



Resultados y Lecciones en Gestión “Sabores de Aysén”

Proyecto de Innovación en
XI Región de Aysén



Resultados y Lecciones en “Sabores de Aysén”, Valorización de Productos Locales



**Proyectos de Innovación en
XI Región de Aysén**

Valorización a agosto de 2009



Agradecimientos

En la realización de este trabajo agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados al proyecto y a los participantes en las distintas actividades desarrolladas, en especial a Mauricio Osorio, coordinador del proyecto precursor, y a las siguientes productoras asociadas:

- Teresa Millalonco – Las Delicias de Ibañez
- Juana Vega – Las Paramelas
- Uberlinda Figueroa – Taller Libertad

Resultados y Lecciones en

“Sabores de Aysén”, Valorización de Productos Locales

Proyectos de Innovación en la XI Región de Aysén

Serie **Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario**

FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA

Registro de Propiedad Intelectual N° 189.752

ISBN N° 978-956-328-053-1

ELABORACIÓN TÉCNICA DEL DOCUMENTO

Marcela Salinas B. y Fernando Cartes M. – Cartes y Le-Bert Cía. Ltda.
(Capablanca Consultores Ltda.)

REVISIÓN DEL DOCUMENTO Y APORTES TÉCNICOS

Francisca Fresno y Gabriela Casanova - Fundación para la Innovación Agraria (FIA)

EDICIÓN DE TEXTOS

Gisela González Enei

DISEÑO GRÁFICO

Guillermo Feuerhake

IMPRESIÓN

Ograma Ltda.

Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

Contenidos

Sección 1. Resultados y lecciones aprendidas	5
1. Antecedentes	5
2. El Modelo de Gestión “Aprendido”	7
2.1 Objetivo	7
2.2 Postulados	8
2.3 Asociatividad y organización	10
2.4 Modalidad operativa	11
2.5 Actores	15
2.6 Estrategia de ejecución	15
3. Costos del Modelo de Gestión	17
4. El alcance del Modelo de Gestión	17
5. Claves de viabilidad	18
6. Asuntos por resolver	21

Sección 2. El proyecto precursor	23
1. El entorno económico y social	23
2. El proyecto precursor	24
3. Los productores hoy	29
4. Los costos	29

Sección 3. El valor del proyecto precursor y aprendido	31
---	----

ANEXOS	
1. Dóptico de la Ruta de los Sabores de Aysén	34
2. Literatura consultada	35
3. Documentación disponible y contactos	36



Mapas:

"Autorizada su circulación por Resolución Exenta N° 329 del 6 de noviembre de 2000 de la Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado."

La edición y circulación de mapas, cartas geográficas u otros impresos y documentos que se refieran a indicaciones con los límites y fronteras de Chile, no comprendidos, en modo alguno, al Estado de Chile, de acuerdo con el Art. 2° letra g) del D.F.L. N° 63 de 1979 del Ministerio de Relaciones Exteriores."

La Ruta de los Sabores de Aysén

Les invitamos a descubrir el sentido de Aysén Reserva de Vida

VILLA MASHUALES



La Bogaola

COYHAIQUE



Jardin del Bosque

Fruteros

Nyera

SEIS LAGUNAS



Precoque Pinto Ahumado

PUERTO IBAÑEZ



Las Parcelas

Las Delicias

PENINSULA LEVICÁN



Taller Librerías

LAGO GENERAL CARRERA - PUERTO SANCHEZ



Taller Las Hormiguinas

Miel, Mermeladas y Frutas en Conservas de Villa Mañihuales

Flores y Plantas de Coyhaique

Miel y Frutillas de Coyhaique, Seis Lagunas

Cecinas y Embutidos Salmón Ahumado

Mermeladas, Chocolates y Plantas Medicinales de Puerto Ibáñez

Frutas Secas de Levicán

Mermeladas de Puerto Sánchez

Sabores de Aysén, es un Proyecto de:

FLA - Ministerio de Agricultura

CODESA

Magnolia Frutas



GOBIERNO DE CHILE

MAPA RUTERO una gentileza de SERNATUR - XI Región

SECCIÓN 1

Resultados y lecciones aprendidas

El presente libro tiene el propósito de compartir con los actores del sector los resultados, experiencias y lecciones aprendidas en un proyecto financiado por la Fundación para la Innovación Agraria, FIA, ("proyecto precursor"),¹ cuyo objetivo fue valorizar y promocionar productos comestibles artesanales de calidad de la Región de Aysén, a fin de desarrollar una estrategia que permita a familias campesinas y pequeños productores insertarse en los modelos de mercados modernos, contribuyendo a mejorar su calidad de vida, sin dejar de respetar en el proceso, las particularidades de la identidad local.

Se espera que esta información, que se ha sistematizado en la forma de un "modelo de gestión aprendido",² aporte a los interesados elementos claves que les permitan consolidar o comenzar nuevas iniciativas en el ámbito productivo local.

► 1. Antecedentes

Dentro de las principales tendencias mundiales del consumo destacan "green" y especialmente el aumento de "consumo premium". La primera se refiere no sólo al consumo de alimentos light o saludables, sino también, a la preferencia por lo natural, a la conciencia ecológica y al cuidado de la naturaleza, mientras que el "consumo premium" es la preferencia de los consumidores por buscar una diferenciación permanente de los productos (Dossiernet [en línea]).

Por otro lado, el Comercio Justo³ es una alternativa al comercio convencional, que acerca al productor al consumidor, evitando la cadena de intermediarios, a fin de obtener precios y condiciones más justas para grupos de pequeños productores; además, busca que las prácticas comerciales

¹ "Proyecto precursor": proyecto de innovación a escala piloto financiado e impulsado por FIA, cuyos resultados fueron evaluados a través de la metodología de valorización de resultados desarrollada por la Fundación, análisis que permite configurar el modelo de gestión aprendido que se da a conocer en el presente documento. Los antecedentes del proyecto precursor se detallan en la Sección 2 de este documento.

² "Modelo de Gestión Aprendido": iniciativa que incorpora la información validada del proyecto precursor analizado, las lecciones aprendidas durante su desarrollo, los aspectos que quedan por resolver y una sistematización de los elementos requeridos para la implementación del modelo.

³ El Comercio Justo abarca un conjunto de prácticas que buscan mantener la actividad comercial bajo consideraciones éticas, inspiradas en valores como equidad, solidaridad y honestidad, entre otros. Éste es un movimiento social originado en Europa hace más de 30 años, que plantea una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo, que busca una mayor igualdad en el comercio internacional. Además contribuye al desarrollo sostenible, al proporcionar mejores condiciones comerciales y asegurar los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente de países del sur.

evolucionen hacia la sustentabilidad e incorporación de los costos sociales y medioambientales en los procesos productivos.

Existe otro movimiento gastronómico, denominado "slow food" (Slow Food [en línea]), que tiene como objetivo proteger la cultura culinaria local y la biodiversidad agroalimentaria, además de resaltar las diferencias de los sabores. Plantea el rescate de las tradiciones gastronómicas y busca que las personas prefieran los alimentos que tienen una identidad local, que son producidos de manera artesanal y sin uso de agroquímicos. De esta manera, se promueve la ecogastronomía que se sustenta en la producción alimentaria artesanal y en la pequeña agricultura, mediante técnicas de producción sostenible respetuosas con el medio ambiente y las tradiciones locales. Este movimiento busca contactar a los consumidores con los productores de alimentos de calidad, para lo cual organiza ferias, mercados y muestras de amplitud local e internacional.

Estas tendencias de consumo, que valoran el mercado interno, ofrecen a los pequeños productores la oportunidad de insertarse en la economía del país, comercializando sus productos en el mercado local o nacional. Esta situación puede ser potenciada mediante el encadenamiento de estos productores al mercado turístico de la zona donde se encuentran, especialmente en aquellas regiones, donde el turismo es una actividad consolidada, dada por sus atractivos naturales y paisajes.

En este contexto, y con el objeto de contribuir a incrementar la sustentabilidad y competitividad de los sistemas de producción de microempresarios de la Región de Aysén, la Fundación para la Innovación Agraria financió el proyecto precursor "Sabores de Aysén, Proyecto Piloto de Valorización Territorial en Base a los Productos Locales de la Región de Aysén", desarrollado por la Corporación para el Desarrollo de Aysén (CODESA), entre noviembre de 2002 y febrero de 2005, que contó con el apoyo, en calidad de agentes asociados, del operador turístico Andes Patagónicos, de la tienda comercializadora de productos artesanales de la zona Manos Azules, y de la consultora en negocios de origen francés Magellan Consultants. Además, participaron varias empresas familiares de carácter artesanal, como agentes productivos asociados.

Su objetivo fue desarrollar un modelo de gestión que permitiera a los pequeños productores artesanales expandir sus posibilidades de comercialización, a través de la venta de productos de calidad que pudieran ser certificados, respetando las tradiciones productivas de la zona y la identidad territorial.

