción propia que con productores terceros.
- La oferta de manzana orgánica es muy desarrollada en Greenvic (600ha), comienza a ser importante en Copefruit (con objetivos de 50ha y 250ha) y más paulatinamente en otras. La percepción general es que la producción orgánica crecerá, pero no se sabe a qué ritmo. La puesta en marcha se realiza diferenciadamente, teniendo en cuenta las dificultades del cultivo orgánico y de experimentaciones pasadas. Según uno de los entrevistados, los decisores públicos y privados todavía no ha definido establecer una regulación, una fiscalización del orgánico.
- Respecto a las certificaciones: GlobalGap, en Copefruit se cuenta con la opción 2, pero que se abandonará dada la volatilidad de los productores que se dan cuenta que no son propietarios del certificado; la opción 2 fue utilizada pero abandonada en Greenvic (para un pequeño grupo) y en David del Curto; Tesco, que había sido objeto de un cierto entusiasmo hace 5 o 6 años (mitad de los productores de Copefruit), ya no es considerada útil por las empresas encuestadas excepto Frusan; los productores que entregan a Frusan mantienen Tesco incluso si entregan al mismo tiempo a otras compañías.
- El número de análisis puede variar de 1 por especie a 1 por variedad (para los mayores exportadores: Dole, Greenvic); información faltante en Frusan.
- Un programa fitosanitario obligatorio en Frusan, más flexible para los grandes productores; en Copefruit otra empresa con estrecha vigilancia, el monitoreo de los grandes productores se mantuvo estrecho para compensar la flexibilidad.
- Sanción en caso de incumplimiento de SPS es consistente con el sistema de liquidación. Es decir, las penalizaciones se manifiestan principalmente en el nivel de precios retornados al productor y de la renegociación del contrato. Las fallas impactarán principalmente a los sistemas sin mutualización de precios (para un conjunto de mercados) y que penalizarán a los productores cuyos productos son orientados a destinos menos exigentes requerimientos sanitarios. También pueden llevar a los exportadores a endurecer los términos del contrato, o incluso en algunos casos extremos, a no renovar el contrato del productor.



### III. FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS MODOS DE GESTIÓN SPS

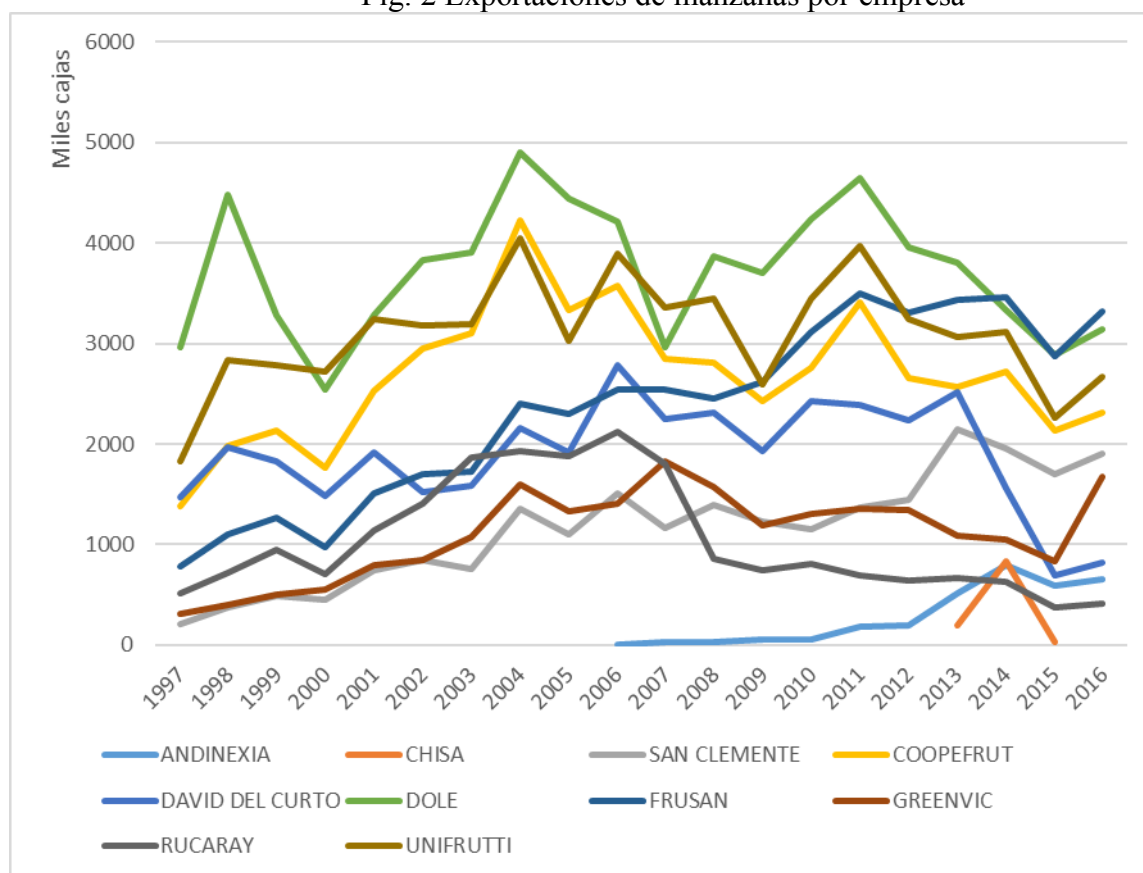
Se identificaron diversos factores que influyen en los modos de gestión. Estos son:

- A. la estrategia comercial (EC) por empresa, incluyendo una EC por especie (III. A. 1), EC por variedad (III. A. 2) y EC para todo tipo de destino (III. A. 3);
- B. la estrategia organizacional por empresa incluyendo (mejor escribir : relacionada a ???) i) las estructuras de las empresas y grado de integración en la cadena (III. B. 1); ii) las características de los contratos productor-exportador (III. B. 2); iii) al sistema de liquidación (III. B. 3); (iv) al sistema de asistencia técnica / asesoramiento a productores (III. B. 4).

#### III. A. Estrategia comercial

##### III. A. 1. Estrategia comercial por especie

Fig. 2 Exportaciones de manzanas por empresa



Fuente: base de datos Inglobo

En la figura 2 se observa pocos cambios en el ranking de las exportadoras desde hace 15 años, los principales cambios son:

- La llegada en el top 10 de dos empresas: Frusan y San Clemente
- La disminución significativa del volumen de manzanas exportadas de David del Curto
- No figura aquí el desarrollo del orgánico en Greenvic desde 15 años y el desarrollo programado del orgánico en Copefrut.
- los volúmenes exportados por empresa son del orden de: 3 a 4 millones de cajas (la más grande), es decir, de 60 a 80 mil toneladas. En conjunto, las exportaciones chilenas de manzanas se sitúan alrededor de 700mil a 800 mil toneladas. La producción es de 1.6 millones de toneladas.

La participación de la exportación de manzanas de las seis más grandes exportadoras de frutas se encuentra entre el 28% y 33% de su volumen total exportación. Es una excepción Copefrut con 22%. Las dos empresas que siguen en el ranking, Rucaray (nº7) y San Clemente (nº8), también son una excepción con respectivamente 15% y 68% de su volumen total en manzanas (Tabla 3)

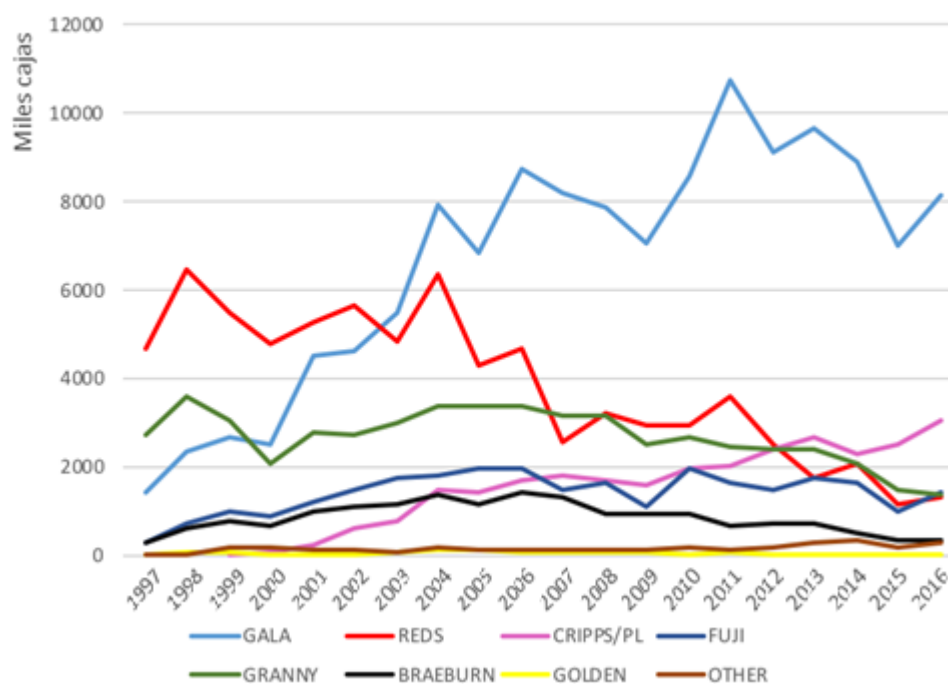
Tabla 3. Importancia relativa de las manzanas en la cartera de frutas por empresa.

