

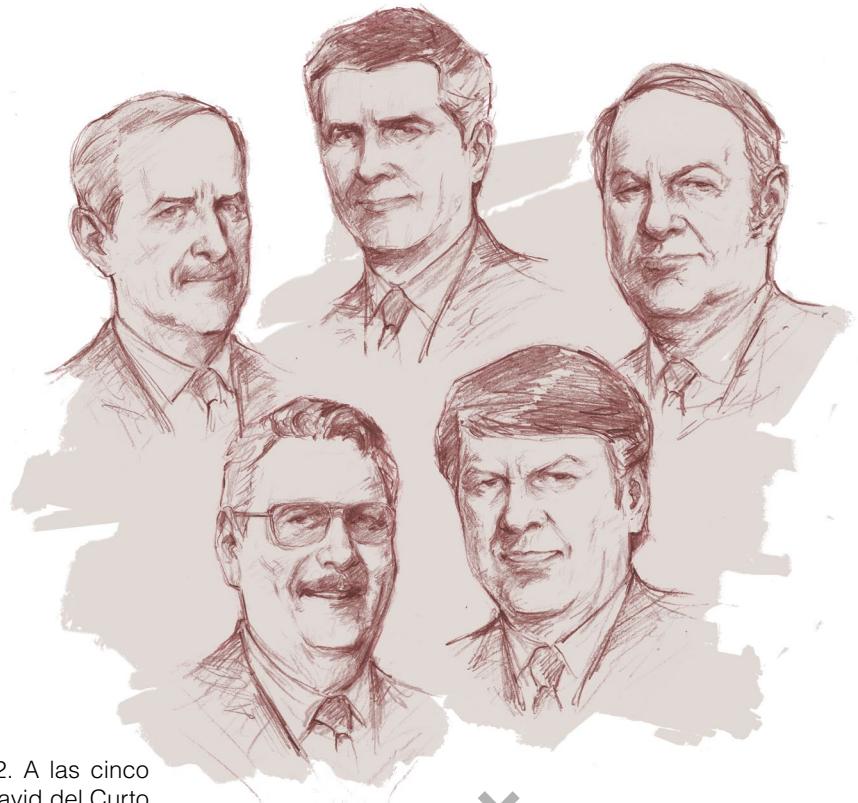


# La unión que hizo la fuerza

Por Mónica Cuevas Urízar  
Ilustraciones: Ítalo Ahumada Morasky

Hace 30 años, los directores de las cinco mayores exportadoras de fruta de Chile dieron vida a la Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF). La decisión marcó un hito que permitió a la industria dar un salto en materia de estándares e iniciar un exitoso camino de innovación.

► Arriba: George Hecht, Arturo Costabal, Gabriel Pérez. Abajo: Edmundo Araya, Eugenio Silva.



Fue el lunes 21 de septiembre de 1992. A las cinco de la tarde, en la sala de capacitación de David del Curto -en Avda. Kennedy-, los directores y un selecto grupo de profesionales de las cinco mayores exportadoras de fruta chilenas, se reunían para sellar un pacto que marcaría un antes y un después en la industria.

Recién despuntaba la década de los '90 y la exportación de fruta vivía un dinamismo notable. Los grandes incentivos para la inversión extranjera de los años '70 se habían transformado en un motor de desarrollo colosal, permitiendo al país inscribirse como el principal exportador de fruta fresca del hemisferio sur.

Las cinco empresas reunidas -David del Curto, Dole Chile, Unifrutti, UTC (posteriormente Del Monte Fresh-Chile) y Copefrut- representaban por esos años el 45% del total de las exportaciones de frutas frescas del país. Tan contundente era su volumen, que equivalía al total de las exportaciones de fruta de Sudáfrica.

"Pero estábamos muy desordenados; teníamos una verdadera ensalada de calibres, no había una clasificación estándar, los embalajes eran de cualquier tipo, las cajas tenían tamaños distintos, una empresa cambiaba el formato de bandeja y cabía una caja más en el pallet, en fin... había una serie de problemas", detalla Eugenio Silva, entonces director de David del Curto y el gestor de la reunión de esa tarde de septiembre.

El desarrollo y el crecimiento de las empresas era entonces muy individual. "Se perseguía mucho el éxito propio en los mercados internacionales, con muy poco intercambio comercial y técnico entre las empresas; y en esa individualidad cada uno creía 'sabérselas todas' y

*Pese a que eran competidores, los directores y un destacado grupo de profesionales de las cinco mayores empresas exportadoras -el "Grupo Penta"- tenían claro que solo trabajando unidos podrían hacer justicia a la fruta chilena en los mercados internacionales.*

hacía las cosas a su manera, con cierto celo", recuerda Georg Hecht, entonces gerente de operaciones de Copefrut.