La sistematización de la información y las lecciones aprendidas en el proyecto precursor, en la forma de un "modelo de gestión aprendido", que pone en valor los distintos elementos que contribuyeron a sus buenos resultados, requiere incorporar algunos desafíos que derivan, por una parte, del proceso productivo y de certificación de calidad de los productos, de manera que se garantice que han sido elaborados bajo técnicas estandarizadas que aseguran su composición y, por otra, que en su proceso productivo se ha respetado y valorado la identidad territorial y cultural de la zona de procedencia.

También es importante considerar los desafíos que se pueden generar en lo que respecta a la comercialización, de modo de acceder a aquellos consumidores que valoran este tipo de productos artesanales y que están dispuestos a pagar un mayor precio por su elaboración, ya que entienden el concepto que representa el sello de calidad que obtienen. En este caso cobra importancia la participación de las organizaciones locales que pueden facilitar la venta directa de estos productos, u organizar encuentros donde los pequeños productores ofrezcan sus productos, así como las empresas ligadas al sector turismo, con las cuales se puedan encadenar los productores de forma tal, que además constituyan un atractivo turístico de la zona para ser visitada.



► 2. El Modelo de Gestión “Aprendido”

2.1 Objetivo

La puesta en valor de los resultados, experiencias y lecciones aprendidas a partir del proyecto precursor, permitieron conformar un Modelo de Gestión Aprendido, orientado a grupos de microempresarios artesanales que, por la zona en que se encuentran o las tradiciones que comparten, pueden agregar valor a sus procesos productivos, de manera de incorporarse en forma asociativa a la economía local, regional o nacional. Esto se realiza mediante la comercialización de productos elaborados bajo estándares de calidad, que además relevan su identidad local, tradiciones y territorio, con el objeto de dar sustentabilidad a su sistema de producción de subsistencia.

En este sentido, el Modelo propone generar un sello de calidad que avale dos aspectos:

- que de cuenta que los productos que se comercializan bajo él, responden a procesos productivos determinados y estandarizados en lo que respecta a su fabricación, composición y origen;
- que valore los productos en términos de la cultura que representan, el entorno en que son producidos y la sustentabilidad ambiental de los procesos utilizados en su elaboración.

En el caso específico del proyecto precursor, el sello de calidad rescata y valora la producción limpia en concordancia con la imagen de la Región de Aysén, a través de la elaboración de productos artesanales, respetuosa de las tradiciones locales.

Para ello, es importante considerar la generación de una unidad de gestión que:

- consolide la producción de los pequeños empresarios;
- les ayude en la planificación, gestión y administración de sus unidades productivas, de modo que los productos que elaboren respondan a los atributos que certifica el sello de calidad;

- busque oportunidades de negocios, tanto en el mercado local como fuera de éste, que les permita acceder a consumidores que valoren los productos artesanales producidos bajo un protocolo de respeto por el medio ambiente y que representan las tradiciones e identidad territorial de quienes los elaboran.

2.2 Postulados

El Modelo se basa en cinco principios que permiten y potencian el crecimiento de las unidades productivas en el tiempo, mediante el fomento de una producción regional de calidad, que valora y promueve los productos comestibles locales. Estos principios son:

Valorización de la identidad territorial, rescate de las tradiciones culturales y producción ambientalmente sustentable

El Modelo busca apoyar la valoración y fortalecimiento de formas de conservación y usos sustentables del territorio y de la biodiversidad local, manejados según conocimientos tradicionales y también actuales, dando origen a productos con identidad local, producidos en coherencia con el entorno en que se encuentran las entidades productivas, el valor del trabajo artesanal y el respeto por el medio ambiente.

Junto con lo anterior, durante el proceso de producción o de agregación de valor se privilegian las técnicas y prácticas agrícolas naturales y de producción artesanal, la producción limpia, la conservación de la biodiversidad y el respeto por las tradiciones y la naturaleza, de manera que los productos que se comercializan representan estos valores, que les permite diferenciarse de otros similares.

Producción de calidad certificada y mejoramiento productivo continuo

Uno de los objetivos del Modelo de Gestión Aprendido es la ampliación de los mercados donde los productos se comercializan; en éstos, la obtención de una certificación de calidad por un organismo reconocido es una herramienta importante para enfrentar la desconfianza que este tipo de productos podría generar, dado su origen artesanal y baja escala de producción.

Cabe señalar que en este caso específico, este sello de calidad debe ser capaz de:

- garantizar que los procesos productivos se han realizado bajo determinados estándares de calidad;
- reflejar y valorizar la identidad territorial y la sustentabilidad ambiental del proceso de producción, que los distingue de otros productos similares que pueden ser producidos en otras zonas del país.

Las empresas, además de producir en forma eficiente y tener como objetivo mantenerse en el tiempo y ser sostenibles, deben realizar evaluaciones periódicas que permitan mejorar los procesos de producción y, en algunos casos, reorientar la producción hacia otras alternativas dentro del mismo rubro.

Encadenamiento con otras redes de apoyo locales o nacionales o con mercados complementarios presentes en la zona

El Modelo de Gestión Aprendido está orientado a pequeños productores artesanales, quienes cuentan con escasas herramientas respecto de conocimientos técnicos y acceso a fuentes de



financiamiento. En este contexto, el Modelo destaca la importancia del apoyo de una red local conformada por instituciones u organismos públicos o privados, cuyos objetivos sean fortalecer y apoyar organizaciones rurales en aquellos aspectos organizacionales, estratégicos y tácticos que escapan a sus ámbitos de dominio.

El Modelo también destaca el encadenamiento de estas organizaciones de productores con otros mercados complementarios, como el turismo de la zona, de modo que los lugares donde se encuentran emplazados estos productores, así como el proceso de fabricación o producción que llevan a cabo, puedan considerarse un atractivo turístico más de la zona.

Valoración de la asociatividad e identidad colectiva

En el ámbito de la pequeña producción artesanal, es importante fomentar la asociatividad, de manera de integrar esfuerzos que permitan generar volúmenes de producción atractivos para enfrentar el proceso de comercialización, y responder en forma rápida y oportuna a eventuales cambios en las escalas de producción derivados de cambios en la demanda. La asociatividad también permite favorecerse de economías de escala que se producen al enfrentar en conjunto el proceso de marketing y comercialización.

Sin embargo, para que la asociatividad sea efectiva es necesario fortalecer las relaciones de confianza y compromiso entre los integrantes de la organización y los asesores que contraten;

así se propicia la cohesión del grupo, donde el beneficio y bienestar de todos depende del cumplimiento de cada uno de ellos. Esto se facilita en la medida que la escala y proceso de producción, así como la capacidad empresarial y financiera, son relativamente homogéneas entre los productores. De esta manera se conforma una red de agricultores y productores con capacidad productiva, con arraigo y sentido de pertenencia al territorio y a su organización.

Capacidad para generar autodisciplina productiva

El Modelo busca que los productores, por la vía de un trabajo personal de autodisciplina productiva y de respeto de sus valores, tradiciones y territorio, sean merecedores de un sello que certifique el cumplimiento de los protocolos de calidad establecidos, de forma tal que dé garantías que el producto ha sido elaborado, respetando ciertos parámetros, que reflejen su calidad e identidad territorial.

En este contexto, y para garantizar que todos los productores cumplan en forma autónoma con dichos estándares, deben percibir el valor de la certificación, lo que representa un gran desafío para los líderes y administradores del centro de gestión.

2.3 Asociatividad y organización

Tal como se planteó en los postulados, el Modelo de Gestión se basa en la asociatividad de los productores, de modo que se establezca una modalidad de trabajo organizada y cohesionada, donde todos los participantes trabajen en forma activa y consciente, en pro de un objetivo común definido para su organización, creando alianzas estratégicas que permitan una mayor productividad y competitividad.

Para ello, es importante definir primero el objetivo de la organización que, en el caso del proyecto precursor, consistió en comercializar productos artesanales en el mercado local, con un sello de calidad que da cuenta de los estándares que rigieron el proceso de producción y también de la identidad territorial que implica provenir de una región reconocida por presentar un ambiente limpio.

Es fundamental que la organización sea capaz de identificar sus potencialidades y debilidades, así como las intervenciones necesarias de implementar para el logro de su objetivo común y, a partir de ello, vincular los distintos componentes que intervienen en la cadena productiva, entre ellos: el proceso productivo propiamente tal, el mercado, la asistencia técnica, la capacitación, el financiamiento y la organización social.

En este sentido, es importante definir claramente las funciones que debe cumplir la organización para el logro de su objetivo. Al respecto, es posible distinguir dos tipos de funciones: una, que tiene que ver con el carácter productivo propiamente tal, donde cada productor o grupo de pequeños productores constituyen las unidades productivas que dan sustento al negocio a través de la elaboración de sus productos artesanales y, la segunda, que corresponde a las funciones de carácter administrativo que tienen relación con la gestión del negocio; por ejemplo, liderar y gestionar procesos, ya sea directamente o a través de la contratación de las competencias y asesorías que se requieran:

- Desarrollar y mantener el proceso de certificación de los productos, desde motivar e involucrar a las unidades productivas y comprometerlas con el significado e importancia de contar con un sello de calidad, hasta su obtención, incluido el mejoramiento de los procesos productivos y la definición de los protocolos de certificación.