Empresa	Volumen Exportado (miles de cajas)	Volumen exportado manzanas/Volumen exportado total frutas (%)	Ranking manzana 2012-2016	Volumen exportado total frutas (miles de cajas)	Ranking todas las frutas (2012-2016)
Dole	3421	30.9	1	11086	1
Frusan	3278	32.6	2	10050	3
Unifrutti	2870	28.3	3	10134	2
Copefrut	2652	31.2	4	7935	4
San Clemente	1828	68.3	5	2676	8
David Del Curto	1565	22.4	6	6982	5
Greenvic	1197	28.9	7	4145	6
Andinexia	549	97.0		566	
Rucaray	545	15.4		3528	7

Fuente: base de datos INGLOBO, cifras calculadas por la media de los años 2012 a 2016

Se observa una estrategia comercial de las empresas por variedad (Fig.3)

Fig. 3 Exportaciones de manzana por variedad de las 8 empresas más grandes de Chile



Fuente: base de datos INGLOBO

### III. A. 2. Estrategia comercial por variedad

#### III. A. 2. a. Evolución varietal (grupo de las 8 exportadoras)

- El grupo Gala domina ampliamente.
- Starking, Red Chief y Braeburn están en declive, la Fuji et la Red Delicious se mantienen, aunque con una tendencia a la baja de la Red Delicious.
- Las variedades que se han desarrollado fuertemente son, por supuesto, la Pink Lady, que actualmente se encuentra en segunda posición después del grupo Gala. Así mismo las nuevas variedades, especialmente Ambrosia, Honey Crisp y Jazz con, sin embargo, volúmenes muy inferiores a aquellos de la Pink Lady (algunos miles de toneladas, versus más de 50mil toneladas de Pink Lady).

- Pink Lady (según Dole, estadísticas de finales de 2017)
  - Ya no aumenta porque hay cerezas, arándanos y uvas; si desea conservar la manzana, se debe plantar Pink Lady (Rosy Glow) pero la inversión es un 50% más alta que para otras variedades
  - Para plantar el Pink Lady, se debe pagar la licencia y respetar las especificaciones (que se actualizarán respecto a la calidad); se realiza el control Apple and Pear Australia Ltd (APAL) a nivel de las empacadoras (distinción entre Pink Lady y Crisp Pink);
  - Los viveristas deben contar con autorización para vender y son ellos quienes recolectan las regalías;
  - En Chile, el mercado aún no está saturado, lo que puede explicar la falta de limitación de la oferta; APAL tiene interés en el desarrollo de Pink Lady en el hemisferio sur, ya que Pink Lady no se conserva mientras variedades como Gala o Rojas; incluso con atmosfera controlada (AC), no se puede conservar más allá de 4 meses (hasta septiembre) por razones técnicas, aunque lo conveniente sería ir hasta noviembre, es decir, el comienzo de las cosechas de Pink Lady en Europa; Chile comienza a usar AC para Pink Lady.

### III. A. 2. b. Estrategias varietales por empresa

#### **Gala**

##### Similitudes

- Variedad dominante, se vende en todas partes; sin embargo, la superficie se estabilizará y luego caerá un poco ya que los precios son bajos
- aumentó hasta 2010, luego
- estabilización y leve disminución
- se conserva menos bien las rojas (riesgo de ir a diciembre incluso en AC); Al alargar el período de comercialización de la Gala para América Latina, es difícil tener buenos precios para la roja en el mismo destino

##### Diferencias

- Peso relativo (ver tabla): en 2017, va del 35 al 70%; el porcentaje evoluciona según la cartera de destinos, siendo América Latina el gran consumidor de Gala; distinguimos las empresas cuyo porcentaje continúa aumentando (Unifrutti, Dole, DDC, Copefrut) y las otras que se estancan o disminuyen desde 2010.
- Renovación de variedades: los nuevos clones permiten tener más color y un mejor rendimiento del empaquetado, como es el caso de Brookfield; Para el productor, este criterio de desempeño de empaque es importante
- Percepción de la calidad por el consumidor: aquellos que distinguen a Brookfield, más roja y de mejor calidad y aquellos que no hacen diferencias; antes el consumidor distinguía, la manzana lisa, de la rayada. Aparentemente, esto ya no sucede; el período de comercialización: varía un poco según las empresas, distinguiendo a los que comercializan hasta diciembre en América Latina y los que se detienen a principios de noviembre.

#### **Rojas**

##### Similitudes

- Muchas han sido arrancadas; el primer tipo que se sustituyen por el cultivo de cerezas
- fuerte disminución de los volúmenes; pero sigue habiendo una pequeña demanda que permite un precio más alto para la minoría que no ha eliminado el cultivo (generalmente los más competentes)
- Roja, poco dulce, más rústica (no necesita una infraestructura de frío sofisticada, no tiene alta tasa respiratoria, no madura violentamente, no tiene problemas de piel, no tiene problema de bitter pit, más blanda, bonita estéticamente, pero limitada en cuanto a los aromas (Frusan)

##### Diferencias

- Hay negocios que están renovando; algunos replantan incluso variedades antiguas, de buen color, que se habían perdido un poco; aquellos que no han arrancado estas variedades ahora están muy satisfechos; la renovación aún no es visible en las estadísticas 2017
- El porcentaje de variedades rojas respecto del volumen total exportado por empresa, varía entre 0 y 5%

## **Granny Smith**

### Similitudes

- Precios similares a la Royal Gala, problema de *pack-out*, lo que explica la disminución de las áreas plantadas en los últimos años para todo Chile y para las empresas estudiadas; Sin embargo, todavía hay una demanda en el mercado y es probable que aumente un poco, especialmente por una reorientación de la industria hacia el mercado de fresco;
- pasó de *commodity* a de nicho por la fidelidad de un segmento de clientes: dieta sin azúcar, saludable para la salud, incluso con un cierto crecimiento de la demanda; sin embargo, debe ser de buena calidad porque si hay cambio de coloración se clasificará en segunda

### Diferencias

- Todavía hay una demanda y es probable que, con la disminución general, la oferta no sea suficiente, hay empresas que renuevan, pero aún no es visible en las estadísticas de 2017
- El porcentaje de Granny exportado en el volumen total de una empresa varía entre 1 o 2% y 10%

## **Braeburn**

### Similitudes

- La Braeburn experimentó un período de fuerte actividad en Chile entre en los años 2000 hasta 2013 (más de 15mil toneladas exportadas por las empresas estudiadas)
- La demanda es principalmente del Reino Unido, pero a la baja porque la Pink Lady compite cada vez más; además, cualquier cosa que sea calibre grande es difícil de vender; Alemania, que compra calibre grande, comenzó a demandar calibres más pequeños tal como el Reino Unido; el exportador es juzgado por su capacidad de vender calibre grande; los productores trataron de producir solo tamaños pequeños, pero fallaron.
- Se ha plantado mucho en Chile, pero no siempre ha sido bien dominado (mucho Bitter Pit); Braeburn no soporta bien los viajes largos. algunos consideran que no es una variedad para Chile (ni para Nueva Zelanda, que parece dejar de exportar esta variedad).

### Diferencias

- Sólo una empresa (Frusan) de las 8 empresas estudiadas continúan exportando un porcentaje no insignificante (más del 10%); los otros ya no exportan mucho; Braeburn representó más del 10% de las exportaciones de la compañía en otras tres compañías (Rucaray, David del Curto, San Clemente)

## **Fuji**

### Similitudes

- Taiwán absorbe las tres cuartas partes del mercado, lo que genera dependencia e incertidumbre.
- después de un período de fuerte demanda (2003 a 2014), una ligera tendencia a la baja; el mercado está saturado, los precios han caído, muchos huertos están en plena producción, es probable que elimine superficie y se alcance un equilibrio;
- mercado considerado como muy rentable; hoy con la saturación del mercado, algunos creen que Ambrosia es más rentable que Fuji
- Una bolsa de dos capas es utilizada para mejorar la pigmentación; el costo es alto pero los precios son más interesantes; la bolsa se coloca a mediados de noviembre, se retira una capa en marzo; Fuji en bolsas permite tener más color, piel intacta, se vende como un producto diferenciado

### Diferencias

- El porcentaje de Fuji exportado sobre el volumen total de una empresa varía ampliamente (entre 5 y 30%) según el lugar ocupado por Taiwán en la cartera de la empresa; 4 empresas exportan más del 15% (San Clemente, David del Curto, Rucaray y Greenvic), 4 exportan menos del 7% (Dole, Unifrutti, Copefrut y Frusan)

## **Pink Lady**

### Similitudes

- la Pink Lady se exporta en un 95% a Europa
- variedad rentable para el productor (muy productivos y buenos precios), los rendimientos de *pack-out* son 80-85% para la Rosy Glow, 70-80% para Cripps; para Cripps, el porcentaje obtenido a menudo en la calidad de "Pink Lady" es del 70%, el resto se vende como "Cripps"
- las plantaciones continúan aumentando (especialmente con Rosy Glow), el objetivo hoy es comenzar a cosechar antes (a finales de abril en lugar de finales de mayo) lo que es posible con Rosy Glow
- Todavía no existe una regulación de la oferta, todos plantan lo que quieren, siempre que paguen la licencia (APAL-empresa australiana-delegada ante ANA, Chile que cobra las licencias en el vivero); desde hace dos años, sólo está autorizada el cultivo de Rosy Glow;
- la única regulación actualmente es la de los precios; cuando el mercado comience a saturarse, sin duda habrá controles de calidad y el requisito de tener un certificado para exportar

### Diferencias

- El porcentaje de Pink Lady exportado sobre el volumen total de una empresa varía mucho (entre 5 y 30%) según el lugar ocupado por Europa en la cartera comercial de la empresa

### *III. A. 2. c. Nuevas variedades: un nuevo tema estratégico (Tabla 4)*

Hoy existe una fuerte demanda de nuevas variedades, especialmente por el lado de los supermercados. Todas las empresas son muy activas en la búsqueda de nuevas variedades. Viajan por el mundo en busca de estas variedades y tienen su propia experimentación, o incluso su propia investigación y desarrollo, a menudo en asociación con universidades y otros exportadores<sup>3</sup>. Algunas de estas variedades son variedades de club (Ambrosia, Modi, Evelina<sup>4</sup>...), otras variedades libres de derechos (Honey Crisp, Ariane, ...). La regulación de la oferta no es sistemática: para Modi y Evelina, por ejemplo, la superficie plantada está regulada a nivel mundial, para Pink Lady, otro club de variedades, pero cuyo estatus ya no es el de "nueva variedad", la regulación de las plantaciones sigue ausente en Chile. La compra de una licencia y el pago de regalías dificultan significativamente el cambio. Del mismo modo, las técnicas de producción que no siempre son fáciles de aplicar y que pueden afectar la rentabilidad de una nueva variedad. Algunas compañías sin licencia pasan por compañías que tienen la licencia para exportar. Otros garantizan una distribución exclusiva a su importador en una región determinada, lo que permite el control de toda la cadena de distribución en esta región. El suministro del exportador suele estar garantizado por contratos otorgados a unos pocos productores que, por lo tanto, se benefician del control de calidad y de las buenas condiciones de venta.

