



Premio EY y El Mercurio

Premiado por EY y "El Mercurio" como Emprendedor del 2024

# HERNÁN GARCÉS ATERRIZA NUEVO ESCENARIO: Mejorar 'ecuación productiva' para mantener precios y ser más eficientes

La mayor exportadora de cerezas del mundo cumple 60 años. El vértigo comenzó con las primeras plantaciones hace 45 años y en los últimos 30 ha multiplicado 150 veces las ventas totales de la compañía, fundada por la familia Garcés y que hoy —en temporada— emplea a 12.000 personas desde San Felipe a la IX Región. Su plan estratégico apuesta a duplicar su tamaño al 2030. • SOLEDAD VIAL A.

Desde el antiguo avefénis retozando sobre flores de cerezo hasta hoy, para los chinos, el fruto rojo sigue simbolizando prosperidad. Y para Garcés Fruit ha significado convertirse en el mayor exportador de cerezas del mundo, en un vertiginoso desarrollo que comenzó hace 45 años con las primeras plantaciones y que en los últimos 30 ha multiplicado en 150 veces sus exportaciones de la fruta y en 150 veces las ventas totales de la compañía fundada por la familia Garcés en 1965.

Detrás hay una historia de emprendimiento, desarrollo tecnológico e innovación que este año cumple 60 años desde su fundación y que un amplio jurado —convocado por EY y "El Mercurio"— distinguió a través de su presidente, Hernán Garcés Echeverría, quien recibirá este jueves el premio al "Emprendedor del 2024". Garcés representará a Chile en la premiación global de EY "Entrepreneur of the year", que se realizará en Múnich.

Su historia parte a comienzos de los años 80. Mal alumno en el colegio, Garcés vio partir a la mayoría de sus amigos a Agronomía en la Universidad Católica, mientras él junto a su señora e hijo hacían las maletas rumbo a Valdivia. Con un segundo hijo en camino, el estudio se puso cuesta arriba y prefirió trabajar en la exportadora de frutas que su papá —"estricto y reticente al cambio"— había fundado en Mostazal.

Un packing y unas 100 hectáreas dedicadas mayormente a uva de mesa, papas y ganado. "A mí me gustaban las cerezas, pensaba que eran algo único, que tenía que ser buen negocio", recuerda hoy el empresario, de las seis o siete hectáreas del fruto que su papá había plantado y que duplicaron cuando él se sumó a la empresa.

Entonces costaba producir cerezas. Eran muy delicadas, no hacía frío suficiente, se deterioraban mucho... "en el fondo, no teníamos idea cómo hacerlo", admite. Tenaz, cuando su papá enfermó y luego murió en 1994, con Pablo —"un tremendo compañero en construir esta compañía", dice de su hermano fallecido en 2021— partieron a Estados Unidos en busca de tecnología para mejorar la productividad de sus cosechas.

Hernán tenía 29 años y era malo para el inglés, pero encontró muchas máquinas a precios inalcanzables, hasta que llegó a un fabricante, lo convenció de armarle una calibradora de cerezas más chica y —a cambio de un descuento— le ofreció representarlo en Chile. Así, en 1996 pasaron de embalar a mano seis kilos por persona/hora, a 12 kilos. La llegada en 2006 de calibradores electrónicos significó subir a 20 kilos/p/h y a 70 kilos/p/h en 2023, al implementar cámaras para detectar defectos y llenadoras automáticas. Hoy están instalando una nueva línea, en la que trabajaron los dos últimos años para duplicar rendimiento y calidad, llegando a 140 kilos/p/h.

Al viaje siguiente le comentaron de unas "bolsas que hacían atmósfera" al activar un proceso "casi mágico de respiración" en la cereza —rie Garcés— y extender su vida a 30 días. Con eso empezaron los envíos a Inglaterra y en 1996 pusieron el primer container con unos "pallets chiquititos" de Garcés Fruit en Hong Kong, de ahí ingresaron a China. El empujón definitivo llegó en 2007, con la aprobación del tratado de libre comercio.



Hernán Garcés, presidente de Garcés Fruit.

Hoy emplean a 12.000 personas de planta y llegan a 12 mil en temporada de cosecha en sus tres plantas emparadoras y 39 campos, que van desde San Felipe a Galvarino, en la IX Región. Producen unas 62 mil toneladas de cerezas que envían a 25 países en Europa y oriente; China representa el 92%. Además exportan otras 60 mil toneladas de kiwi, nectarinas, duraznos, ciruelas, entre otras frutas. Además de tecnología —"tengo una bodega llena de máquinas que no sirvieron"—, este vertiginoso proceso tuvo mucha innovación en los cultivos para aumentar productividad y mejorar el producto. De hecho, los rendimientos promedio en el país se han casi triplicado.

**China, "un mercado gigante, pero debemos trabajarlo mejor"**

"Hemos llegado a ecuaciones productivas muy altas", explica Garcés, quien hoy es presidente de la compañía. Y es de esos bien ejecutivos, se ríe. "Es mi vida, lo que me gusta, estoy en todos estos desafíos; me encanta comprar un campo, ver los proyectos sociales que estamos haciendo con las comunidades, cómo logras transformar personas y llevarlas a su máxima capacidad", explica, "esto se ha construido con mucho trabajo y aprendizaje, rodeados de gente maravillosa, escuchando mucho y pidiendo ayuda a todos".