- Identificar las oportunidades de mercado y establecer estrategias de comercialización, lo que implica, entre otros, analizar las perspectivas de mercado de los productos, sus oportunidades y debilidades, establecer estrategias de marketing, identificar posibles alianzas estratégicas que se puedan llevar a cabo con otros actores locales para potenciar el negocio, e identificar canales de comercialización.
- En lo que respecta a la comercialización, es importante que la unidad que lidere este proceso se preocupe que las unidades productivas obtengan precios de mercado y que se aprovechen las economías de escala que se puedan generar.
- Establecer, de acuerdo a la realidad de cada organización y productores que la integran, los mecanismos para su financiamiento, así como el de las actividades que realicen en conjunto, de modo que sea sustentable y se mantenga en el tiempo, además de administrar su capital. Para ello se deben conocer los instrumentos de fomento que existen (locales o nacionales), que mejor se adapten a la realidad de cada organización, así como la posibilidad de realizar aportes propios y de generar un capital de trabajo, a partir de los excedentes que dejen las ventas.

Finalmente, y considerando la definición de funciones, es importante establecer las responsabilidades que le corresponden a cada participante, ya sea como unidad productiva o en las labores de administración y gestión del negocio, las que deben estar asociadas a incentivos que resguardan su adecuado cumplimiento. En este sentido, es importante que exista un control administrativo ordenado y transparente de los recursos, donde las unidades productivas confíen en la organización y donde se establezca un mecanismo que permita repartir los excedentes o utilidades entre las unidades productivas, privilegiándolas por sobre la administración de la organización.

2.4 Modalidad operativa

El Modelo de Gestión opera sobre la base de la asociación de microempresarios agropecuarios, con arraigo y sentido de pertenencia al territorio, dispuestos a introducir cambios en sus sistemas productivos y de gestión comercial; ello, a través de un proceso gradual que incluye la generación y obtención de un sello de calidad y que culmina con la consolidación de las ventas de sus productos en el mercado local y con la apertura de nuevos mercados regionales o nacionales, que valoran los atributos que les proporciona, es decir, elaborados artesanalmente, con técnicas de producción respetuosas del medio ambiente y de la cultura propia del lugar de origen.

El logro de los objetivos del Modelo requiere de la ejecución de, al menos, cinco actividades:

Identificación y desarrollo del concepto base del negocio y de las unidades productivas vinculadas

Como una primera etapa, corresponde establecer el concepto de negocio en torno al cual se conformará la agrupación de unidades productivas, e identificar los productores cuyos productos tienen buenas oportunidades comerciales. Es importante considerar unidades que estén interesadas en mejorar sus procesos productivos y generar productos de buena calidad con identidad territorial y, que además, presenten características similares en cuanto a su capacidad empresarial y productiva. También es importante que los productores tengan la capacidad de mantener una oferta constante.

Por otra parte, la selección de los productores se relaciona estrechamente con los productos que elaboran, y se deben privilegiar aquellos productos que mejor se adecuan al concepto del negocio establecido y que muestren perspectivas de mercado.



Establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores locales y obtención de capital

Durante la implementación del Modelo de Gestión se debe considerar el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores locales que puedan contribuir al logro de los objetivos de la agrupación, tales como posibles canales de comercialización o encadenamientos con actividades turísticas que permitan acercar a los consumidores a las unidades productivas. Si bien este aspecto debe ser una preocupación constante, es importante considerarlo desde el inicio, ya que hay una mayor probabilidad de éxito si existe un canal de comercialización seguro para promocionar los productos.

Dado que, generalmente los productores pequeños y artesanales tienen una baja capacidad financiera y escaso acceso a créditos, es importante generar un plan de obtención de capital para la ejecución de todas las actividades que implica la operación del Modelo de Gestión. En este sentido, es fundamental contar con una red de apoyo en organismos gubernamentales locales, nacionales y/o instituciones privadas sin fines de lucro, tales como CORFO, SERCOTEC, INDAP, SAG y FIA, entre otros, y con el apoyo de personas capacitadas en los ámbitos financieros y legales involucrados, que asesoren a los productores.

Definición de las unidades productivas y de sus planes de negocio

Aunque el Modelo funciona sobre la base de la asociación de las unidades productivas, éstas deben tener sus propios planes de producción, los cuales deben ser mejorados, en términos del objetivo de la organización en su conjunto, mediante la incorporación de prácticas de manejo consistentes con el modelo de producción limpia, ambientalmente sustentable, que caracteriza a la agrupación, y con los protocolos de calidad que se espera promocionar.

Estos planes de negocio deben ser individuales y acordes con la realidad de cada productor o agrupación de productores, sin perder de vista el objetivo común de la organización.

Certificación de calidad de los productos

El objetivo de obtener una certificación de calidad externa es diferenciar el producto respecto de otros similares, además de contribuir a disminuir la eventual desconfianza de los mercados más exigentes respecto la calidad del producto. Para que un sello resulte efectivo, es importante que el mercado objetivo conozca y valore los atributos de valor que destaca, de forma que lo

reconozca como distintivo en el envase y que estén dispuestos a pagar un precio más elevado por dicha diferenciación.

Es importante que el tipo de sello que se va a seleccionar, y posteriormente certificar, obedezca a la realidad sociocultural de los productores e incluya estándares o protocolos de trabajo que puedan ser implementados y controlados por ellos mismos, ya que existe un costo asociado que deben estar dispuestos a absorber. También es importante considerar que la selección del sello implica definir, dependiendo del tipo de producto que se trate, características que representen la zona, la identidad territorial o a la misma organización.

Se debe tener en cuenta que el proceso de implementación de un sello y la certificación de los productos debe normar todo el procedimiento de supervisión de los procesos productivos en terreno, selección y control de calidad de los productos, envasado y etiquetado, y colocación en los mercados objetivo. Esto aplica para los distintos productos que se hayan priorizado en los estudios económicos y de mercado, de acuerdo al diseño del proceso de certificación establecido, tanto de calidad como de origen.

Tanto el desarrollo de un sello de calidad, como del proceso de certificación, requiere de una asesoría técnica especializada, al mismo tiempo que resulta conveniente conocer otras experiencias previas en este tipo de sistemas, tanto en Chile como en el extranjero.

En términos generales, la organización debe considerar los siguientes aspectos:

- **Identificación de alternativas de protocolos de calidad y selección de aquel más conveniente:** se realiza de acuerdo a los objetivos de la certificación que defina la organización y su propia realidad. En el mercado de los productos alimenticios procesados, en Chile existen sellos que certifican distintas características: el contenido nutricional, la calidad microbiológica y la calidad asociada a un parámetro específico o a condiciones de calidad específicas para el producto; en estos últimos se puede clasificar la certificación de productos orgánicos, denominación de origen e indicación de origen.⁴

En la evaluación de estas alternativas se debe considerar, como factores relevantes, la brecha entre los procesos o el producto actual respecto de los estándares exigidos, en términos de los montos de inversión y tiempo necesario para hacer las mejoras pertinentes, así como el grado de conocimiento y la percepción que tiene el mercado nacional respecto del sello de calidad.

La selección del protocolo a adoptar debiera realizarse comparando las alternativas en términos de los beneficios y costos que se espera obtener con cada una. Para ello, se requiere considerar que el sello debe resaltar los valores distintivos de los productos, es decir que se trata de productos artesanales, con una fuerte identidad territorial, y producido bajo criterios de buenas prácticas, respetuosas con el medio ambiente, entre otras.

- **Realización de diagnósticos y elaboración de planes individuales de mejoramiento productivo:** basados en los protocolos de calidad que exige el sello de calidad seleccionado,

⁴ La certificación de productos agrícolas orgánicos está regulada por la Ley N° 20.089/2006, y su Reglamento, que creó el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas; el Registro y Protección de las Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen para Productos Silvoagropecuarios y Agroindustriales está regulado por dos leyes: la Ley N° 18.455, sobre Producción, Elaboración Y Comercialización de Alcoholes Etilicos, Bebidas Alcohólicas y Vinagres, y la Ley N° 19.039/1991, que Establece Normas Aplicables a los Privilegios Industriales y Protección de los Derechos de Propiedad Industrial que, en su Título IX reconoce y protege este tipo de indicaciones para productos silvoagropecuarios y agroindustriales diferentes a vinos y licores.

se deben determinar las brechas respecto de los procesos de producción que realiza cada uno de los pequeños empresarios y las características de su producto final. Luego, se deben diseñar planes de mejoramiento para superar las brechas detectadas y definir los montos de inversión requeridos, plazos de cumplimiento y factores de riesgo.

A partir de esta actividad se advierte lo relevante que es, para el éxito de la implementación del Modelo de Gestión Aprendido, que los productores asociados sean relativamente homogéneos respecto de los estándares de producción y volúmenes que son capaces de generar, así como de su capacidad financiera y empresarial, ya que así se evita que se generen discriminaciones positivas o negativas, por una eventual desmotivación posterior de productores de mayor o menor escala.