Cabe agregar que las nuevas variedades no son las únicas variedades de nicho. También están las variedades antiguas que se exportan en pequeños volúmenes a clientes específicos, con precios que pueden ser atractivos: este es el caso de Elstar, Jonathan / Jonagold y Golden Delicious.

<sup>3</sup> En 2006 se crea el Consorcio Tecnológico de la Fruta, una asociación entre la Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G. (ASOEX), productores y exportadores de frutas y la Universidad Católica de Chile, siendo su objetivo: desarrollar genética nacional. El Consorcio recibe un financiamiento de fondos públicos por 20 años.

<sup>4</sup> Estas tres variedades son propiedad de empresas italianas. Ambrosia la más importante ha sido creada en Canadá, pero los derechos pertenecen al grupo Rivoira en lo que concierne a Europa, Rusia, India y los países árabes.

Tabla 4. Exportación de variedades de bajo volumen (2012-2017, en toneladas)

Categoría	Variiedad	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Principales exportadoras
Variedades Nuevas	Ambrosia	6	1393	2668	2513	4040	4683	Unifrutti (excl), DDC (excl)
	Jazz	959	972	1498	1127	1147	2059	San Clemente
	Honey Crisp				4380	4985	3924	Frusan, Chisa, Copefrut
	Evelina					190	693	Frusan, Dole
	Envy				298	568	365	San Clemente
	Manzo					174	307	Unifrutti, Chisa
	Zona			21	204	234	288	Copefrut
	Sun Dones	203	116	89	137	150	212	
	Joya					127	202	
	Cripps Red		170	183	16	28	150	Frusan, Copefrut
	Kiku					17	114	
	Joburn						113	
	Modi					20	112	Dole
	Sweettango						91	Frusan, Rucaray
	Subtotal	1168	2651	4459	8675	11680	13313	
Variedades Antiguas	Golden D				483	640	819	Unifrutti, Copefrut
	Elstar	642	686	684	742	745	904	Frusan, Copefrut
	Jonagold	899	1073	692	508	178	590	Frusan, Copefrut
		Subtotal	1541	1759	1376	1250	923	1494
Todas	Total	757868	796772	790547	651888	711981	704355	

Fuente: Export Data

### III. A. 3. Estrategias comerciales por tipo de destino

#### III. A. 3. a. Destinos de exportación de la manzana chilena

- El perfil promedio de exportación de las principales empresas exportadoras de manzanas durante el periodo 2012-2016 (cinco años) es el siguiente: Europa 35,3%, USA 14.8 %, México 0.5%, América Latina 18.5 %, Asia 8.8 %, Rusia 3.5% y otros (especialmente Oriente Medio) 18.4%.
- En Asia (8.8%), Taiwán representa el grueso de las exportaciones (5.9%), después China (2.4%) y Hong Kong (0.5%). Estos países siguen siendo atractivos, pero pueden estar sujetos a caídas de precios debido a la saturación del mercado. Las importaciones directas realizadas por los supermercados están creciendo. Hong Kong sigue siendo una puerta de entrada para China cuando el mercado chino se satura o plantea problemas fitosanitarios. Con los aumentos arancelarios a las manzanas de los EE. UU., que era el principal proveedor de la India, y la caída concomitante de los aranceles a las manzanas de Chile (luego de un Acuerdo de Comercio Preferencial firmado recientemente), India se está convirtiendo en un destino prometedor.
- En Europa (35.3%), Europa del Norte (continental) representa el grueso de las exportaciones con 22.5%, después viene Europa del Sur 6.5% y UK 6.4%. Los mercados se consideran saturados. Las empresas bien posicionadas en estos mercados se centran en consolidar relaciones comerciales y producir calidad. La Pink Lady sirve como locomotora en estos mercados. Los mercados en el sur de Europa han disminuido significativamente, debido en parte a la crisis griega.
- En los Estados Unidos, las perspectivas de crecimiento para las variedades tradicionales de Chile son bajas debido a la buena producción local, incluso en contra-temporada. Existe una buena perspectiva de mercado para las manzanas orgánicas y nuevas variedades.
- América Latina, Colombia y especialmente México son mercados con restricciones fitosanitarias. México desalienta a más de un exportador, pero algunos persisten en el envío a este destino que, a pesar de las exigencias fitosanitarias, ofrece buenos precios al tiempo que proporciona flexibilidad respecto al calibre y la calidad demandada. Colombia es muy exigente para la carpocarpa o barrenado de las manzanas (*Cydia pomonella* L.), pero sigue siendo un destino atractivo en la ventana de principio de temporada antes del inicio de los envíos a Europa. América Latina en su conjunto permite vender la categoría 2 y la diversidad de calibres.

- Oriente Medio es el mercado a la baja para la manzana roja. Es un destino relativamente reservado para un puñado de grandes exportadores (multinacionales) y permite vender de categoría 2 al igual que Latinoamérica.
- Rusia es un mercado difícil y riesgoso que a veces carece de fiabilidad a nivel de importadores. Los contratos de exportación en firme son frecuentes debido a esta inseguridad.

### III. A. 3. b. Estrategias de destino por empresa

Las variaciones son fuertes para un mismo destino entre las empresas: Europa de 11% a 68% del total, USA 1 a 28 %, América Latina 7 a 38%, Asia 3 a 15%, otros principalmente Medio Oriente 5 a 33% (tabla 5).

Tabla 5. Destino de las exportaciones de manzanas por empresa (2012-2016)

	USA	NorthEurope	SouthEurope	UK	Russia	China	HongKong	Thailand	Taiwan	Mexico	SouthAmerica	Other	Total
Frusan	16,9	23,2	4,4	20,5	1,5	0,8	1,7	0,1	7,6	0,5	9,7	13,1	100,0
San Clemente	23,6	17,5	6,4	15,0	2,8	3,8	0,4	0,4	9,7	0,1	6,9	13,6	100,0
Copefrut	9,7	27,7	5,6	4,7	5,9	6,9	0,2	0,0	4,7	2,4	19,4	12,8	100,0
Rucaray	17,4	28,8	9,4	2,5	8,0	3,8	0,2	0	11,4	0,0	13,5	5,1	100,0
David Del Cur	16,8	12,8	4,8	7,1	2,8	1,9	0,3	0,0	9,7	0,2	27,1	16,5	100,0
Unifrutti	12,2	8,3	3,4	0,5	3,8	1,2	0,1	0,0	1,8	0,6	38,0	30,1	100,0
Greenvic	27,7	36,5	5,5	3,9	1,8	0,1	0,0	0,0	3,8	0,6	6,8	13,4	100,0
Dole	9,3	7,3	3,1	1,2	4,3	2,7	0,3	0,1	2,4	0,4	35,4	33,5	100,0
Andinexia	0,7	40,4	15,5	1,9	0,6	0,3	1,1	0,0	2,1	0,1	9,7	27,6	100,0

En la tabla 6, hemos diferenciado las estrategias comerciales mediante el uso de una gradación de color (de verde a rojo a amarillo), con rojo que indica un porcentaje de los volúmenes exportados por la empresa más altos que el promedio (el verde, más bajo y amarillo, igual al promedio). Para ciertos destinos, también tenemos el país más relevante: por ejemplo, Reino Unido a nivel europeo o Taiwán a nivel asiático (Lejano Oriente).

Se distinguen perfiles de exportación por empresa muy diferentes:

- Las dos multinacionales Dole y Unifrutti, son fuertes en participación en América Latina y Oriente Medio (más de dos tercios de sus exportaciones a estos dos destinos). Por el contrario, sus exportaciones a Europa y Asia son particularmente bajas: 12% contra 35% en promedio para Europa y 3 a 3.5% contra 8.8% para Asia en promedio. En los Estados Unidos, los volúmenes de exportación son ligeramente más bajos que el promedio (9.3 y 12.2 versus 15% en promedio). En México, que es un destino exigente en temas fitosanitarios, las exportaciones son promedio (0.5%). La estrategia de la Dole puede explicarse por sus otras implantaciones en el mundo que le hacen privilegiar las destinaciones próximas (América Latina) o de difícil acceso logístico (Oriente Medio)

- Los siguientes son los exportadores relativamente más orientados a Asia y sus destinos exigentes en tema fitosanitarios (Taiwán, China, en particular). Son los exportadores Frusan, Rucaray, San Clemente, Chisa, Copefrut y David del Curto. Dentro de este grupo, se distinguen dos subgrupos, un subgrupo A (Frusan, Rucaray, San Clemente) dirigido a destinos europeos, que son exigentes en la protección de la salud humana (residuos de pesticidas) y un subgrupo (Copefrut, David del Curto, Chisa) poco orientado hacia Europa. También se podría distinguir un subgrupo A' (Chisa, San Clemente) muy orientado hacia Estados Unidos y un subgrupo B' (Frusan, Rucaray) orientado hacia Europa y un subgrupo C' (Copefrut, David del Curto) poco orientado hacia Europa. Los subgrupos A'y B' también se caracterizan por bajas exportaciones a América del Sur (excepto para vender excedentes), mientras que el subgrupo C' tiene exportaciones a América del Sur que están dentro del promedio.