Estados Unidos y Europa eran los dos grandes destinos de los cargamentos chilenos. Y la puerta de entrada a este último era la Subasta del Puerto de Rotterdam. Allí se daban cita los comercializadores que abastecían a los países de Europa Central y del Este: compradores de supermercados, mayoristas, food services y distribuidoras minoristas.

A las 5:00 de la mañana, en una suerte de anfiteatro con asientos para más de 200 personas, se exhibían las cajas de muestra con frutas y algunas hortalizas sobre un escenario. A un costado de éste, el martillero daba inicio al ritual de la subasta ante ávidos compradores que, portando un catálogo con las descripciones de los lotes a rematar, lanzaban sus ofertas a viva voz. El precio al que se remataba un lote fijaba el valor para las transacciones de las cajas restantes. >>

**La subasta de Rotterdam era el epicentro del intercambio de fruta. Con la unión de las empresas chilenas se pudo abastecer directamente a los compradores, Chile se retiró de la subasta y ésta finalmente desapareció.**

#### “PANDORA BOXES”

En la subasta quedaba en evidencia el talón de Aquiles de la industria exportadora chilena: la falta de estándares comunes, tanto en calidad como en embalajes.

Los clientes hablaban de las “pandora boxes” de Chile: un día abrían una caja con la fruta más espectacular del mundo y al día siguiente una caja exactamente igual causaba tristeza. “Había una gran paradoja: teniendo nosotros una mejor calidad de fruta, al no estar uniformada y estandarizada, alcanzaba un precio inferior al de nuestros competidores -los boards de Sudáfrica y Nueva Zelanda-, que tenían todo muy ordenado, con calidades reglamentadas”, recuerda Arturo Costabal, entonces director ejecutivo en Unifrutti.

“Las cinco empresas chilenas más grandes estaban conscientes de este castigo al precio y tenían claro que era necesario establecer un conjunto de estándares mínimos para darle más valor a nuestra fruta de exportación”, agrega Edmundo Araya, miembro de la gerencia técnica de Del Monte.

Por otra parte, la demanda por frutas y hortalizas frescas crecía vertiginosamente, y especialmente los retailers se hacían cada vez más atractivos como clientes directos. Las empresas grandes comenzaron a exportar a Europa por canales más directos, saltándose la Subasta de Rotterdam, e imitando al board sudafricano, que abandonó al intermediario holandés para vender directamente a supermercados y mayoristas.

Pero satisfacer la demanda y exigencias de grandes compradores como Carrefour, Metro o Marks & Spencer era una tarea titánica. “Estaba claro que necesitábamos unirnos. Si no lo hacíamos, nos íbamos al tacho, porque los volúmenes que pedían, con calidad uniforme, no los podía entregar cada empresa por sí sola”, recuerda Gabriel Pérez, entonces vicepresidente ejecutivo de UTC.

Era necesario trabajar en conjunto: la unión haría la fuerza.

Así las cosas, las cinco compañías -autodenominadas “Grupo Penta”-, decidieron tomar el toro por las astas. Eugenio Silva invitó a la reunión en David del Curto y las cartas se pusieron sobre la mesa.

La reunión fue sorpresivamente grata, comenta Arturo Costabal. “Pensamos que iba a haber oposición o desconfianza, pero los directores entendieron muy bien cuál era el propósito y accedieron rápidamente; costó un poco más en los niveles profesionales y técnicos, porque había que compartir abiertamente las normas de calidad, que eran consideradas de competencia, pero finalmente se convencieron todos los estamentos, se armaron grupos de trabajo interesantísimos y las discusiones fueron fantásticas”.

Así lo recuerda también Georg Hecht: “Nos encontramos con técnicos muy valiosos y con mucho conocimiento en las distintas empresas; tenían cierto celo, pero comprendieron que era vital abrirse, colaborar y compartir información para poner un mejor producto de Chile en los mercados”.

Se definió el establecimiento de un organismo científico-técnico autónomo, sin fines de lucro, para construir un conjunto de normas comunes de calidad. También se consideró entre los objetivos desarrollar investigación aplicada pertinente a los desafíos de la industria.

Nació así la Fundación para el Desarrollo Frutícola (FDF), que obtuvo personalidad jurídica el 17 de noviembre de 1992. Como primer presidente se nombró al ex decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad Católica, Juan Ignacio Domínguez, encargado de imprimirlle un perfil científico por sobre las empresas fundadoras. Edmundo Araya -ex académico de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Chile- dejó sus funciones en Del Monte Fresh-Chile, para consagrarse a FDF como director general.