- **Ejecución de los planes de mejoramiento productivo:** la adecuada ejecución de estos planes requiere un importante compromiso de los productores asociados, ya que generalmente la producción inmediata implica realizar inversiones y adecuaciones a sus procesos productivos, que pueden producir una disminución de sus ingresos inmediatos, en beneficio de mejores perspectivas futuras. Esta situación engloba un importante factor de riesgo, con relación a la confianza de los productores asociados en el proyecto, los asesores y sus compañeros.
- **Obtención de la certificación y diseño de su plan de mantenimiento:** la obtención de la certificación deberá cumplir las etapas y procesos propios de la certificación del sello de calidad a obtener. Generalmente, este sello se otorga por un lapso de tiempo definido y su renovación queda sujeta a la continuidad del cumplimiento de los estándares definidos. En este contexto, y con el objetivo de obtener el aumento de rentabilidad y la sustentabilidad de las actividades económicas buscadas, se deben diseñar planes de mantención de la certificación que involucren la evaluación y mantención de los procesos productivos preestablecidos. Éstos deben contar con el compromiso de cada uno de los pequeños productores, respecto de la realización de las recomendaciones que dichos procesos de evaluación generen, a fin de comprometer los intereses de la agrupación en su conjunto.

Diseño e implementación de una estrategia comercial

El propósito del diseño y posterior implementación de una estrategia comercial común es obtener una mejor posición para negociar con distribuidores que permitan no sólo abastecer el mercado local, sino también expandirse en el país, mediante el manejo de un mayor y más estable nivel de producción, además de la aglutinación de los esfuerzos de comercialización.

Esto implica, por una parte, realizar estudios de mercado que identifiquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el o los productos, en cada uno de los mercados que potencialmente podrían abarcarse, detectando aquellos nichos donde los consumidores valoran los atributos que caracterizan y diferencian a estos productos y estén dispuestos a pagar un precio "justo" por ellos.

Por otra parte, se debe diseñar un plan de marketing y ventas, a partir de la definición del sello o marca que se haya identificado como la más apropiada para representar y valorar las características de los productos. Se puede incluir la participación en ferias y eventos nacionales, relacionados con los valores que promocionan los productos, así como los encadenamientos que se puedan lograr con empresas relacionadas con el turismo y puntos de ventas.

2.5 Actores

En el Modelo de Gestión analizado se distinguen tres tipos de actores, los dos primeros, que forman parte de la organización, y el tercero que es de carácter estratégico:

- **Unidades productivas:** están representadas por productores individuales o agrupaciones de productores, todos con una producción de carácter artesanal. Tal como se ha mencionado anteriormente, es importante que, en lo posible, sean de características empresariales y de tamaño productivo similares, para facilitar la gestión de la organización.

En estas unidades se distinguen dos grupos: pequeños artesanos, de producción poco estable durante el año, y microempresarios reconocidos en el mercado local. Los primeros corresponden, principalmente, a aquellos que utilizan los recursos naturales o de su propia pertenencia para generar productos comercializables procesados en forma artesanal, generalmente por una familia o un pequeño grupo de amigos o amigas, de manera informal, no necesariamente como primera fuente de ingreso familiar. Estos actores deben aprender a reconocer su valor comercial y a mejorar sus condiciones de producción, de manera de obtener mejores productos. Los microempresarios con producción reconocida y con valor en el mercado local, corresponden a productores de mayor experiencia, que ya mantienen una actividad, pero que probablemente requieren mejorar su producción y aumentar su formalización, a fin de incorporarse a nuevas cadenas de comercialización.

El grado de avance que logre la unidad productiva dependerá de la voluntad de cada productor de asumir los riesgos y sacrificios que implica trabajar asociado con otros productores.

- **Unidad de gestión de la organización:** puede estar constituida por representantes de los productores, que lideren en la organización el logro de los objetivos comunes, en conjunto con asesores en materias de gestión, principalmente en aquellos aspectos que escapan a sus conocimientos.
- **Actores estratégicos:** estos actores no forman parte de la agrupación de productores, sino que prestan apoyo estratégico para el logro de sus objetivos. Corresponden a todos aquellos actores locales o nacionales que la organización pueda identificar como relevantes para el logro de sus objetivos, ya sea en materia de gestión y comercialización como de obtención de recursos. De acuerdo al mercado objetivo de los productos valorados por el Modelo, destaca el sector turismo, con todos sus componentes: hoteles, restaurantes, operadores de turismo y ferias costumbristas, con los cuales la agrupación puede establecer alianzas estratégicas que deben tratar de mantener y fortalecer en el tiempo. También es importante el acercamiento de la organización con instituciones que promueven instrumentos de fomento, que pueden ser útiles para financiar acciones concretas en materia productiva, de promoción o de gestión propiamente tal.

2.6 Estrategia de ejecución

El Modelo considera que los productores se agrupen en organizaciones que constituyan una instancia donde se acuerdan las estrategias y acciones productivas y comerciales necesarias para llevar a cabo el proceso productivo y comercial.

En su proceso de desarrollo, es importante que la organización cuente con asesoría técnica, que aporte elementos estratégicos y preste apoyo a los participantes en su desarrollo organizacional, gestión productiva y comercial, principalmente en aquellos aspectos que escapan al conocimiento de la organización.



Los integrantes de la asociación deben percibir que el bien común es superior al individual; en este contexto, es responsabilidad de la agrupación en su conjunto, crear los incentivos necesarios que mantengan alineados los intereses individuales. Por otro lado, los productores deben confiar en las acciones que se emprendan como organización; esta confianza debe ser continuamente fortalecida mediante información transparente y oportuna respecto de los objetivos, herramientas y logros en cada una de las acciones que emprende el grupo. En este contexto, y con el objetivo de no comprometer la ejecución de acciones en conjunto, ni la satisfacción de expectativas comunes y particulares, es relevante que los productores asociados sean relativamente homogéneos en cuanto a los productos, procesos productivos, y capacidad financiera y empresarial.

Además, el Modelo considera la obtención de una certificación de calidad del producto que garantice el cumplimiento de un estándar e identidad territorial, ya que el Modelo valora no sólo la producción artesanal, sino el entorno en que ésta se lleva a cabo respetando las costumbres y tradiciones locales, así como sus recursos naturales. Sobre esta base se favorece el desarrollo de sistemas productivos que, manteniendo las características artesanales, alcanzan niveles adecuados de eficiencia y permiten generar productos de calidad. Este entorno natural, cultural y productivo se capitaliza en una estrategia de marketing que contempla la incorporación de un sello de calidad que resalta el origen territorial y campesino, así como las prácticas artesanales que caracterizan su producción.

Cabe señalar que la estrategia de ejecución de este Modelo considera un factor importante el desarrollo de redes productivas territoriales, capaces de generar valor agregado en las competencias, conocimientos y capacidades de aprendizaje de los actores locales.

El Modelo pone énfasis en dos aspectos:

- la venta de los productos en el mercado local, principalmente asociado al sector turismo, lo que resulta especialmente importante en el caso de la Región de Aysén, que exhibe un alto movimiento turístico;
- la generación de oportunidades de negocios fuera del mercado local, lo que resulta relevante en el caso de regiones donde el tamaño del mercado es pequeño, lo que puede dificultar el crecimiento del volumen de producción.

► 3. Costos del Modelo de Gestión

Si bien no es posible valorar los costos que un modelo de gestión como el planteado implica, ya que en definitiva dependerá de cada caso y de las dimensiones y alcance del negocio que cada organización programe abordar, se pueden destacar cuáles son los principales ítems de costo que se deben considerar.

Éstos derivan por una parte, de la creación de una unidad de gestión, responsable de liderar el proceso y al grupo de microempresarios en la realización de las actividades que se deben abordar, para el logro de su objetivo final. También se deben considerar los costos para la contratación de estudios de mercado, de diagnósticos técnicos de los productores que integran la organización y sus procesos, y de asesorías técnicas que permitan mejorar los procesos productivos que se llevan a cabo, entre otros.

Por otra parte, están los costos asociados al desarrollo y mantención de un sello de calidad y de los procesos de certificación de los productos. Éstos aumentan conforme existe una mayor variedad de productos, ya que la certificación es por producto.

Finalmente, se deben considerar los costos asociados a la promoción y comercialización de los productos. En la medida que la organización lo estime conveniente, puede resultar conveniente disponer de un local de distribución y comercialización de los productos en algún centro de consumo importante dentro de la zona, así como integrar a los productores en la conformación de una ruta con fines turísticos que, en el caso del proyecto precursor, se denominó Ruta de los Sabores de Aysén.

En síntesis, es importante desarrollar alianzas estratégicas entre la organización y otros actores locales gubernamentales y/o privados, para apoyar la promoción y consolidación de su proyecto de negocio, así como la participación en ferias y eventos que promuevan los productos artesanales, de producción limpia o asociados al comercio justo, entre otros.