Hay dos exportadores que pueden considerarse como relativamente atípicos: Greenvic y Andinexia. Andinexia, que fue iniciada por un fruticultor francés, exporta principalmente a Europa (58%) y Medio Oriente (28%), mientras que Greenvic, que es el líder en la producción de manzanas orgánicas en Chile, exporta mucho (en relación con el promedio) a Europa y Estados Unidos, este último destino alberga una proporción muy alta de manzanas orgánicas de Greenvic.

Tabla 6. Estrategias comerciales por empresa

Volumen exportado por destino (% y variaciones de %) Promedio periodo 2012-2016	Grupo	Sub-grupo	Asia 8.8% (3-15)	Sudamérica 18.5% (7-38)	México 0.5% (0.1-2.4)	USA 14.9% (9-28) <sup>5</sup>	Europa 35.3% (11-58)	Rusia 3.5% (0.6-8)	Otros Medio Oriente 18.4% (5-33)
Frusan	G1A	G1A'	Taiwán				UK		
Rucaray			Taiwán China				Europa Sur		
San Clemente	G1B	G1B'	Taiwán China				UK		
Chira			Taiwán China						
Copefrut	G Atípico	G1C'	China						
David del Curto			Taiwán						
Greenvic									
Andinexia							Europa Sur		
Dole	G Multi-nacionales		China						
Unifruitti									

Fuente de datos: sobre la base de los datos Inglobo (2012-2016)

- 
- *III. A. 3. c. Factores que influyen los perfiles de las empresas*
- Las organizaciones para la gestión de los aspectos SPS (más integrados cuando los mercados son más exigentes, siendo la producción propia parte de los criterios de integración), así como las evoluciones de estas organizaciones (transformaciones o reajustes organizacionales de las empresas Copefrut, David del Curto).
- Las empresas indican que exportar a destinos exigentes en requerimientos SPS refuerza la estabilidad de las relaciones con los clientes de estos destinos. Así mismo, el trabajo con clientes exigentes a menudo permite organizar una interacción en asociación para desarrollar el programa de protección fitosanitaria a nivel de la producción y para controlar los residuos de pesticidas.
- Las empresas divergen en sus estrategias de destino de exportación. Algunas muestran interés en exportar a destinos exigentes respecto a normativas de cuarentena vegetal, pero poco interesantes en términos de precio y/o volumen (el caso de México, por ejemplo): algunos dicen que prefieren mantener a tales clientes en México (Frusan), otros prefieren concentrarse en destinos de mayor costo de implementación del programa fitosanitario de producción (Unifruitti, que abandona México para concentrarse en Europa).

<sup>5</sup> Excepto Andinexia 0.7%



### III. B. Estrategia organizacional por empresa

#### III. B. 1. Estructuras y grado de integración en la cadena

##### III. B. 1. a. Estructuras de las empresas

Tabla 7. Estructuras de las empresas exportadoras y grado de integración en la cadena

	<b>Frusan</b>	<b>DDC</b>	<b>Dole</b>	<b>Unifrutti</b>	<b>Copefrut</b>	<b>Rucaray</b>	<b>Greenvic convencional</b>	<b>Greenvic orgánico</b>
<b>Total volumen manzana (2014)</b>	3441	1540	3283	2993 (en 2017, 54.5 toneladas)	2652		1058 En 2017, 1.1Millones de cajas	
<b>Numero empacadora manzana</b>	4	3	4	4	2	3 ; recurso a un tercero si es necesario	2	1
<b>Superficie producción propia incluidos socios (ha)</b>	700	nd	600 nada antes de 2016	nd	1500 (socios: la de la empresa ha desaparecido). En orgánico, 50 (previstas 250 en 2020)	500 (100%)	250 Transición orgánico	600
<b>% producción propia y socios</b>	35% (8% propio, 27% socios)	58% (2/3 propio, 1/3 socios, 20% en 2015)	15%	60%	50%	100%	nd	70%
<b>N° terceros con manzana</b>	80	21 (35 en 2015)	137	nd	82	0, excepcionalmente alguien cercano de un socio	80	6

Nota: nd (información no disponible)

Tabla 8. Características estructurales de los proveedores de manzana

	<b>Frusan</b>	<b>DDC</b>	<b>Dole</b>	<b>Unifrutti</b>	<b>Copefrut</b>	<b>Rucaray</b>	<b>Greenvic</b>	<b>Greenvic orgánico</b>
<b>% producción propia y socios</b>	35%	58%	15%	60%	50%	100%	nd	70%
<b>Numero terceros manzana</b>	80	21 (40 hace 2 años)	137		82	0	80	6
<b>Entrega de última hora</b>	Muy poco		Poco en manzana	Muy poco 4%, 4 meses antes de la cosecha		0	Fuertes ventas	
<b>Exclusividad del aporte</b>	95% son exclusivos	Algunos 100%;	A priori si porque muchos piden la	100% sobre todo pequeños	No, antes si	Si	Casi la mitad entrega todo (especialmente los pequeños)	

		Muchos no son exclusivos	cláusula comparativa					
<b>Superficie promedio manzana</b>	33 ha	30/40	(45 al norte, 100 al sur)	20-50	37	-	Más grande que en las otras empresas ?	
<b>Superficie máxima manzana</b>	150 ha	250	400	500	100	-	800	
<b>Superficie mínima manzana</b>	5	10	5	5	7	-	5	
<b>Superficie 5 productores más grandes</b>	17%	nd	50% al norte 30% al sur	nd	41%	-	35% (400 mil cajas)	

Nota: nd (información no disponible)

### III. B. 1. b. Grado de Integración en la transacción productor-exportador

**Tres criterios importantes permiten interpretar el grado de integración:** el porcentaje de producción propia, la exclusividad del aporte de los productores terceros y la talla media del productor.

- **Alto porcentaje de producción propia** (tabla 7) : es un signo de una estructura altamente integrada, sin embargo, también puede ocultar relaciones problemáticas con terceros (el caso de David del Curto y Copefrut).

- o Dole (15% de producción propia acaba de ser plantada), Frusan (35%) y Greenvic (correspondiente a la parte no orgánica).

- o Por otro lado, 50 a 70% para las demás (Copefrut) que ha aumentado bruscamente desde 2011, David del Curto que busca seguir aumentando, Unifrutti desde que tiene orgánico, Greenvic parte orgánica desde el principio);

- o Mientras que la mayoría de los exportadores tienen cerca de 80 productores (Frusan, Copefrut, Greenvic) o más (137 en Dole), David del Curto tiene sólo 21 proveedores (había 35 aún, dos años atrás); David del Curto es hoy una empresa en reestructuración está invirtiendo en producción propia y tratando de mejorar la productividad y calidad con sus mejores productores.

- **Exclusividad** (tabla 8)

- o El nivel de exclusividad que otorgan los productores a las exportadoras presenta variaciones.

- o La exclusividad facilita el seguimiento más estrecho de los productores para una buena gestión de los aspectos SPS, por ejemplo, Frusan (95%).

- o Inversamente, una mayor volatilidad de los productores no permite una gestión sostenida de los aspectos SPS. Niveles más bajos de exclusividad se traducen en una gestión más ligera (visitas y recomendaciones menos frecuentes, ausencia o reducida aplicación de programas fitosanitarios propuestos por la exportadora).

- o Esto se aplica en el caso de los grandes productores que a menudo tienden a ser volátiles, pero también se observa en algunos casos (Copefrut, David del Curto) donde los pequeños productores presentan volatilidad y ha ocasionado una reacción de la exportadora hacia mayor selectividad y retención de productores con mejores resultados.

- **Tamaño medio del productor** (tabla 8)

- o Cuanto más grandes sean los productores, menor es su interés de depender de un solo exportador.

- o El tamaño medio de los productores de manzanas (por tanto, más elevado si se toman otras frutas) es de 35 ha (Copefrut, Frusan) hasta 100 ha en promedio para Dole en las regiones del Sur.

- Indicativamente, puede hacerse la siguiente tipología según el tamaño del productor (según Unifrutti):
  - El grande (de 50 a 800 ha) tiene autonomía (técnico propio, dinero, máquina) y puede exportar solo (dependiendo del mercado) o entregar su producción a dos o tres exportadoras.
  - El mediano (20-50 ha) no tiene técnico propio; puede entregar a dos exportadoras, o una variedad con Exportadora A y otra variedad con B (apoyado por el técnico del exportador).
  - El pequeño (hasta 10 ha incluyendo 5 ha de manzanas) no tiene maquinaria, no tiene recursos financieros para un técnico particular, es más dependiente de la exportadora.

Nota adicional: Muchos productores venden a varias empresas exportadoras. Hay diferencia entre la producción propia de la empresa y la producción de los socios. Los socios de una exportadora pueden vender a otras exportadoras mientras que la producción propia de la exportadora no puede ser vendida a otras exportadoras. Es la misma exportadora que comercializará su producción.

### III. B. 2. Características de los contratos Exportadora-Productor

Los contratos entre la empresa exportadora y los productores están marcados por una mayor volatilidad de los productores quienes actualmente tienen más información para negociar con el exportador.

