

De la edición de septiembre-octubre de la revista [Visión Frutícola](#).

Viernes, 11 am y Andrés está frente a su computador en modo teletrabajo conectado desde las oficinas centrales de Copefrut en Curicó, donde está radicado hace 11 años junto a su señora, la abogada Loreto Reyes y sus dos hijos Mateo (16) y Raimundo (13).

Desde 2015 que ocupa la gerencia general de esta reconocida empresa frutícola, que lleva más de 65 años enfrentando los desafíos de la agroindustria, cuando un grupo de productores de la zona se unieron para comercializar y exportar fruta fresca desde los campos del Valle Central. La primera directiva de esa Cooperativa fue encabezada por Luis Soler Mallafré, “Don Pepe”, en 1962. El mismo que hace 15 años invitó a su nieto, Andrés Fuenzalida (51), al directorio de su empresa de producción frutícola y de Copefrut.

Solo así se entiende que este abogado de la Universidad Católica y magister en Derecho Tributario haya terminado en el mundo agrícola después de haber trabajado en temas relacionados con contratos, sociedades, gobiernos corporativos y negociaciones. Y es que tal como cuenta, “la sangre tira”. Además, mi papá -Jorge Fuenzalida- también estuvo en la producción frutícola desde que yo era chico, así es que nací y crecí en medio de este negocio. Sin perjuicio, siempre quise ser abogado así es que decidí seguir mi camino propio hasta la invitación de mi abuelo. Partí viniendo un día al mes y fui aumentando mi participación hasta que, en algún momento, me invitaron a integrar por completo a las empresas, lo que acepté con mucho gusto, porque en el proceso me di cuenta de que este negocio me apasionaba”.

Y se le nota, le brillan los ojos al hablar de la empresa que dirige, de sus colaboradores, clientes, proveedores y de esta industria, donde cada vez se abren nuevos retos en innovación, sostenibilidad, mercados, desarrollo de productos, recursos, tendencias y que, además, hoy se ve enfrentada a cambios políticos y sociales dentro de Chile y, al igual que el resto del mundo, a una pandemia.



-¿Cuáles crees que son tus capacidades/ habilidades que te han hecho ser líder en el sector y en la compañía? ¿Algún sello que le hayas querido imprimir?

"No creo ser un líder del sector, Copefrut lo es gracias a su trayectoria, a su aporte al desarrollo de la fruticultura y de la exportación, y a su gran equipo humano. El sello que hemos querido imprimirle a Copefrut es ser una compañía ágil, moderna y transparente que busca satisfacer las necesidades de los consumidores con los productos frutícolas de nuestros productores y lograr para estos retornos competitivos y sostenibles en el tiempo".

-En los 6 años en Copefrut ¿cuáles dirías que han sido tus mayores logros? ¿Algún error o algo que te hubiera gustado hacer diferente?

"Creo que uno de los logros de la administración que integro ha sido profundizar la relación con nuestros productores, generar una alianza colaborativa para crear la mejor fruta y así obtener buenos resultados. Entender que estamos en un mismo negocio y que nuestros intereses son absolutamente complementarios y no contrapuestos. También -después de tiempos difíciles y de muchos cambios- tener un equipo ejecutivo y de colaboradores comprometido, ágil y atentos a las necesidades de nuestros clientes en los distintos mercados, y de nuestros productores"

"Me hubiese gustado ejecutar ciertas decisiones difíciles relacionadas con reorganizaciones y reestructuraciones que implicaron salida de colaboradores en forma menos traumática para la organización. Si bien hicimos nuestro mejor esfuerzo para que ello fuera así, siempre se puede hacer algo más"

-Si tuvieras que dar una perspectiva general del sector agro nacional ¿Cuáles serían los tres factores más relevantes y que lo definen a corto plazo?

"Uno es la protección de nuestro patrimonio fitosanitario que hoy está amenazado, para lo cual requerimos intensificar nuestro trabajo con autoridades y gremios; la sustentabilidad, en especial, la gestión del agua. Y, por último, la mano de obra, debemos ser atractivos para atraer a los colaboradores que necesitamos para realizar nuestra labor"

-Desde 2018 cuentan con una plataforma comercial en China (2 centros de operaciones y frigoríficos en Guangzhou y Shanghai) Según tu experiencia, ¿qué es lo más complejo de negociar con China para la industria en general?

"Según mi experiencia no es complejo negociar con China. No obstante, hay que tener en cuenta que los clientes chinos son exigentes y están dispuestos a pagar buenos precios, pero por el producto que ellos quieren; ahí el sabor y la calidad son intransables. Por lo tanto, lo importante es la comunicación y coordinación permanente, cuestiones que nuestra plataforma comercial ha permitido abordar de forma exitosa".

-¿Crees que el desarrollo de los productos orgánicos es un negocio atractivo para el sector o es más bien de nicho? ¿Qué mercados están liderando esta tendencia y se podría replicar en otros países?