► 4. El Alcance del Modelo de Gestión

El Modelo de Gestión Aprendido está orientado y es válido para organizaciones de unidades productivas de carácter artesanal, que se caractericen por una identidad propia, ya sea cultural, territorial o de otro tipo, capaces de generar productos de calidad mediante la utilización de prácticas de manejo ambientalmente sustentables y/o recursos naturales típicos de su localidad.

El objetivo es ubicar los productos, no sólo en el mercado local sino expandirse al mercado nacional, accediendo a canales de distribución más masivos y formales, como cadenas de supermercados, que den espacio para llegar a nichos de consumidores que valoran los atributos de estos productos artesanales, producidos bajo procesos naturales, que respetan la cultura local e identidad territorial.

► 5. Claves de viabilidad

Se distinguen, al menos, siete aspectos claves:

Existencia de un producto artesanal diferenciado y comercializable

La estrategia de gestión aprendida es aplicable en localidades con una fuerte y arraigada identidad territorial posible de plasmar en productos de elaboración artesanal, producidos por familias o grupos pequeños de personas, respetuosos de las tradiciones de vida, de los procesos de elaboración y del medio ambiente, lo cual le otorga a los productos un valor agregado y un elemento de diferenciación, que los hace competitivos, con posibilidades de ser asociados a actividades gastronómicas y turísticas, y ser comercializados a una mayor escala, a consumidores que valoran la identidad de estos productos, así como la forma natural en que son producidos.

Para detectar este potencial y sus perspectivas, previo a iniciar un proyecto asociativo es fundamental realizar diagnósticos locales que contribuyan a evaluar en forma adecuada las potencialidades de la producción artesanal local y su identificación con el territorio, tanto desde el punto de vista de los recursos naturales que pueden ser explotados, como de los mercados nacionales a los que podrían acceder.

Si bien el Modelo de Gestión valora la diversidad de productos que integran el negocio, ya que la variedad permite diversificar riesgos, es importante considerar que mientras más dispersos sean, será más costoso para la organización lograr el objetivo final, puesto que se requerirán distintas especializaciones para realizar los diagnósticos prediales y mejorar los procesos productivos, así como para lograr plasmar en un concepto el fin de la organización.

Por otra parte, es importante que los productos permanezcan en el tiempo, en número y volumen, de modo que no se produzca la sensación que se generan productos que pueden ser descontinuados. Es importante que exista un volumen de producción que permita la presencia de ellos en el mercado local, regional o nacional, y que los productores sean capaces de responder a cambios en el nivel demandado en forma rápida y oportuna, ya que una parte importante del éxito de un negocio, depende de la presencia y permanencia de la oferta en el tiempo, de modo que la línea de producción no se descontinúe, más aún si se ha considerado encadenar este negocio con un mercado complementario, como el turismo.

Protocolos para certificación de calidad fáciles de gestionar y acordes a las demandas del mercado objetivo y realidad de los productores

El Modelo se basa en la comercialización de productos que han logrado certificar su calidad, para lo cual se necesita que cumplan con determinados protocolos; éstos deben ser relativamente sencillos, fáciles de cumplir e implementar, y acordes a la realidad de los productores y de las características y demandas del mercado objetivo, de modo que no se ponga en riesgo su logro y la consolidación y permanencia de la organización en el tiempo.

Existencia de un mercado comprador que valora productos con identidad territorial, elaborados respetando las tradiciones y el medio ambiente

Los productos elaborados de manera artesanal podrán disponer de un espacio en mercados más allá del local, en la medida que efectivamente exista un público dispuesto a pagar por calidad y exclusividad, que valore los productos naturales, en cuyo proceso productivo se privilegien las buenas prácticas de la producción limpia, el rescate de las tradiciones locales y el cuidado al medio ambiente.



Las tendencias mundiales de consumo apuntan a que los consumidores tienden a preferir productos que en su proceso de producción se respete, proteja y conserve el medio ambiente y el entorno, a través del uso de tecnologías limpias, de manera que los alimentos que consumen provengan de ambientes naturales y no contaminados, lo que representa una oportunidad para el negocio que promueve el Modelo de Gestión Aprendido. Esto se ve fortalecido, si se considera que en materia de turismo la tendencia indica que las personas no sólo persiguen un objetivo de entretenimiento, sino que también están interesadas en reencontrarse con los orígenes, cultura y tradiciones de las localidades que visitan, oportunidad en la que aprovechan de asistir a ferias locales, fiestas costumbristas y comprar productos artesanales.

En este sentido, y considerando que se trata de pequeños productores que en el corto y mediano plazo podrían tener capacidad para ofrecer sus productos sólo en el mercado local o regional, es clave que la zona donde se implemente este Modelo, cuente con un desarrollo turístico consolidado o en crecimiento, que acerque a los potenciales consumidores a estos productores organizados.

Compromiso de los productores con la organización e identidad colectiva, y responsabilidad en el cumplimiento de los protocolos establecidos para obtener el sello de calidad desarrollado para los productos

En términos organizacionales, la viabilidad del Modelo de Gestión Aprendido depende básicamente de dos aspectos:

- la capacidad de los productores para comprender y constituir una organización colectiva, que se caracterice por el respeto de los compromisos adquiridos y la valoración del bien común;
- el grado de comprensión respecto de los costos y beneficios que esta asociación y sus objetivos significa para cada uno de ellos.

Esto se logra, por una parte, a través de la convicción que tengan los integrantes de la organización respecto de que las decisiones que toman en conjunto van en directo beneficio del grupo y de cada uno de ellos y, por otra, del compromiso y responsabilidad ética que adquieren para cumplir con los protocolos de producción que ellos mismos asumieron, ya que esto permitirá generar productos que representen los valores y atributos que han decidido promocionar y comercializar.

En la medida que existan agricultores que por alguna razón no sean capaces de cumplir con estos protocolos, ponen en riesgo el trabajo del resto y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, ya que la calidad de los productos puede diferir de los estándares acordados.

Homogeneidad de los productores

Asociado al punto anterior es importante conformar un grupo de productores similares en cuanto a su capacidad empresarial y tamaño productivo, de manera que avancen en forma simultánea en todas las etapas propias del proceso de certificación de calidad de los productos y de comercialización. Es importante que todos los productores tengan la misma capacidad de comprensión de lo que significa obtener y mantener el sello de calidad para sus productos, así como la importancia que reviste para él y el grupo.

Apoyo de organizaciones locales públicas y privadas

Para la constitución y posterior afianzamiento de agrupaciones de pequeños productores a escala artesanal, resulta ser un factor facilitador trascendental la intervención de instituciones públicas o privadas, en lo posible del ámbito local, que sean capaces de orientarlos en la declaración de los objetivos, aspectos organizacionales y la obtención de recursos financieros. En este sentido, es importante el encadenamiento que puedan lograr estas organizaciones desde sus inicios, con otros agentes privados relacionados con la actividad turística, como agencias de viaje, negocios ligados al sector gastronómico y hoteles entre otros, más aún en aquellas zonas donde el flujo de turistas nacionales y extranjeros es una actividad relevante y establecida.

También es importante el apoyo que instituciones públicas puedan entregar, por ejemplo, fomentando actividades de difusión del trabajo realizado por estas organizaciones.

Asesoría especializada técnica y profesional

Para el éxito del Modelo de Gestión propuesto se considera clave que los pequeños productores agrupados dispongan de asesoría calificada, de carácter técnico y profesional, en temas que escapen a sus propios conocimientos, principalmente en lo que respecta a los siguientes aspectos, entre otros:

- constitución y posterior administración del centro de gestión;
- proceso de selección de los productos;
- diagnóstico técnico de los productores y plan de mejoramiento de los procesos de producción, con el fin de obtener productos que respondan a las características del sello de calidad;
- diseño y ejecución de planes de marketing y ventas que se hagan cargo de los objetivos primarios de la organización.

Debido al grado de participación de asesores externos y al nivel esperado de impacto de su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales, es fundamental que los asesores sean efectivamente las personas idóneas para las tareas que se le asignen, así como que los productores confíen efectivamente en las actividades que ellos realicen y en sus diagnósticos y recomendaciones.

► 6. Asuntos por resolver

Como se mencionó anteriormente, generalmente los productores artesanales no cuentan con herramientas, o tienen difícil acceso a ellas, que les permitan llevar a cabo los procesos de producción y cumplir con los estándares de calidad y manejo administrativo y estratégico de los negocios, o se encuentran en una situación de aislamiento geográfico, lo que incide en sus costos de transporte y facilidad de acceso a los mercados. Esta situación se agudiza cuando los productores tienen una escasa capacidad financiera y/o difícil acceso al sistema crediticio.

Un aspecto que requiere atención y que debiera profundizarse, especialmente cuando esta actividad no representa la principal fuente de ingreso familiar, es el nivel de comprensión que tienen los pequeños productores artesanales respecto de los costos en términos de recursos monetarios y de tiempo que involucra el proyecto, así como también los beneficios que pueden esperar y los factores de riesgo de los cuales depende.