Las **invariantes del contrato** son:

- El volumen, aunque sea indicativo, se negocia en función de las oportunidades de mercado, ya sea en una posición de fuerza del productor cuando existe un déficit de la variedad que se requiera, o bien en una posición de fuerza del exportador si hay exceso de oferta.
- Los avances de pago de campaña aseguran el compromiso del productor de proveer a la empresa (y a menudo les puede generar mayor dependencia). El calendario de los anticipos puede ser varios meses de antelación (por ejemplo, la entrega de plaguicidas a Copefrut, que tiene su propia central de compras), hasta la cosecha / entrega en la planta e incluso algunas semanas más tarde. El mínimo garantizado cuando coexiste con los avances, se paga después si es aplicable.

Tabla 9. Características discriminantes del Contrato

Contrato	Frusan	DDC	Dole	Unifrutti	Copefrut	Rucaray	Greenvic	Greenvic orgánico
Mínimo garantizado (MG) Libre consignación (LC) Venta firme (VF)	LC	MG (generalizado desde 2014) pero poco elevado y fórmula complicada; Practicaron precio firme pero es difícil administrar	MG que varía con el volumen	Mezcla de LC, MG y VF. Depende del mercado. MG basado sobre los 5 últimos años	LC		Mezcla de LC, MG y VF; Poco VF (para entregas última hora)	
Clausula comparativa	No excepto por 2 o 3 productores	Sí, posible pero restrictivo para el productor	Sí demandada por muchos	Sí, sobre todo los grandes productores	No		Sí (elección de 3 empresas de referencia para comparación por parte del productor, algunos muy expertos)	Sí
Reducción de ciertos costos	No	Sí (transporte) si volumen y resultados anteriores (se refiere igualmente de bono ex-ante)	Sí, esto es parte de la negociación	No, socios se quejan	Después de 2017 para retener los más interesantes		Sí, según resultados (transporte o acondicionamiento)	Sí, según resultados (transporte o acondicionamiento)
Negociación centralizada al nivel nacional	Sí (no hay zonal)	Sí (no hay zonal)	No	No (zonal)	No (zonal)		No (zonal)	

### Lo que se diferencia en un contrato

- La modalidad de fijación de precios: Mínimo Garantizado (MG), Libre Consignación (LC), Venta en firme (VF). La VF sigue existiendo, pero ¿disminuye?

- La cláusula comparativa –que no existe en Frusan y Copefrut consideradas más integradas- existe en los otros casos y no solo se aplica para los grandes productores. Esta cláusula se desarrolló con la mayor volatilidad de los productores y la mejor información de los mismos sobre el desempeño en los mercados externos y (ejemplo, en la Greenvic, los productores pueden conocer los precios de los últimos tres años y los principales clientes a menudo con frecuencia semanal).
- El crédito de inversión es proporcionado a veces por el exportador cuando la inversión está alineada con los objetivos del exportador (por ejemplo, interés en desarrollar una nueva variedad).
- A veces se concede la reducción de determinados gastos de transporte (estación de huerto) o envasado, principalmente a productores que aportan grandes volúmenes y buena calidad, cuando los resultados de años anteriores han sido buenos. En otros casos (Frusan, Unifrutti) la empresa no otorga tales beneficios.
- Finalmente, la negociación del contrato que tradicionalmente se realizaba entre el responsable local (zonal), el agrónomo y el productor "en una esquina de la mesa a la hora del almuerzo", está asumiendo ahora un papel más formal al ser objeto de una comisión de evaluación a nivel central (el caso de David del Curto y Frusan); su percepción depende de la confianza y calidad de la relación con el exportador

### III. B. 3. Sistema de liquidación

- El sistema de liquidación de los volúmenes exportados distingue varios elementos: variedad, tamaño y calidad comercial (categoría). Influye sobre los ingresos del productor de acuerdo con el resultado (producto) obtenido al final de la clasificación (% exportable con sus diversos parámetros - % en calibre X y calidad Y).

• Tabla 10. Sistema de liquidación

	<b>Frusan</b>	<b>DDC</b>	<b>Dole</b>	<b>Unifrutti</b>	<b>Copefrut</b>	<b>Rucaray</b>	<b>Greenvic</b>
<b>Precio mutualizado para el conjunto de los mercados</b>	Sí, excepto China y Taiwán debido a la calidad comercial diferente	No	Sí, para manzana, no para cereza y uva	No	Sí	Sí; los socios no intervienen en la parte comercial	No; muy diferenciado incluso cuando el precio es en firme
<b>Precio mutualizado por mercado</b>	Para China y Taiwán	Sí	Para países con autorización de huertos (China, Taiwán, México )	Sí, los mercados distinguidos son: Alemania, UK, resto de Europa, MO, Asia, América Latina	Desde 2017 inicio de diferenciación por mercado; ensayo con Fuji hacia Taiwán		Sí, para Taiwán (aquí poco importa el cliente ya que la diferencia es mínima)
<b>Precio diferenciado si AC</b>	No	Sí, en 2015 respuesta un poco diferente : no pero se toma en cuenta bono ex-ante	Sí	Sí, si hace por semana	No, pero compensamos pagando un poco más debido al daño fisiológico		Sí, porque precio por semana cuesta AC, costo AC deducido
<b>Precio mutualizado por periodo</b>	No	No	No, para la manzana, Si para cereza y kiwi temprano	Sí	Sí, para la Granny Smith, no para las otras		No, precio por semana

- La cuestión importante es saber en qué mercados se calculan los precios de retorno al productor. Se observaron dos grandes sistemas principales de liquidación:
  - o Un sistema de precios compartidos (mutualizados) para todos los mercados de exportación y para toda la campaña de comercialización.
  - o Un sistema diferenciado de precios donde se diferencian los mercados (algunos países, grupos de países, incluso algunos clientes).
  - o El periodo de uso de Atmosfera Controlada (AC) o no AC, precio por semana.
  - o De los seis principales exportadores, podemos observar el espectro completo de las soluciones del sistema cuasi-mutualizado (Frusan, Dole, Copefrut) al sistema diferenciado por semana y por cliente (Greenvic).

Cada uno de estos dos sistemas tiene sus ventajas y desventajas. Por ejemplo:

- Cuando el precio es mutualizado
  - o No se requiere ningún cálculo complicado para el exportador.
  - o Ninguna sanción para el productor que tenga un fallo no intencional relacionado con aspectos SPS.
  - o Por tanto, la responsabilidad del exportador en términos de SPS es total, lo que implicaría tener una gestión bien integrada (buena relación con el productor, control estrecho, si es posible, exclusividad del aprovisionamiento)
  - o Los incentivos para el productor se mantienen en la medida en que su precio siga dependiendo de la variedad, el tamaño y la calidad comercial
  - o A fin de no perjudicar a los productores que hacen el esfuerzo de ir a los mercados más exigentes (aunque el programa fitosanitario aconsejado por la empresa se supone que abarca todos los mercados), la empresa puede compensar los costos adicionales que ocasionan las mayores demandas de algunos países (caso de Copefrut)
- Cuando el precio es diferenciado
  - o Proporciona fuertes incentivos para los productores, los más capaces de aprovechar este sistema son los productores más grandes
  - o Debilita la responsabilidad del asesor técnico porque un fallo del productor será seguido por efectos inmediatos sobre el precio de retorno ya que su producto quedará excluido de los mercados exigentes que no autorizan tal falla
  - o Complica también la labor del exportador en la medida en que el productor puede tener interés en supervisar de cerca la selección y clasificación del producto, así como la selección del destinatario de su producto y, si es necesario, reclamar un mejor destino para su producto (el caso parece ser frecuente en Greenvic).

#### III. B. 4. Sistema de asistencia técnica/consejo a los productores

Tabla 11. Sistema de asistencia técnica/consejo a los productores

	Frusan	DDC	Dole	Unifrutti	Copefrut	Rucaray	Greenvic	Greenvic orgánico
Función polivalente o especialista del consejero técnico	Especialista por especie	Especialista por especie	Polivalente desde hace dos años. Antes por especie	Polivalente por zona	Polivalente por zona, Antes por especie	Polivalente 5 agrónomos, asignado por grupo de asociados	Especialista por especie	
Existencia de asesores contratados por el productor	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No