"El desarrollo de productos orgánicos es una tendencia establecida y no una moda, eso lo demuestran las estadísticas que año a año marcan un crecimiento tanto en el consumo como en la producción orgánica. Por lo tanto, si bien nació como un nicho, no tenemos dudas que crecerá y se extenderá. Acá en Chile, al menos en nuestra experiencia, el negocio de la manzana orgánica ha sido un negocio rentable, pero hoy atraviesa por un momento complejo dado el aumento de producción del hemisferio norte, lo que nos exige ser muy competitivos, incrementar las producciones y calidad y ser muy eficientes en toda la cadena. Los mercados que hoy lideran son Estados Unidos y Europa, pero no nos cabe duda de que China será un actor importante por la rápida adopción de sus consumidores a las nuevas tendencias"

-¿Cómo visualizas el crecimiento exponencial en el rubro cerezas, en relación a la inversión que se requiere en capacidad de proceso y logística, como también de carencia de envases y embalajes?

"El gran crecimiento del volumen de cerezas ha exigido grandes inversiones en capacidad de proceso y logística que se mantendrán e intensificarán en los próximos años. Como industria hemos abordado dicho desafío y seguiremos haciéndolo para así mantener el liderazgo mundial de Chile en esta especie. Respecto de la escasez y alto costo de envases y embalajes, creo que es una situación circunstancial ocasionada por la pandemia que impactará y desafiará nuestra gestión al menos ésta y la próxima temporada".

"Las cerezas chilenas tienen todas las condiciones para seguir siendo una fruta líder en la industria chilena por mucho tiempo, está en nosotros cuidarla y potenciarla, mantener la consistencia, calidad y fitosanidad del producto, de profundizar el mercado chino y a la vez desarrollar otros mercados que nos permitan diversificar".



-Tras lo ocurrido en enero de 2021 con las cerezas en China ¿Cuál fue el aprendizaje para la industria?

"Que tenemos que seguir desarrollando y profundizando el mercado chino, que seguirá siendo el más importante para las cerezas chilenas, pero que también debemos trabajar en diversificar mercados, más aún si tenemos en cuenta los importantes incrementos productivos que se vienen en los próximos años".

"Hay muchas alternativas que no hemos desarrollado, porque los resultados en China eran sistemáticamente mejores. Hoy el mercado interno es marginal, seguramente en la medida

que aumente la producción podría desarrollarse, pero nuestro foco es la exportación".

"También tenemos que cuidar al mercado chino y enviar fruta de calidad. En este ámbito y en la promoción, el comité de cerezas de la Asoex está haciendo una gran labor"

-¿Cómo se están preparando para la temporada 2022?

"Estamos abordando los distintos desafíos que esta temporada nos impone. Por el lado de la producción, la falta de agua, inestabilidad climática y el virus vegetal nos exigen mucha preparación y dedicación, las certificaciones para acceder a los distintos mercados, la búsqueda y desarrollo de mercados son temas en los que estamos concentrados. Además, esta temporada tenemos nuevos desafíos por el desabastecimiento y encarecimiento de materias primas importantes, como el cartón y la madera, por ello hemos anticipado la compra de materiales de embalaje. Por último, estamos desarrollando estrategias para contar con la mano de obra que requerimos para nuestros procesos".

-Copefrut es líder en manzanas y kiwis, sin embargo, son productos que aún falta posicionar a nivel internacional. ¿Cómo se debería trabajar la marca para estos frutos y, en general, la imagen país en lo que a fruta fresca se refiere?

"Copefrut es líder en manzanas y kiwis y hemos reafirmado nuestro compromiso con estas especies históricas para nosotros. En el caso de los kiwis, estamos trabajando para mejorar la productividad de nuestros huertos y renovarlos, además de desarrollar una comercialización distinta, enfocada en lo que quiere el consumidor, un kiwi rico y listo para comer. Por el lado de las manzanas, creemos que en las variedades tradicionales debemos ser muy eficientes en toda la cadena productiva -desde el huerto hasta las plantas de proceso y embalaje- y potenciar el desarrollo varietal y producción sustentable para generar una diferenciación y llegar a esos nichos de mercado"

"En cuanto a la imagen país, creo que tenemos mucho por hacer. Pienso que es un tema que requiere de una asociación público-privada que defina una estrategia de largo plazo y que se ejecute en el tiempo, sin depender de los distintos gobiernos de turno".



-El tema del agua siempre ha sido un desafío para el sector, sin embargo, estamos frente a un escenario que algunos consideran dramático. Desde Copefrut han adoptado medidas e invertido en tecnología para hacer más eficiente el uso del agua, sin embargo, desde una mirada más macro, ¿qué lugar tiene la empresa privada para hacer frente a esta problemática?