Un bajo nivel de comprensión podría generar frustraciones durante el desarrollo del proyecto, ya sea por un nivel de costos en recursos monetarios o de tiempo más allá del que los productores pueden enfrentar, o por beneficios menores a los esperados. Esta situación finalmente comprometería el cumplimiento de los acuerdos y el logro de los objetivos de la organización.

SECCIÓN 2

El proyecto precursor

► 1. El entorno económico y social

El proyecto precursor se llevó a cabo en la Región de Aysén, la que reúne algunos de los sitios naturales del país más destacados, y que ha llegado a ser uno de los destinos más auténticos y naturales de la Patagonia chilena; además, cuenta con una identidad única y estrechamente vinculada a la imponente naturaleza que la rodea, como las únicas reservas de hielo milenario fuera de los polos, y grandes extensiones de bosque nativo, donde el 50% de su territorio es virgen y protegido. Estas características han llevado a un rápido desarrollo de la industria del turismo, el que representa el 14,2% de las llegadas al país el año 2007, con 35.696 pasajeros chilenos y 12.270 extranjeros.

Esta Región, colonizada desde el siglo XIX, basa sus actividades económicas en la utilización de los recursos naturales y posee un valioso patrimonio ambiental constituido por una gran cantidad de ecosistemas y una rica biodiversidad acuática y terrestre, donde se observan lugares prístinos, inalterados o donde las actividades económicas no han dejado huellas significativas sobre los principales ciclos naturales.

La economía regional se orienta a las actividades primarias de bajo desarrollo y escasa diversificación, lo cual está agravado por el aislamiento geográfico, lo que genera un alto costo en el transporte de carga y de pasajeros. No obstante, sus potencialidades en ganadería, silvicultura, turismo y recursos marítimos e hidroenergéticos, sumados a la presencia de la Carretera Austral, hacen factible el desarrollo regional.



De acuerdo al estudio desarrollado por ProChile (2006), "Estudio e Identificación de Clusters Exportadores XI Región de Aysén", los tres sectores exportadores promisorios de la Región son:

- maderero, basado en la producción de madera aserrada, principalmente lenga;
- agroindustrial, caracterizado por productos silvestres como carne de liebre, hongos del género *Morchella*, además de productos tradicionales como carne de ovinos y bovinos;
- pesca extractiva, basado principalmente en la captura y procesamiento de la merluza del sur.

Este último sector es el más importante y representó el 16,2% del PIB regional del año 2006.

Estos sectores comparten características similares, tales como generar productos basados en el aprovechamiento de recursos naturales con bajo valor agregado y la dependencia de poderes compradores externos.

Según el diagnóstico realizado por el proyecto precursor, en la Región de Aysén la actividad silvoagropecuaria se encuentra en pleno proceso de desarrollo y consolidación. Existen algunos productores regionales que han logrado elaborar productos artesanales o semi industriales, que se venden en forma esporádica y a pequeña escala debido, principalmente, a su baja capacidad individual para consolidar la calidad de sus productos o aumentar su producción de manera paulatina. A este tipo de productores se orientó el proyecto precursor, como una forma de contribuir a consolidar, valorar y promover la oferta de productos locales.

► 2. El proyecto precursor

El proyecto precursor "Sabores de Aysén, Proyecto Piloto de Valorización Territorial en Base a los Productos Locales de la Región de Aysén", financiado por FIA, fue desarrollado por la Corporación para el Desarrollo de Aysén (CODESA), entre noviembre de 2002 y febrero de 2005, y contó con el apoyo, en calidad de agentes asociados, del operador turístico Andes Patagónicos, de la tienda comercializadora de productos artesanales de la zona Manos Azules, y de la consultora en negocios de origen francés Magellan Consultants.

Su objetivo principal fue valorizar y promocionar productos comestibles de calidad de la Región, para lo cual se integraron al proyecto los siguientes agentes productivos asociados:

- **La Baguala:** empresa familiar productora de miel.
- **Predio Punta Arenas:** empresa familiar productora de miel y frutilla en mermelada y mistela.
- **Productos Nycra:** empresa familiar elaboradores de salmón ahumado en conserva.
- **Cecinas Futrono:** empresa familiar fabricantes de longanizas y sus derivados: chorizo, choricillo y longaniza parrillera.
- **Jardín del Bosque:** empresa familiar que elabora mermeladas, jugos y postres.
- **Las Delicias de Ibáñez:** agrupación de mujeres dedicadas a la fabricación de mermeladas.
- **Taller Libertad:** agrupación de mujeres dedicadas al procesamiento y secado de frutas.

- **Las Hormiguitas:** agrupación de mujeres dedicadas a la elaboración de mermeladas y conservas.
- **Las Paramelas:** agrupación dedicada al cultivo de plantas medicinales.
- **Helados Artesanales Ricer:** una de las líneas de trabajo del Restaurant RICER.
- **Charqui Kona:** empresa local dedicada a la elaboración de Charqui en condiciones distintas a las tradicionales.
- **Productos La Pionera:** empresa familiar dedicada a la elaboración de pasta de ajo.
- **Productos Chelenko:** empresa familiar que elabora miel de arrayán y mermelada de frutilla silvestre principalmente.

El desarrollo del proyecto se organizó en torno a la creación de una unidad técnica responsable de llevar a cabo todas las acciones tendientes a integrar a los productores y a valorizar y promocionar sus productos. Sus objetivos específicos fueron:

- Analizar las fortalezas, oportunidades y debilidades propias de la oferta de cada productor.
- Determinar las oportunidades que ofrece el mercado local, nacional y europeo, a través de un análisis del entorno y estudio de mercado, entre otros.
- Definir los lineamientos estratégicos de cada productor a partir de un diagnóstico predial, con el fin lograr posicionar su producto.
- Realizar acciones de marketing, como definir marco de trabajo, formalizar la oferta, implementar acciones pilotos de venta, realizar acciones de promoción.
- Definir acciones de consolidación de la oferta, como resolver problemas técnicos de producción, coordinar acciones de mejoramiento productivo, definir las acciones siguientes de producción.
- Difundir y transferir la experiencia adquirida, mediante difusión en medios de comunicación, generación de un manual técnico, incorporación de nuevos productores a la red, coordinación con instituciones gubernamentales.

Para el logro de estos objetivos se utilizaron varias estrategias metodológicas. Por un lado, el marketing territorial, que consistió en la realización de un análisis FODA con un marcado enfoque en el desarrollo integral del territorio; esto es, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio de los productores de la zona que participaron del proyecto, considerando su entorno como una de las variables principales.

Por otro lado, el trabajo se sustentó sobre la base de estudios de investigación, desarrollo y evaluación, desarrollados por grupos especializados en los diversos aspectos a tratar durante el proyecto. Para su dirección se optó por un equipo profesional multidisciplinario que desarrollase complementariamente las áreas de ventas, financiera, productivas y de gestión.

La realización del proyecto consideró las siguientes cuatro líneas de acción:

Creación y desarrollo de la unidad de gestión y equipo técnico

Un primer eje de trabajo consistió en crear e implementar la Unidad Técnica de Investigación y Desarrollo, como un mecanismo de apoyo permanente a los productores. Para esto se realizaron estudios y evaluaciones de la calidad de los productos, además de acciones de promoción y valorización de productos regionales, a fin de fortalecer su identidad territorial.

Esta Unidad desempeñó sus funciones durante el desarrollo del proyecto y analizó, evaluó y propuso líneas de mejoramiento para la actividad productiva de los participantes, generó vínculos como intermediarios con los servicios públicos y entregó el sello de calidad y su continuidad. Sin embargo, esta Unidad no quedó resuelta al finalizar el proyecto precursor, ya que sus fuentes de financiamiento, correspondientes a un porcentaje de las ventas de los productores y a la Ruta de los Sabores, no fueron suficientes para financiar el equipo comercial y experto en turismo que la conformaba.

Estudios, controles de calidad y mejoramiento productivo

Esta línea de acción tuvo como objetivo enmarcar y homogenizar los procesos productivos en los conceptos de identidad territorial, producción limpia y calidad. Las actividades realizadas fueron:

- **Estudios y diagnósticos integrales por productor, fortalecimiento de la identidad regional:** se elaboraron informes de diagnóstico integrales con cuatro ejes temáticos: histórico cultural, productivo y producción más limpia, agropecuario y ordenación predial y comercial. Con esto se obtuvieron evaluaciones comparables para los trece productores participantes:
 - Diagnósticos internos: mediante visitas y reuniones se recolectó información para generar un diagnóstico de cada productor, tanto de sus antecedentes individuales, como de su nivel productivo, oferta existente, fortalezas, oportunidades y debilidades.
 - Diagnóstico histórico cultural: con el objetivo de posicionar Sabores de Aysén con su identidad, su territorio y su calidad, usando información primaria y secundaria, se generaron monografías para cada productor, donde se identifica su unidad productiva y el territorio donde se inserta.
 - Producción más limpia: a través de dos talleres de producción limpia se aclararon conceptos y criterios respecto de la sustentabilidad y buenas prácticas agrícolas en actividades tradicionales. Luego, previo acuerdo con los productores, se realizaron visitas a terreno que generaron una serie de recomendaciones con relación a aspectos como: cadena y proceso productivo, evaluación de las características de la materia prima, consumo de energía y recursos naturales, eliminación de desechos y análisis de los puntos críticos de control y prevención de riesgos.
 - Ordenación predial: mediante la Metodología Clínica para el Desarrollo del Ecosistema Predial, se generó un diseño y una propuesta de ordenamiento apropiado para cada predio, y se definieron desafíos y metas específicas.
 - Radiografías comerciales: mediante el levantamiento de información en encuestas y visitas a terreno, se evaluaron los mercados locales, nacionales e internacionales de cada productor y sus potenciales competidores.