### **Se observaron dos sistemas de apoyo:**

- Un sistema de agrónomos especializados por especies que proporcionan un asesoramiento más estrecho al productor
  - A priori más adecuado para los grandes productores que tienen su propio asesor técnico (excepción Frusan)
  - Menos apropiado para los pequeños productores que cultivan varias especies y que prefieren tener sólo un asesor técnico
  - Complementariedad entre el asesor propio del productor y el asesor especializado de la exportadora:
    - Cuando existe un asesor específico para el productor, el consejo técnico es mucho más específico y preciso que la asesoría técnica de la empresa; esta, por ejemplo, más adecuado para tomar en cuenta los microclimas o suelos del productor (Unifrutti)
    - Cuando el productor tiene un asesor propio, el asesor del exportador informa a su homólogo de las instrucciones dadas por la exportadora, da recomendaciones, pero es el asesor propio que decide, haciendo la síntesis de las varias recomendaciones recibidas y de sus propias observaciones
    - Un gran productor con centenas de hectáreas (hasta 800 ha) puede recibir varios agrónomos ya que tiene administraciones diferentes por especie; (Greenvic convencional)
- Un sistema horizontal de agrónomos polivalentes que facilitan la síntesis del productor (para negociar el contrato o para liquidación o inversión)
  - A priori más adecuado para los pequeños productores.
  - Frusan, que no tiene grandes productores, cuenta sin embargo con asesores especializados y muy dedicados. Esto implica una fuerte relación con el productor y una buena capacidad de gestión del productor, de ahí el interés de un seguimiento acompañado de capacitación en Frusan
- Particularidades/Características del sistema de la Frusan
  - Base productiva instalada durante muchos años con agrónomos asesores especialistas, lo que permite realizar proyectos productivos a largo plazo.
  - Una debilidad puede ser que al tener varios asesores el productor tenga dificultades para sintetizar las recomendaciones. Sin embargo, existe una relación informal entre los asesores de la exportadora que permite facilitar esta síntesis.
  - Otra particularidad de este sistema es que no hay productor con asesor propio, lo que facilita la supervisión de los productores por los asesores de la exportadora.
  - Seguimiento estrecho por los asesores de la exportadora desde hace varios años con un enfoque más técnico que administrativo lo que permite un buen conocimiento de las especificidades de los huertos y una gestión eficaz de los cultivos.
  - Otro factor de gestión eficaz al nivel del huerto, el trabajo en equipo, incluyendo el líder/jefe de huerto y los trabajadores, con aprendizaje continuo y fuerte empatía.
- Funciones administrativas del asesor (punto planteado por Frusan)
  - Habitualmente, el asesor técnico cumple además de las funciones técnicas, algunas funciones administrativas; Frusan explica parte de su éxito, por la dedicación exclusiva del asesor técnico a las funciones técnicas.
  - Unifrutti indica que "desde hace 5 o 6 años, los agrónomos han tenido que ponerse al tanto de las exigencias de los mercados, de las diferencias y de la evolución de requerimientos, para poder asesorar mejor a los productores y comunicar con la planta de empaque".

### **Vínculo entre el sistema de apoyo técnico y el grado de integración**

- A priori, se podría pensar que el sistema de asesores especializados debería ser más frecuente en una estructura integrada en la medida en que son más competentes que los polivalentes para gestionar los aspectos sanitarios y fitosanitarios;
- Sin embargo, al contrario, los asesores especializados se encuentran más frecuentemente en estructuras con grandes productores, con sus propios asesores que sintetizan, y también pueden digerir más finamente los consejos del asesor técnico del exportador, debido a su proximidad a los problemas
- Si existe una buena cooperación entre los dos asesores y si el productor no intenta desviarse demasiado del programa fitosanitario de la exportadora ya que entrega principalmente a este exportador, entonces, la integración es aún más exitosa
- Si, por otra parte, el productor trata de especular entre varios exportadores, entonces puede surgir una desconfianza y la cooperación puede debilitarse
- En el otro sistema, la menor especialización de un polivalente puede ser compensada en parte por una buena coordinación horizontal (la capacidad del asesor polivalente de compartir / aprender con sus colegas).

#### IV. SÍNTESIS: DOS GRUPOS DE EMPRESAS SEGÚN EL TIPO DE GESTIÓN SPS

Dos grupos de empresas surgen en nuestro análisis: Se distinguen por el nivel de exigencias SPS y el grado de integración de las firmas de exportación con sus proveedores; se distinguen también por el sistema de asesoría técnica a los productores.

- Un primer grupo de gestión enfocado a cumplir con requerimientos SPS más exigentes debido a los mercados en los que se posicionan las empresas (Frusan, Copefrut, Rucaray, Greenvic orgánico). Se caracteriza por una gestión integrada de aprovisionamiento de fruta.

- o Se refleja especialmente en la exclusividad de la provisión de fruta de los productores a la exportadora, la libre consignación como sistema de precios dominante y un sistema de liquidación con precios mutualizados.

- o El seguimiento estrecho y cooperativo de los productores es posible debido a que la antigüedad de la relación con la exportadora, y la confianza en la capacidad del exportador de conseguir buenos precios en los mercados importadores y retornar estos buenos precios al productor (no cuentan siempre con cláusulas comparativas en el contrato).

- o Y que no sanciona las fallas SPS, los precios de retorno obtenidos son en estos casos mutualizados sin distinción de país, periodo de exportación, sin embargo, siempre diferenciando la calidad, calibre, categoría, etc...

- Un segundo grupo de gestión SPS más estándar, agrupa dos multinacionales (Dole y Unifrutti) y David del Curto. Las exportadoras de este grupo presentan las siguientes características;

- o Están menos posicionadas en los mercados exigentes en términos SPS (Europa, especialmente Alemania y UK respecto a los residuos, Asia especialmente China y Taiwán, respecto a las plagas cuarentenarias)

- o Están más abiertas a los productores volátiles, especialmente de tamaño grande que pasan con mayor facilidad de un año a otro a las exportadoras de la competencia y reparten su producción entre varias exportadoras a fin de comparar los precios.

- o Deben lidiar con otros programas fitosanitarios debido a esta volatilidad

- o Reciben producción de productores menos confiados que tienen cierta sospecha sobre la corrección de los precios, por lo que fijan un precio garantizado que se situaría entre el 50 y 70% del valor estimado y la posibilidad de aplicar la cláusula comparativa (especialmente los grandes productores)

- o Compensan la baja fidelidad de los productores por el desarrollo de la producción propia (Dole: de 0 a 15%, David del Curto: de 20 a 58%, Unifrutti: 60%).

Estos dos grupos de empresas y de gestión de SPS se caracterizan igualmente por sus sistemas de asesoría técnica de naturaleza diferente.

## **Dos sistemas de asesoría/consejo técnico son practicados por las grandes empresas de exportación:**

- Un sistema de agrónomos especializados a priori más competentes pero que solamente intervienen en manzanas y peras, lo cual obliga a los productores multi-especie a trabajar con varios asesores técnicos y a hacer la síntesis para sus explotaciones.
- Un sistema de agrónomos polivalentes (generalistas), que permite al productor tener solamente un interlocutor para los aspectos técnicos. Otra ventaja de este sistema es la ayuda al productor para los aspectos administrativos.

El análisis nos conduce a avanzar como determinante principal de esos sistemas de asesoría técnica, el grado de integración y no el tamaño del productor.

- El sistema especializado es considerado favorable a los productores de tamaño grande (más de 50 ha) que pueden apoyarse en un asesor contratado por ellos o un administrador de la explotación para hacer la síntesis de las recomendaciones técnicas. Encontramos sin embargo este sistema en exportadoras (Frusan y Greenvic orgánico) que tienen características diferentes: los productores de la Frusan no tienen asesor particular y los productores de Greenvic orgánico son principalmente de tamaño pequeño. El determinante sería entonces, no el tamaño, si no la decisión de posicionarse en mercados más exigentes lo que explicaría la opción por este sistema (hipótesis a verificar).
- El sistema polivalente se caracteriza a priori por contar con agrónomos menos competentes en los aspectos SPS debido a la dispersión en varias especies y funciones. Sería el signo de una integración menos importante en el plan técnico y tendría en cambio la ventaja de fidelizar los productores; el pasaje reciente de Dole y Copefrut del sistema especializado al polivalente se explicaría por este argumento de volatilidad de productores (hipótesis a verificar).

## **El sistema de liquidación (mutualizado vs diferenciado) caracteriza igualmente los dos grupos de exportadoras**

Existen entonces empresas que utilizan el sistema de liquidación mutualizado (Frusan y David del Curto) y empresas que utilizan un sistema de liquidación diferenciado (Dole, Unifrutti, Copefrut y Greenvic);

Las empresas de este último grupo (sistema de liquidación diferenciado) se pueden diferenciar según el grado de incitación del sistema de liquidación:

- Muy incitativo: empresas como Unifrutti y especialmente Greenvic que cuentan con un sistema de cálculo de precios de liquidación muy incitativos, por mercado y hasta por cliente y por semana.
- Medianamente incitativo: Dole tiene un sistema menos incitativo que no diferencia los países más exigentes (ej. Que exigen listas de huertos autorizados). Para el resto, es prácticamente mutualizado. Es cierto que Dole no se orienta mucho a los mercados muy exigentes en requisitos sanitarios. Su 15% de producción propia, podría quizás permitirle desarrollarse en mercados más exigentes.
- Poco incitativo: David del Curto cuenta con un sistema aún menos incitativo. Ella distingue algunos mercados, pero no diferencia ni los clientes ni los periodos. Además, es reticente a aplicar la cláusula comparativa.

