



ANÁLISIS

¿Qué nos pasó a los chilenos que no evaluamos lo que plantamos?

ISABEL QUIROZ
 DIRECTORA EJECUTIVA IQONSULTING

Es época de seminarios, de congresos y de reuniones técnicas para evaluar tanto la temporada en términos productivos y el comportamiento de los diversos tipos de frutas que exporta Chile. Como es de suponer, las cerezas tendrán muchas instancias de análisis, se espera que tengamos profundidad en la evaluación de lo que fue la temporada 2025/26 y es muy importante, desde mi perspectiva, hacer un esfuerzo intelectual como industria, profundizando en las causas efectivas de lo que está provocando los bajos precios que hemos vivido las últimas dos temporadas y que han transformado el negocio estrella en un negocio muy por debajo de las expectativas de productores y exportadores; a pesar de las muchas advertencias que se habían hecho, nadie dimensionó la profundidad de la caída.

Frente a esta tarea que tenemos como industria, debemos asumir que los precios obtenidos, y el desarrollo de la temporada, son consecuencia de las acciones que ejecutamos. Me ha llamado mucho la atención que en el discurso se ponga énfasis en la "temporada mala". ¿Qué le pasó a la temporada?; ¿qué le pasa a los chinos?; ¿qué le pasó al mercado? y no he escuchado la pregunta ¿qué nos pasó a los chilenos que no evaluamos el impacto de lo que plantamos? Ese crecimiento inorgánico, no evaluado, de hectáreas que cuando ex-

presó su potencial, dejó el desbalance en el mercado y que hoy nos tiene atados a otros tipos de discursos, los catastrofistas. Como ejemplo, el que los próximos tres, cuatro o cinco años van a ser malos, en un juego de quién da más y en parte, tienen razón, porque de no hacer nada o muy poco como industria, la situación tardará en ajustarse. Otros hablan de un ajuste de 30.000 ha menos, que no se logran solo sacando la superficie vieja e ineficiente. ¿Quién va a sacar superficie que produce bien? El punto es que todas las medidas que se proponen tienen baja evaluación de lo que eso significa, del impacto real en precios; medido no lo veo, es fácil especular.

En definitiva, sin realizar un esfuerzo intelectual como industria, estimando las implicancias que tienen las decisiones de arranques y plantaciones en el futuro volumen que se va a comercializar, seguiremos a la deriva y a ciegas de las reacciones del mercado al volumen colocado cada semana por Chile. El esfuerzo que no se ha hecho es medir la demanda en China y otros mercados y definir cuál es el objetivo que como industria queremos alcanzar. Sin objetivo, no podemos elaborar estrategia alguna; de hecho, la evaluación del impacto de promociones y otras acciones llevadas a cabo no se pueden evaluar sin objetivo de ingresos a lograr.

He visto esfuerzos en seminarios de los

años anteriores, en donde se mide la cantidad consumida y un cierto volumen de cerezas por venir, distribuido en diferentes mercados, y se advirtió que había un exceso, pero no sabíamos efectivamente la implicancia brutal que ese exceso tendría en los dos últimos años y creo que una industria del nivel que ha alcanzado Chile en las cerezas, de un conocimiento profundo de cómo producir cerezas de alta calidad, de la alta tecnología aplicada en producción, control de fenómenos climáticos, de conservación, logística, contactos de venta en todo el mundo y particularmente, el tremendo negocio que se estableció en China, no se merece esta falta de análisis que hemos percibido en los últimos años, falta de análisis profundo económico y sobre todo, falta de objetivos claros como industria de cuál es el precio que queremos conseguir, cuál es el precio mínimo que estamos dispuestos a obtener para hacer sostenible nuestro negocio en el tiempo y asegurar ingresos a los productores, el punto más riesgoso de la operación.

Al respecto, cuando hablamos de ingresos, la primera decisión a tomar es si seguir teniendo un negocio de alto volumen y bajos precios (aunque hay que buscar un nivel más alto que lo observado en las últimas dos temporadas), o volver a un negocio de altos precios, un negocio de lujo, negocio de exclusividad en Chi-

na. Creo que esta es la primera pregunta que debemos responder como industria.

Ciertamente, lo que sucedió en los últimos dos años con el incremento brutal de exportaciones respecto de la temporada 23/24, la temporada modelo desde muchos puntos de vista, fue la pérdida de la exclusividad. Para los chinos significaba acceder a la compra de un bien preciado, el objeto de deseo que eran las cerezas de Chile en China. Este punto es fundamental, porque el crecimiento de este negocio fue posible gracias a la alta valoración que los chinos le dan a la exclusividad, al sentimiento de sentirse exclusivos, diferentes. Es por eso que en el inicio de los 2000 prosperaron tanto las marcas de automóviles alemanas en China y las marcas de moda de lujo, que hasta hoy es el lugar donde más venden. Eso también se traslada a otros aspectos de lujo como la comida que tanto valoran los chinos. Las cerezas eran eso, un objeto de lujo que los hacía sentirse exclusivos. La democratización de las cerezas, como algunos la llamaron, nos jugó en contra respecto de la percepción de la exclusividad que buscaban los chinos. La gran pregunta es si podemos y queremos como industria volver a generar esa atmósfera de exclusividad y mantener un negocio de lujo con las cerezas o, derechamente, seguir con ellas como un *commodity*... o una combinación de ambos bien realizada.