- Estudios sobre conceptos, procesos y compromisos de calidad: con el objetivo de dar fuerza al proceso de evaluación de calidad de Sabores de Aysén, se desarrollaron diversos estudios sobre la calidad de la producción y los productos finales.

Además, se realizó un estudio conceptual sobre productos de calidad y posicionamiento en el mercado europeo, y uno sobre turismo sustentable en la Región de Aysén, entre otros.

- **Seguimiento, mejoramientos productivos y controles de calidad de las unidades productivas:** el equipo coordinador realizó una serie de visitas de seguimiento para apoyar el cumplimiento de los acuerdos y la implementación de las recomendaciones que se habían entregado a cada productor. También colaboró con la obtención de recursos, destinados al financiamiento de algunas mejoras que debían hacer los productores, con organismos tales como CORFO, a través de su Programa de Desarrollo y Modernización de Microempresas; SERCOTEC, con concursos para la innovación y comercialización; SAG, para ordenamiento predial; e INDAP, para implementación de infraestructura.
- **Entrega del sello de calidad regional y estudios para su consolidación:** luego de los procesos de evaluación y seguimiento a las acciones de mejora emprendidas por los productores, se les entregaron los sellos de calidad para su uso comercial.

El número de productores certificados disminuyó año a año, ya que si bien la implementación del sello fue bien acogida por la comunidad y las instituciones del rubro, los productores no percibían las ventajas y potencialidades de dicho distintivo, y priorizaron las acciones comerciales inmediatas, por sobre el desarrollo estratégico de sus unidades de negocio; esto se tradujo en que no obtuvieron el sello de calidad, con la consecuente desmotivación y marginación del proyecto.

- **Creación de un organismo certificador Sabores de Aysén:** se estudió la forma de crear una sociedad privada dedicada a la certificación del sello; sin embargo, debido a que no se pudo asegurar su mantención desde el punto de vista de su financiamiento y motivación de los productores, este hito no se pudo completar.



Desarrollo comercial, venta de productos, gastronomía y turismo

Esta línea de trabajo consideró, entre otras actividades, el registro de la marca "Sabores de Aysén" en el Departamento de Propiedad Industrial del Ministerio de Economía; la participación en numerosos eventos comerciales y gastronómicos; la realización de estudios de mercado; la generación de acuerdos comerciales con redes hoteleras, operadores turísticos y otros puntos de venta, y la creación del producto turístico "Ruta de los Sabores de Aysén".

Paralelamente se desarrollaron otras actividades que no se pudieron concretar por la baja motivación de los productores participantes, como el caso de la implementación de un sistema de seguimiento de ventas y la creación de una sociedad comercial, que tuviera el poder comprador necesario para impulsar un aumento de producción en los participantes.

Comunicación y difusión, posicionamiento institucional y del sello

La difusión del proyecto precursor se realizó mediante la participación en ferias y eventos relacionados con gastronomía, turismo y desarrollo rural, además de notas publicadas en medios escritos y radiales, instancias que, a la vez, apoyaron el posicionamiento de la marca "Sabores de Aysén" en el mercado.

Con el objetivo de difundir la iniciativa entre los servicios públicos, productores y organizaciones de desarrollo local, se elaboró un documento informativo respecto del protocolo de calidad Sabores de Aysén, que fue distribuido en las ferias y eventos en los que se participó, así como en medios de prensa escrita.

► 3. Los productores hoy

Una vez terminada la ejecución del proyecto precursor, los productores integrantes continuaron con sus actividades en forma individual, ya que no se conformó un grupo cohesionado que perdurara en el tiempo, como tampoco se consolidó una ruta del sabor. La mayor parte de los productores han continuado con una producción acorde a sus propias capacidades empresariales y financieras, similares a las previas al proyecto; otros productores, los menos, actualmente no se encuentran operativos, como consecuencia de su menor capacidad técnica y financiera para mantener el negocio y, coincidentemente, corresponden a organizaciones de pequeños productores que durante la realización del proyecto tuvieron problemas con el proceso productivo, y tampoco lograron alcanzar el nivel de calidad requerido.

Aquellos productores que se mantienen operativos, corresponden a aquellos que el proyecto sólo les brindaba la oportunidad de un nuevo canal de comercialización; sin embargo, igual mantienen una capacidad de gestión que les permite producir y acceder al mercado local.

► 4. Los costos

La realización del proyecto requirió una inversión de \$ 117.283.724, de los cuales, el 51,4% fue aportado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y el 48,6 por la contraparte. Como se observa en el Cuadro 1, el principal ítem de gasto correspondió a recursos humanos, es decir, profesionales y técnicos que integraron la Unidad Técnica, seguido por los servicios de terceros relacionados con estudios y asesorías que escapan al ámbito del conocimiento de la unidad técnica) y, finalmente, el transporte y movilización, para acceder a los distintos productores y prestarles asesoría para el mejoramiento de las prácticas de producción.

CUADRO 1. **Financiamiento del Proyecto**

ÍTEM	Costo total	%
Recursos humanos	78.775.023	67,2
Profesionales equipo técnico	54.779.239	46,7
Técnicos	23.995.783	20,5
Equipamiento	2.250.478	1,9
Adquisición equipos	0	0,0
Valorización uso equipos	2.120.843	1,8
Infraestructura	0	0,0
Transporte y movilización	10.821.646	9,2
Materiales e insumos	3.439.501	2,9
Servicios de terceros	14.351.188	12,2
Difusión	1.413.111	1,2
Gastos generales	5.905.289	5,0
Imprevistos	327.488	0,3
TOTAL	117.283.724	100,0

SECCIÓN 3

El valor del proyecto precursor y aprendido

El Modelo de Gestión Aprendido constituye una alternativa para pequeños productores artesanales, que les permita integrarse en la economía y desarrollo del país, a través de la elaboración de productos con identidad territorial, y su posterior comercialización bajo un sello de "producto artesanal de calidad" o similar, que les permita acceder a nichos de mercados que valoran atributos como: identidad local, producción bajo estándares de buenas prácticas y de respeto por el medio ambiente, y el rescate de tradiciones y biodiversidad local.

Además, la certificación de los productos bajo un sello de calidad constituye un paso importante para que estos pequeños productores avancen, desde la situación actual de sus sistemas productivos de subsistencia, hacia sistemas más exigentes y complejos, orientando su producción, desde su propia riqueza cultural y recursos naturales, hacia lo que determine la demanda local, regional o nacional.

Por otra parte, el Modelo de Gestión plantea distintas formas de acercar el mercado al grupo de productores asociados, en la medida que se encadenen con la actividad turística y gastronómica de la zona, abordando un mercado local cautivo que ya se encuentra consolidado y establecido, más aún en zonas con un sector turístico desarrollado.



Finalmente, cabe destacar que la viabilidad del Modelo se basa en varios factores que se analizaron en este documento, entre los cuales destaca el empoderamiento y compromiso de los productores frente al significado y valor que representa el sello de calidad y su mantención en el tiempo, de modo que sean capaces de realizar los sacrificios individuales que les impone su obtención en beneficio del grupo. Otro factor corresponde a la importancia de realizar alianzas estratégicas tempranas con actores locales claves, de modo que se potencie y facilite la obtención de beneficios; por ejemplo, el encadenamiento con negocios y empresas asociadas al sector turismo de la zona. El financiamiento de la organización es otro factor clave para la viabilidad del Modelo: se deben establecer mecanismos para obtener recursos y establecer incentivos para los integrantes de la organización, ya sean participantes del estrato administrativo o productivo.

Anexos

Anexo 1. Díptico de la Ruta de los Sabores de Aysén

Anexo 2. Literatura consultada

Anexo 3. Documentación disponible y contactos

ANEXO 1. Díptico de la Ruta de los Sabores de Aysén

La Ruta de los Sabores de Aysén

Temporada 2003 – 2004

IDENTIDAD, TERRITORIO, CALIDAD

Respeto de la Cultura y el Medio Ambiente de Aysén.

Buenas Prácticas Productivas.

Desarrollo del Mundo Rural, Agroturismo y Naturaleza.

Desarrollo Participativo y Economía Local.