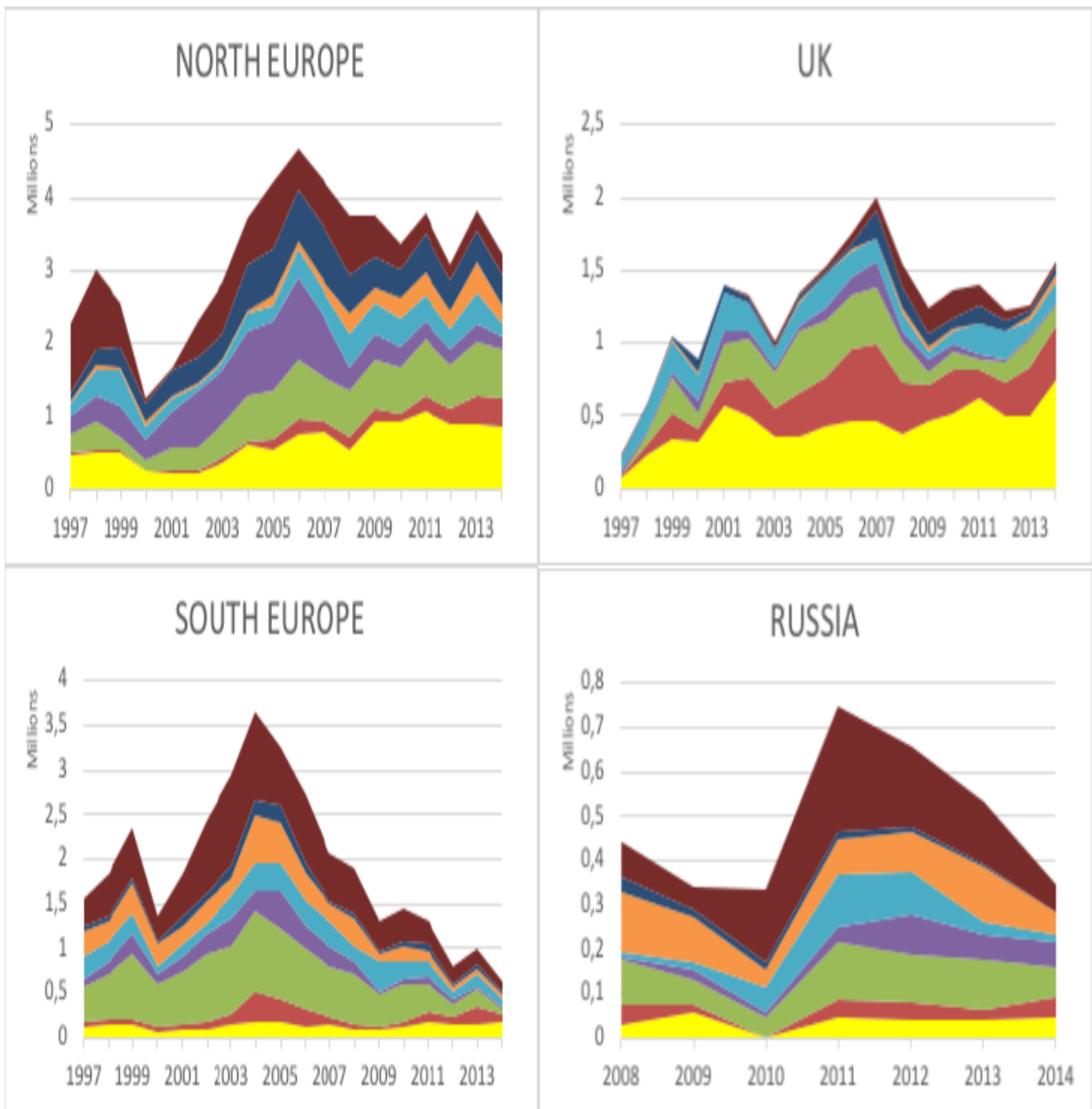


Tabla 12. Síntesis: Nivel de exigencias SPS y Grado de integración de las firmas de exportación con sus proveedores.

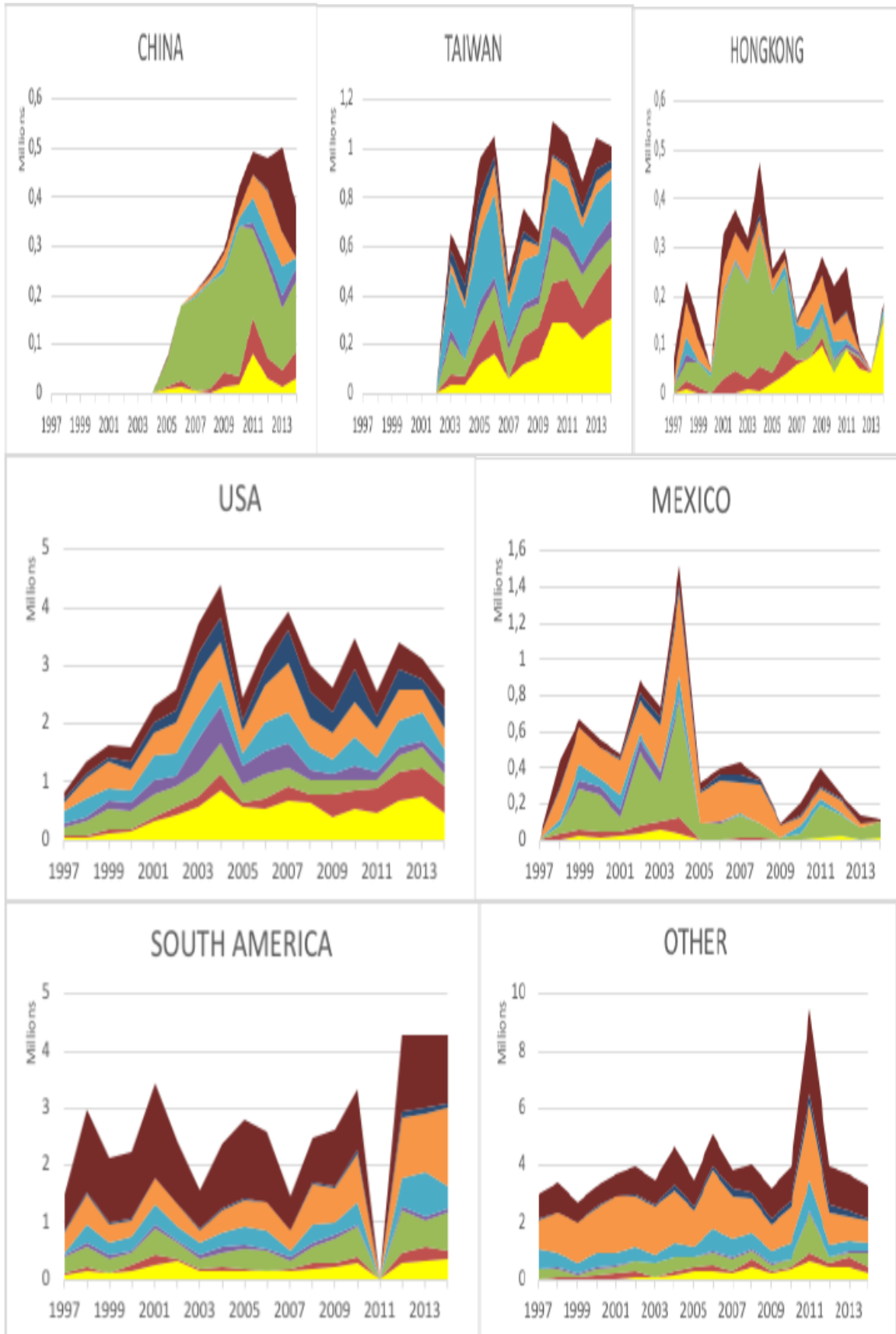
	Escala	Frusan	David del Curto	Dole	Unifrutti	Copefrut	Rucaray	Greenvic	Greenvic orgánico
<b>Intensidad de las exigencias SPS</b>	++ =más exigente 0= menos	++	+	0	0	++	++	+	++
<b>Producción propia</b>	Porcentaje	+	<del>+</del> ++	<del>0</del> +	++	++	++	+	++
<b>Exclusividad de aportes de productores</b>	+= exclusividad 0= No exclusividad	+	0	0	0	<del>+</del> 0	+	0	+
<b>Tipo de relación:</b>	++=LC +=LC/MG 0= MG	++	0	0	+	++	++	+	++
<b>Sistema de liquidación</b>	++= muy diferenciado += mixto 0=mutualizado	0	+	+	++	0	0	++	?
<b>Sistema de apoyo/consejo</b>	0= polivalente, += específico por especie ++ = específico sin consejo propio	++	+	<del>+</del> 0	0	<del>+</del> 0	0	+	++

Anexo

Distribución de las empresas por destino (en cajas exportadas)