"En Copefrut hemos implementado diversas iniciativas sostenibles, dentro de ellas el uso más eficiente del agua porque creemos que todos somos responsables. Cada uno de nosotros tenemos que aportar nuestro grano de arena, no podemos pretender que sean otros los que se hagan cargo de la situación y, en este punto, la empresa privada tiene un rol muy importante. Obviamente, los esfuerzos aislados no tienen la potencia que tendría una acción coordinada entre los distintos actores de la sociedad, es por eso que, como parte de la Asoex, hemos tenido una constante participación y coordinación para buscar las mejores formas de abordar colectivamente la situación".

-¿Qué opinión te merecen países como Perú, Colombia y/o México que se están metiendo fuerte dentro de los mercados? ¿Crees que la situación político/social puede marcar la diferencia para las próximas temporadas?

"Creemos que la competencia es sana, nos empuja a ser mejores, nos obliga a estar en una búsqueda constante de producir lo que los mercados requieren y buscar las mejores alternativas para entregar a nuestros productores retornos competitivos. Este último tiempo en todos los países que nombras, incluso Chile, ha habido tensiones político-sociales y el país que sea capaz de resolverlas y generar paz social estará en mejores condiciones de ser exitoso en el futuro"

-Hoy los consumidores estamos mucho más empoderados e informados, requerimos y exigimos una agricultura más limpia, sostenible y en línea con el medio ambiente y lo social. ¿Crees que la industria ha entendido esta nueva mirada?

"Sí, de todas maneras. Tenemos un gran interés por la sostenibilidad, que es un tema que

desde hace tiempo está presente, pero hoy pasó a ser crucial. Por eso es que en Copefrut, por ejemplo, estamos comprometidos con el desarrollo sostenible del negocio a nivel transversal, estamos asumiendo importantes compromisos que nos permitan desarrollar un producto amigable con el medio ambiente. Dentro de nuestros focos iniciales están la eficiencia energética, recuperación de aguas, uso de materiales reciclables y otras iniciativas, como la definición de nuestra política y estrategia de sostenibilidad".

-Si bien la pandemia tocó a todos los sectores, la industria alimentaria se mostró como una industria fuerte. Esto ha provocado que la banca y los fondos de inversión la vean como un negocio atractivo. ¿Cuál es tu mirada respecto a esta tendencia que, al parecer, llegó para quedarse?

"Creo que esta tendencia significará la inyección de nuevos capitales que permitirán el desarrollo y consolidación de nuevos actores en el negocio que generarán mayor competencia e integración hacia adelante, llevando a la globalización de las empresas. Empresas especialistas con producciones en distintas zonas productivas para satisfacer las necesidades de los mercados durante todo el año".

¿Cuál es el desafío que vislumbra respecto a la mano de obra en ésta temporada y las futuras?

"Nuestro desafío inmediato es contar con la mano de obra necesaria para cosechar, procesar y embalar la fruta, cuestión que fue muy compleja la temporada pasada y que seguramente también lo será en las próximas. Necesitamos desarrollar estrategias diferenciadoras que nos permitan atraer y recuperar la mano de obra, junto a la incorporación de tecnología para incrementar la eficiencia a lo largo de toda la cadena productiva. La falta de mano de obra es una tendencia que llegó para quedarse con más o menos intensidad, dependiendo de las circunstancias, por lo tanto, la mecanización y automatización cobran cada vez mayor urgencia".

-¿Qué cambios en las tendencias globales te gustaría ver en la industria de acá a 10 años?

"Tal como mencioné hace un momento, creo que la sostenibilidad es primordial, nuestra responsabilidad con el medio ambiente, con las comunidades en que estamos insertos y con nuestros colaboradores son dimensiones que hemos abordado en forma aislada y que deben formar parte de una política y estrategia permanente en el tiempo, con objetivos y acciones desafiantes que nos permitan avanzar en forma decidida en estas materias. Otro tema en

que nos gustaría ser un actor activo es en el fortalecimiento de nuestra actividad gremial, tenemos grandes desafíos y para poder sortearlos con éxito, requerimos de una industria de producción y exportación frutícola más unida y activa"

-¿Cómo evalúas los apoyos y la agenda del gobierno respecto a las necesidades del agro?. Y ¿Cuál es tu mirada frente a lo que se viene? ¿positiva o de incertidumbre?

"Creo que este gobierno ha tenido que enfrentar desafíos muy grandes a partir del estallido social y de la pandemia, por tanto, es ahí donde sus esfuerzos han estado enfocados. Sin perjuicio, como industria estamos agradecidos por el trabajo desarrollado que nos ayudó a sortear las dificultades que nos impuso el Covid-19 y así seguir operando. Respecto del contexto político, si bien hay posiciones extremas que se creen dueñas de la verdad y que generan incertidumbre, soy positivo y pienso que estamos ante una oportunidad de definir nuevas reglas para una sociedad que nos satisfaga a todos, reconociendo la necesidad de mayor inclusión, preocupación por el medio ambiente, igualdad de oportunidades y otras materias. Sí creo que es muy importante para el éxito de este nuevo contrato social, reconocer la necesidad e importancia del emprendimiento privado, de la empresa. Pretender que el estado es la solución para todos los problemas es una utopía que la historia nos ha demostrado que no es realista".