Cuatro de sus ocho hijos trabajan en Garcés Fruit. El mayor, Hernán, es el gerente de la exportadora, luego de formar con Juan Gabriel Pérez Forever Fresh para distribuir en Estados Unidos, donde vivió cinco años. Después estuvo otros dos en China y abrió la oficina donde hoy trabajan 13 personas.

Matías está a cargo de la parte agrícola; Camila trabaja en la división de I+D en el desarrollo de variedades, y la menor, Rosario, que es psicóloga, se dedica al desarrollo de personas. "Han entrado desde abajo, conociendo el negocio, se han adaptado perfecto y cada uno

tiene su jefe que no soy yo", explica con notorio orgullo.

**—¿Cuánto les afectan la guerra comercial y los nuevos aranceles que impuso Estados Unidos a sus productos?**

"Como exportadores, tenemos que buscar netear este efecto a través de un mix que conjugue aumento de productividad y traspaso de parte del aumento de precios al consumidor, lo que sin duda es desafiante. Por eso, en Frutas de Chile armamos un comité para evaluar estrategias y una acción común. Por otra parte, algo que nos favorece como país es que por diferencia de hemisferios tenemos un producto que ellos no tienen en esa época del año".

**—¿Siguen existiendo oportunidades o somos demasiado dependientes si el 50% de la fruta chilena va al mercado chino?**

"Es un mercado gigante, pero debemos trabajarlo mejor, porque pagan el mejor precio. Un chino come 49 o 48 cerezas de Chile al año, y un americano cinco".

—Los precios bajaron bruscamente este año por el aumento de producción, ¿han pensado acordar volúmenes?

"De 80 millones de cajas, unas 400 mil toneladas, pasamos a 600 mil toneladas, casi 50% más. Hoy somos 350 productores y los precios van a bajar. Ahora debemos mejorar nuestra ecuación productiva para mantener precios y ser más eficientes".

**—Usted envió una carta a productores chilenos diciendo que la temporada "está resultando mucho más compleja de lo esperado", ¿cuál es el balance final?**

"Además tuvimos muchos problemas navieros. Esto es así, basta acordarse de los kiwis, un negocio fabuloso que también creció mucho, después trajeron los arándanos, hoy Perú está pujante con los arándanos

nos y todos están plantando. Debemos mejorar, pero quizás hay que acostumbrarse a precios algo más bajos".

**—¿Eso significa que también se ajustará el número de productores?**

"Debiera, hay fondos de inversión que miran el negocio a largo plazo, y han comprado empresas, campos, aquí y en Perú".

**—Demandaron por el retraso del barco Maersk que significó perder toneladas de cerezas, ¿cuál es el balance final?**

"Perdimos unos US\$ 16 millones y el seguro hoy nos devolvería US\$ 1,6 millón. No puede ser que la compañía naviera no nos pague o que los seguros comprometidos tampoco. No hay registro de algo así en Chile, la pérdida es demasiado grande y debemos responder a los productores. Esto no son autos o televisores que se atrasaron; esta fruta hay que botarla".

**Cítricos rojos... la investigación con IA para "las frutas del futuro"**

**—Si China baja sus precios, ¿qué otros mercados pueden crecer?**

"No miremos China como un mercado, es un continente entero. Los retornos cayeron a la mitad el año pasado, porque no hay mercado que esté preparado para un crecimiento del 50% en un año. Además subieron 30% los fletes. Un pequeño terremoto y ahora hay que ordenarse, entender mejor el mercado, mejorar la estrategia y crecer ordenadamente en China, porque no hay grandes competidores y hoy tenemos el 96% del mercado".

**—¿Y los europeos, que comen cinco cerezas al año?**

"Sí, pero los chinos pagan el doble que los europeos".

**—¿Qué efecto puede tener un TLC con India?**

"Hemos tratado de llegar a India vía Hong Kong, pero las cerezas no han llegado bien. Para mandar un barco directo necesitamos al menos 200 contenedores y hoy cuesta un mundo vender 10, porque la India aún no cuenta con una cadena logística eficiente y nuestras variedades no duran 50. Estamos trabajando en esas variedades".

Con eso Garcés apunta a uno de sus mayores orgullos: el Departamento de I+D. La semana pasada, ese equipo abrió una caja de cerezas con 45 días de cosechadas y algunas estaban bien.

**—¿A dónde debe apuntar la agricultura chilena para seguir escalando este modelo?**

"Hay dos cosas importantes: las personas y el análisis de datos. Nuestro plan estratégico al 2030 aspira a duplicar la producción, y eso significa una gran inversión en tecnología y capacitación para crear equipos de alto desempeño. Gracias al trabajo colaborativo, acabamos de obtener el lugar 16 en empresas con más de 1.000 personas en Great Place to Work.

Análisis se llama nueva filial que analiza rendimientos, personas, suelos, productividad, riego, con inteligencia artificial y nos permite tomar mejores decisiones para tener mejores frutas. Y mediante investigación genética, en la empresa Melisten preparamos las frutas del futuro".

**—¿Cómo serán las frutas del futuro?**

"Con bajo requerimiento de frío, más resistentes a la lluvia, a las sales, de mayor calibre y sabor, con más productividad. Llevamos cinco años trabajando y ya tenemos cítricos rojos".

FOTO: MARILENA