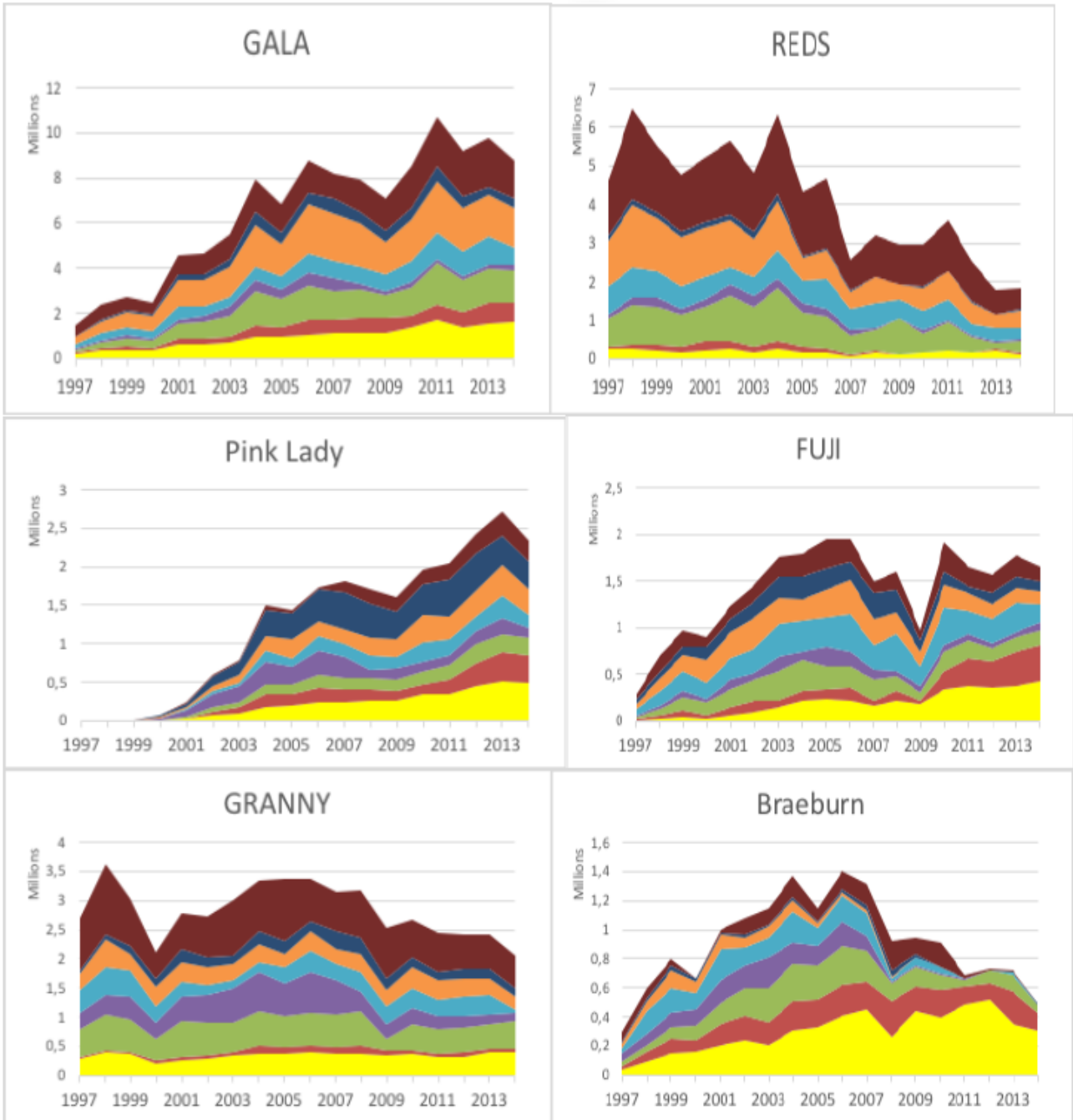


Fuente: base en datos Inglobo



Fuente: base en datos Inglobo

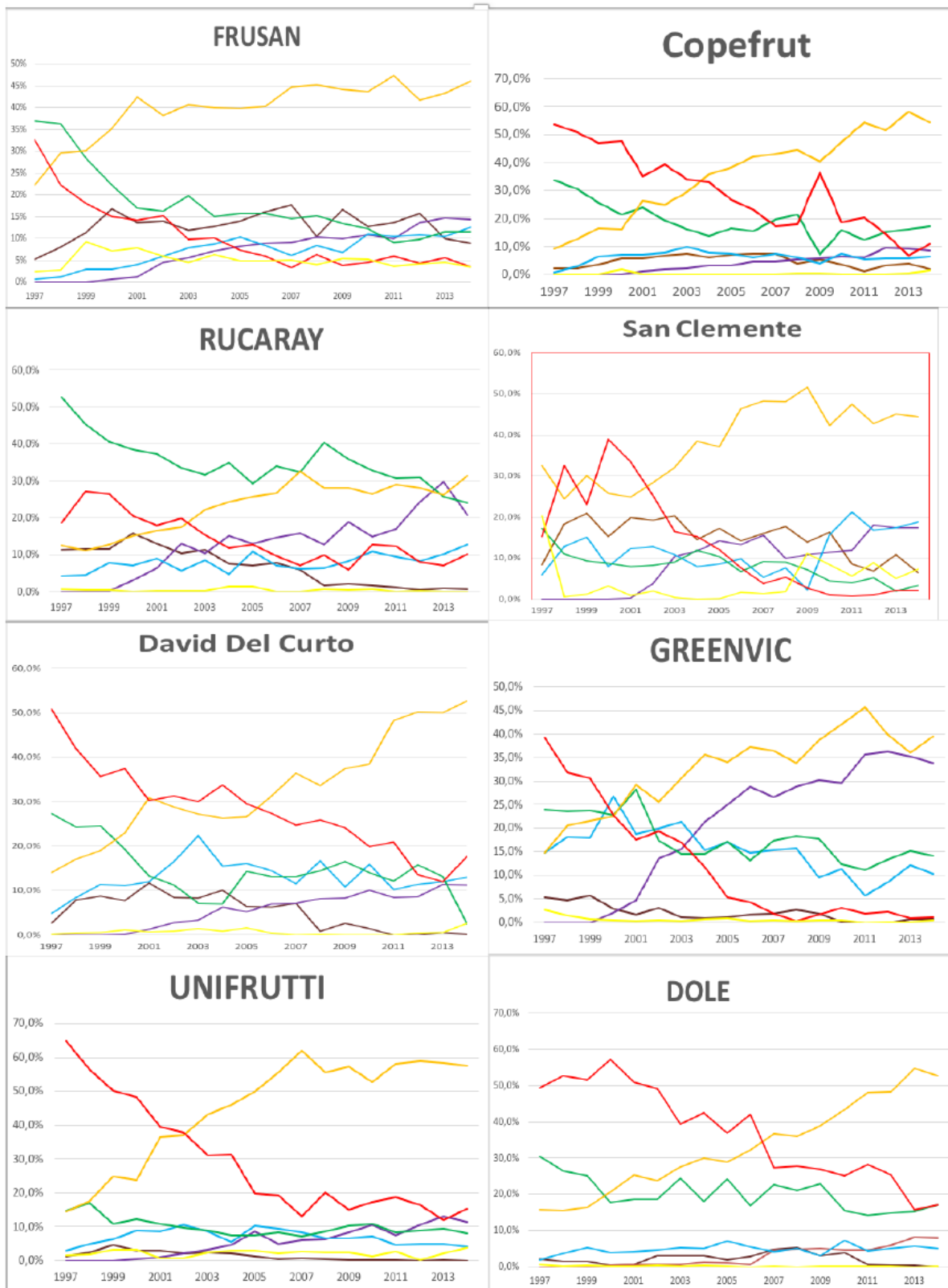
Distribución de las empresas por variedad



Fuente: base en datos Inglobo

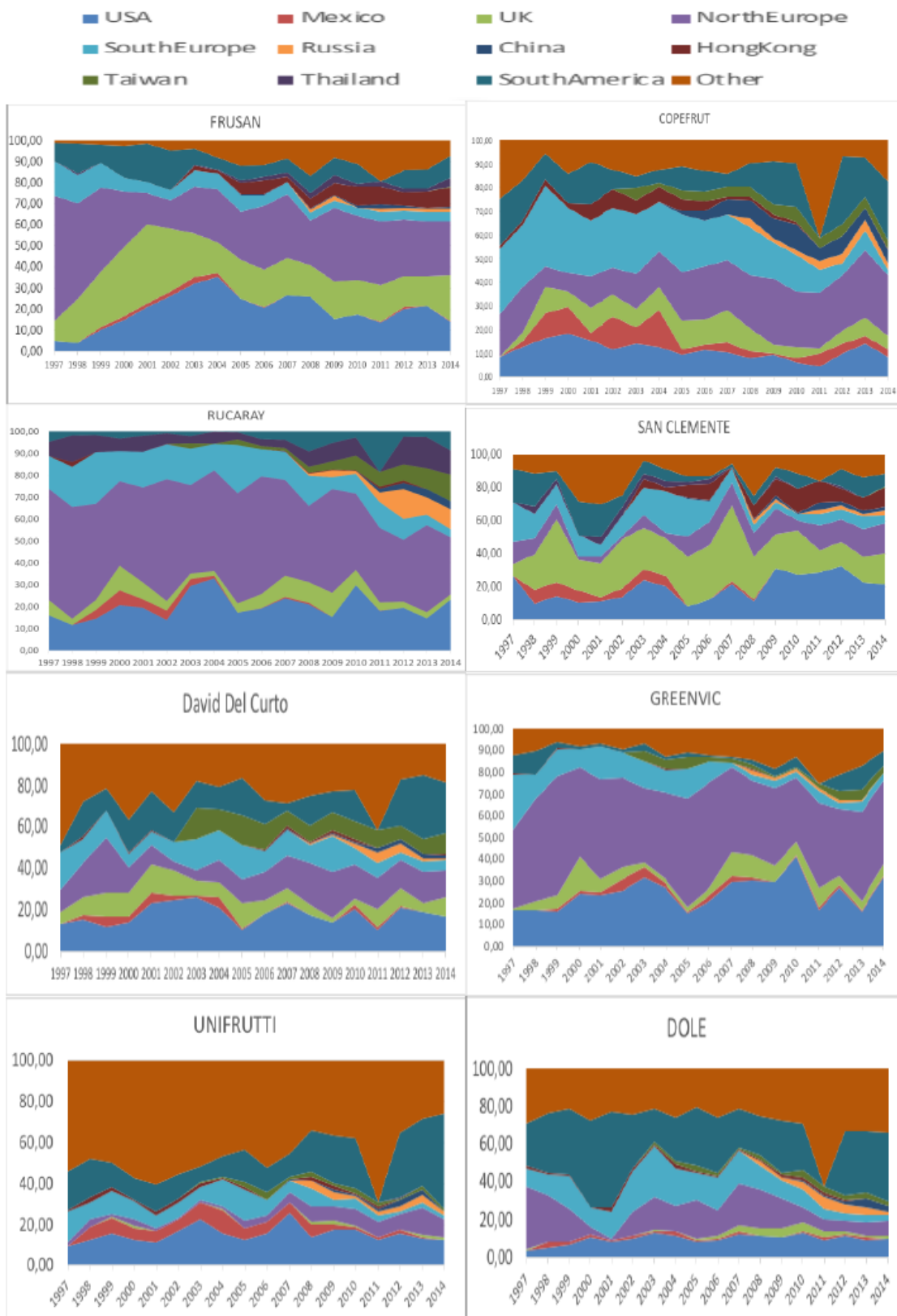
Distribución de las variedades por empresa (en % del total exportado por empresa)

— Braeburn      — Pink Lady      — Fuji      — Granny Smith  
— Gala      — Reds      — Others



Fuente: base en datos Inglobo

Distribución de destinos por empresa (en % del total exportado por empresa)



Fuente: base en datos Inglobo