## CUENTAS ALEGRES

El primer proyecto fue el Programa de Aseguramiento de la Calidad. Se contrató a cinco ingenieros agrónomos para trabajar en el desarrollo de las normas y en los mecanismos para supervisar su cumplimiento. "Se hizo un gran trabajo técnico; las empresas abrieron sus puertas y sus equipos técnicos trabajaron arduamente en terreno con los profesionales de FDF, que visitaban los campos, los huertos y los packings. De esta forma se estableció un sistema de aseguramiento y auditoría, basado en la filosofía de las normas ISO 9000", destaca Edmundo Araya.

En paralelo, este equipo trabajó en los embalajes. Se agregó, por ejemplo, un piso de cajas adicional a los pallets de uva de mesa, sin dañar su contenido, y se diseñaron bandejas 100% trabables para las frutas de carozo, lo que permitió bajar la altura de los cabezales de las cajas y así incorporar una corrida adicional en los pallets, prácticamente en todos los calibres. Eso entre otras muchas modificaciones, acordadas entre los técnicos de las empresas y los FDF.

No solo se normaron las dimensiones y diseños, sino también la información: en el cabezal de cada caja tendría que detallarse en adelante la especie, variedad, fecha de embalaje, packing y productor de la fruta. "Eso fue muy importante, porque esta información ordenada permitió posteriormente hacer trazabilidad desde Europa hacia los huertos chilenos", subraya Georg Hecht.

Los estándares se normaron para cada mercado. Así se estableció la caja americana, la caja europea, la caja de Arabia. Cada empresa respetaba su marca, pero se trabajaba con un concepto uniforme.

A la estandarización siguió la compra de cajas, envases y materiales de embalaje. Y las cuentas fueron alegres: si antes cada compañía compraba individualmente a la Papelera, en conjunto se pudo negociar un precio más bajo por volumen con una empresa norteamericana, con un flete ínfimo, ya que se aprovechaban los barcos que volvían vacíos desde Filadelfia o Los Ángeles.

En los mercados el cambio se hacía notar, especialmente en Europa, donde los recibidores de fruta comenzaban a pedir a los exportadores pequeños que presentaran sus cajas de la misma forma que los cinco grandes.

Todo marchaba viento en popa, pero los avances comenzaron a despertar sospechas en la Asociación de Exportadores de Frutas de Chile (ASOEX). "Hubo resistencia porque había quienes pensaban que esto iba a ser un gran monopolio; pero nunca trabajamos en el campo comercial, sino solo en temas técnicos. En los campos y en los mercados nos sacábamos los ojos compitiendo", detalla Arturo Costabal.

"Se pensó que nos queríamos apartar de ASOEX", agrega Eugenio Silva. "Eso generó discusiones, hasta que finalmente logramos un acuerdo, porque llegamos a la conclusión de que, si no estaba toda la industria en esta estandarización, el asunto seguiría desordenado. FDF se abrió a la ASOEX y todos empezaron a participar". >>



## DE UNA BOLSA A UN CONSORCIO TECNOLÓGICO

El convenio con la Asociación de Exportadores se produjo en 1998. Pero ya antes de eso, FDF había iniciado el camino de la investigación. “Fue un viraje circunstancial”, recuerda David Castro, el primer ingeniero agrónomo contratado por FDF. “Una vez establecidos los procesos de aseguramiento de calidad y estandarización de embalajes, empezamos a buscar soluciones para problemas puntuales”.

El primero fue un inconveniente con los kiwis que se exportaban a Japón. Estos requerían un tratamiento obligatorio de frío por 14 días antes de salir del país, que era rigurosamente controlado por inspectores japoneses. En el embalaje debía usarse una bolsa sellada, para que no pudiera meterse la mosca de la fruta; si al llegar el cargamento a destino se encontraba algún tipo de insecto inexistente en Japón -aunque no fuese mosca-, se debía someter la fruta a un tratamiento de fumigación con bromuro de metilo. Como las bolsas estaban selladas, era necesario contratar un contingente no menor de japoneses para abrir las bolsas y poder fumigar.

“Probamos una bolsa microperforada en la que no pudiera entrar una mosca, pero que sí dejara pasar el bromuro. La perforé yo mismo, a mano, para hacer un prototipo, porque no había en el mercado una máquina para producir una bolsa así”, recuerda David Castro. Fue solo el primer paso de un estudio de más de dos años para demostrar a los japoneses que la bolsa funcionaba. Finalmente, la aprobaron. “Ese fue el puntapié inicial de FDF para solucionar problemas técnicos con innovación”, agrega el agrónomo.

El foco se puso luego en solucionar problemas para abrir mercados. Experimentos con polillas para abrir el mercado japonés a las cerezas chilenas, o la introducción del systems approach para evitar la falsa araña roja de la vid y entrar con mandarinas y naranjas a Estados Unidos, fueron algunos ejemplos.