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

Sabores de Aysén
PATAGONIA-CHILE

El poblamiento de la Patagonia
no solo debió vencer la distancia, los inclemencias del tiempo y el aislamiento sino aprender de la naturaleza para escoger los alimentos que darian el sustento de las familias, así los productos fabricados con frutos silvestres (calafate, grosella, chaura, etc), el ahumado de carnes (condores, equinos, vacunos, etc) y productos del mar han impregnado la cultura gastronómica regional de un sello distintivo y único. La Ruta de los Sabores de Aysén pretende mostrarle parte de la cultura gastronómica local y conocer a los productores en su lugar de trabajo.

*Comparta con Nosotros
Las Tradiciones de Aysén*

Servicios turísticos ofrecido por los productores "Sabores de Aysén"

Los productos de la gente de Aysén
Comprueben la calidad "Sabores de Aysén"

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

PRODUCTO REGIONAL DE CALIDAD

Sabores de Aysén
PATAGONIA-CHILE

El poblamiento de la Patagonia
no solo debió vencer la distancia, los inclemencias del tiempo y el aislamiento sino aprender de la naturaleza para escoger los alimentos que darian el sustento de las familias, así los productos fabricados con frutos silvestres (calafate, grosella, chaura, etc), el ahumado de carnes (condores, equinos, vacunos, etc) y productos del mar han impregnado la cultura gastronómica regional de un sello distintivo y único. La Ruta de los Sabores de Aysén pretende mostrarle parte de la cultura gastronómica local y conocer a los productores en su lugar de trabajo.

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

*Comparta con Nosotros
Las Tradiciones de Aysén*

Servicios turísticos ofrecido por los productores "Sabores de Aysén"

Los productos de la gente de Aysén
Comprueben la calidad "Sabores de Aysén"

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

PRODUCTO REGIONAL DE CALIDAD

Sabores de Aysén
PATAGONIA-CHILE

El poblamiento de la Patagonia
no solo debió vencer la distancia, los inclemencias del tiempo y el aislamiento sino aprender de la naturaleza para escoger los alimentos que darian el sustento de las familias, así los productos fabricados con frutos silvestres (calafate, grosella, chaura, etc), el ahumado de carnes (condores, equinos, vacunos, etc) y productos del mar han impregnado la cultura gastronómica regional de un sello distintivo y único. La Ruta de los Sabores de Aysén pretende mostrarle parte de la cultura gastronómica local y conocer a los productores en su lugar de trabajo.

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

*Comparta con Nosotros
Las Tradiciones de Aysén*

Servicios turísticos ofrecido por los productores "Sabores de Aysén"

Los productos de la gente de Aysén
Comprueben la calidad "Sabores de Aysén"

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

PRODUCTO REGIONAL DE CALIDAD

Sabores de Aysén
PATAGONIA-CHILE

El poblamiento de la Patagonia
no solo debió vencer la distancia, los inclemencias del tiempo y el aislamiento sino aprender de la naturaleza para escoger los alimentos que darian el sustento de las familias, así los productos fabricados con frutos silvestres (calafate, grosella, chaura, etc), el ahumado de carnes (condores, equinos, vacunos, etc) y productos del mar han impregnado la cultura gastronómica regional de un sello distintivo y único. La Ruta de los Sabores de Aysén pretende mostrarle parte de la cultura gastronómica local y conocer a los productores en su lugar de trabajo.

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

*Comparta con Nosotros
Las Tradiciones de Aysén*

Servicios turísticos ofrecido por los productores "Sabores de Aysén"

Los productos de la gente de Aysén
Comprueben la calidad "Sabores de Aysén"

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

PRODUCTO REGIONAL DE CALIDAD

Sabores de Aysén
PATAGONIA-CHILE

El poblamiento de la Patagonia
no solo debió vencer la distancia, los inclemencias del tiempo y el aislamiento sino aprender de la naturaleza para escoger los alimentos que darian el sustento de las familias, así los productos fabricados con frutos silvestres (calafate, grosella, chaura, etc), el ahumado de carnes (condores, equinos, vacunos, etc) y productos del mar han impregnado la cultura gastronómica regional de un sello distintivo y único. La Ruta de los Sabores de Aysén pretende mostrarle parte de la cultura gastronómica local y conocer a los productores en su lugar de trabajo.

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

*Comparta con Nosotros
Las Tradiciones de Aysén*

Servicios turísticos ofrecido por los productores "Sabores de Aysén"

Los productos de la gente de Aysén
Comprueben la calidad "Sabores de Aysén"

INFORMACIÓN EN CODESA

Cooperación para el Desarrollo de Aysén
 Calle 14 de Mayo 1000, Aysén
 Fono: (56) 67 – 23 72 08
 codesa@cooperdesarrolloaysen.cl
 www.saboresdeaysen.cl

PRODUCTO REGIONAL DE CALIDAD

Sabores de Aysén
PATAGONIA-

ANEXO 2. **Literatura consultada**

- Dossiernet. [En línea]. Dieciocho tendencias de consumo a nivel global. <<http://www.dossiernet.com.ar/articles.asp?a=view&id=58784>> [Consulta: agosto, 2009]
- INE. 2007. Turismo Informe Anual. [En línea]. Instituto Nacional de Estadísticas. <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/infoanual/pdf_anuarios/turismo2007.pdf> [Consulta: agosto, 2009]
- Letelier, E. 2006. Discusión entorno a modelos de gestión para la generación de agroartesanías, como aporte al manejo descentralizado de la biodiversidad. Red de Conservación de la Biodiversidad Campesina (CBDC), Centro de Educación y Tecnología para el Desarrollo del Sur (CET SUR), Temuco, Chile.
- PROCHILE. 2006. Estudio e identificación de clusters exportadores XI Región de Aysén (Plan de acción fortalecimiento clusters exportadores Región de Aysén). [En línea]. <http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster_aysen_planes.pdf> [Consulta: agosto, 2009]
- Rivas, T. 2006. Sistema de Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen para productos silvoagropecuarios y agroindustriales 2006. [En línea]. Pp.: 89-103
En: Temporada Agrícola 2006. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). 124 pp. <<http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/tempo/temporada26.pdf>> [Consulta: agosto, 2009]
- Slow Food. [En línea]. <http://www.slowfood.com/about_us/esp/welcome_esp.lasso> [Consulta: agosto, 2009]

Además, se contó con la información obtenida en las entrevistas realizadas a las siguientes personas:

- Sra. Teresa Millalonco – Las Delicias de Ibáñez
- Sra. Uberlinda Figueroa – Taller Libertad
- Sra. Juana Vega – Las Paramelas
- Sr. Mauricio Osorio – coordinador proyecto precursor

ANEXO 3. Documentación disponible y contactos

La publicación "Resultados y Lecciones en *Sabores de Aysén*, Valorización de Productos Locales", se encuentra disponible a texto completo en el sitio de FIA en Internet (www.fia.gob.cl), en la sección Banco de Negocios FIA.

El Banco de Negocios FIA se implementó durante el año 2008 y su objetivo es transferir un conjunto de opciones de proyectos y negocios factibles desde el punto de vista de su rentabilidad económica y viabilidad técnica, incluyendo además, información de los ámbitos de mercado, gestión y comercialización.

También incorpora el análisis de los resultados de iniciativas y proyectos con bajo potencial de aplicación inmediata por otros usuarios, aunque con resultados valiosos y orientadores, donde se consignan las oportunidades y las limitantes que quedan por superar en las opciones analizadas.

Este servicio técnico comercial es una instancia pionera en Chile, que se inserta en el trabajo que realiza la Fundación y está orientado a difundir y explotar los resultados valorizados de los proyectos que ha cofinanciado.

Para ingresar directamente a las publicaciones, siga los pasos que se detallan a continuación:

1º: entrar a <http://aplicaciones.fia.cl/valorizacion/home.aspx>

2º: en el menú (izquierda) seleccionar "Planes de negocio y modelos aprendidos-Documentos"

3º: seleccionar "Ver Todo"

4º: seleccionar "Ver Ficha"

5º y último: seleccionar "Documentos Asociados". Aquí se encuentran los libros y fichas correspondientes a cada plan de negocio o modelo aprendido.

En esta misma sección existe el campo "Precusores", que ofrece vínculos hacia los proyectos precursores que dieron origen a los documentos y que se encuentran en la base de datos de iniciativas apoyadas por FIA. Desde esta base de datos se accede a la ficha resumen de cada proyecto precursor, que contiene información adicional sobre éstos, y a los contactos de los ejecutores y profesionales participantes. Adicionalmente, esta ficha contiene un vínculo al SIG (Sistema de Información Geográfica) de FIA, para identificar con precisión la ubicación del proyecto en particular.

Toda esta documentación puede consultarse también en los Servicios de Información para la Innovación de FIA, ubicados en:

Santiago

Loreley 1582, La Reina, Santiago. Fono (2) 431 30 96

Talca

6 norte 770, Talca. Fono-fax (71) 218 408

Temuco

Bilbao 931, Temuco. Fono-fax (45) 743 348