Ya trabajando en conjunto con ASOEX, FDF comenzó a utilizar instrumentos de financiamiento público para dar un salto cuántico en innovación y desarrollo. “En un viaje que hicimos con Ronald Bown y el Dr. Jorge Allende -Premio Nacional de Ciencias, quien nos ayudó mucho-, visitamos en Francia la ciudad de Evry, que se dedica exclusivamente a la biotecnología; eso nos abrió los ojos respecto de lo potente que era este campo de la ciencia y lo que era posible hacer en Chile para desarrollar variedades con mejor sabor y color”, recuerda Eugenio Silva.

El camino era ya imparable y nuevos hitos daban cuenta de ello. “FDF lideró las negociaciones para la constitución del Consorcio Tecnológico de la Fruta, cofinanciado por CORFO, junto a ASOEX y la Universidad Católica. Las empresas exportadoras se comprometieron a adquirir acciones para desarrollar un conjunto de proyectos de largo plazo, vinculados al mejoramiento genético de frutales, que hasta el día de hoy están en desarrollo”, destaca Edmundo Araya.

Una red de agrometeorología, programas de buenas prácticas agrícolas, de inocuidad alimentaria, de sustentabilidad, y la permanente oferta de capacitación y certificación se suman a los logros que, al alero de FDF, han consolidado a esta industria chilena como un gigante de clase mundial.

**Uno de los tantos logros iniciales fue el desarrollo de un sistema de trazabilidad de los productos, que años después pasó a ser oficial de la industria.**

El actual presidente de la institución, Francisco Letelier, destaca el trabajo que hoy se está desarrollando en temas de futuro, como cambio climático y economía circular, así como la plataforma de inteligencia territorial Geomatika, que permite determinar las condiciones para la producción frutícola en ciertas áreas y estudios específicos de influencia del clima y la geografía sobre las plantaciones.

Asimismo, pone de relieve el apoyo del sector público, a través de CORFO y el Ministerio de Agricultura. El caso chileno es, en este sentido, un ejemplo de alianza público-privada.

## MUCHO MÁS QUE UN NEGOCIO

"Todas las personas que contribuyeron en los últimos treinta años a que esta institución haya alcanzado el nivel actual, merecen el reconocimiento de la industria frutícola, la academia y el Estado", concluye Edmundo Araya.

Desde la reunión de esa tarde de septiembre hasta hoy, ha corrido mucha agua bajo el puente. "Pero la mayor satisfacción está en que, siendo competidores acérrimos, logramos sentarnos, ponernos de acuerdo y colaborar en cosas que eran importantes para la industria", destaca Eugenio Silva.

Lo anterior tuvo una motivación profunda: "Teníamos claro que esto era mucho más que un negocio para ganar dinero; había una responsabilidad de hacer patria, de hacer algo por Chile, que tenía la mejor fruta para entregar al mundo", afirma Arturo Costabal.

El balance tras 30 años es infinitamente superior a toda expectativa inicial. La unión de los exportadores hizo la fuerza, y la política de los acuerdos les permitió sentarse en mesas a las que nunca hubiesen llegado como empresas aisladas. "FDF representa el avance tecnológico de Chile como país exportador de fruta. Hoy pertenecemos al mundo más desarrollado en esta materia, el objetivo se cumplió totalmente", concluye el ejecutivo. VF

**INFRUTA S.A.** es el líder global en la fabricación y comercialización de Generadores de SO<sub>2</sub>. Los Generadores **PROTEKU** Grape Guard han sido desarrollados para controlar *Botrytis cinerea* en uva de mesa.

Las instalaciones de **INFRUTA S.A.** localizadas en Santiago, Chile han sido certificadas bajo las normas BRC Packaging desde el 2014 con grado AA+.

Los Generadores de SO<sub>2</sub> **PROTEKU** Grape Guards se encuentran disponibles en múltiples tamaños y dosis de ingrediente activo para cumplir con las diferentes necesidades de transporte y almacenaje para diferentes variedades de uva de mesa.

**INFRUTA S.A.** posee un equipo técnico y profesional de excelencia para entregar apoyo y asesoría técnica a los usuarios de Generadores de SO<sub>2</sub> en el lugar y momento que lo soliciten.

**PROTEKU GRAPE GUARDS**, EL GENERADOR DE SO<sub>2</sub> DE MAYOR USO EN EL MUNDO.

Registros de Generadores **PROTEKU** Grape Guards:  
**EPA USA, APVMA Australia, SENASA Perú**, y en cumplimiento de las regulaciones de la **Unión Europea**.



GENERADORES DE SO<sub>2</sub>  
**PROTEKU** | GRAPE GUARDS  
 "A GRAPE IDEA"