

# *Los Sabores de Aysén*

o

Los Sabores que eran de Aysén

Emily Acklin Betzler

Patricio Segura

Yanina Cademartori

Mayo, Chile 2006

## **Tabla de Contenido**

<b>Abstract</b> -----	<b>2</b>
<b>Introducción</b> -----	<b>3</b>
<b>Metodología</b> -----	<b>4</b>
<b>Contexto</b> -----	<b>6</b>
<b>Chile</b> -----	<b>6</b>
<b>Región de Aysén</b> -----	<b>7</b>
<b>Sabores de Aysén</b> -----	<b>8</b>
<b>Análisis</b> -----	<b>18</b>
<b>Conclusión</b> -----	<b>21</b>
<b>Bibliografía</b> -----	<b>22</b>

## **Abstract**

This project is an investigation of Chilean small businesses, an essential sector of the economy that is responsible for employing more than half of the country's 15 million habitants. More specifically, this study focuses on the eleventh region of Chile, the Aysén Region, and several small businesses in this region which were involved in a development program aimed to increase their ability to compete within the larger, macro economy of Chile. This conglomeration of small businesses, named *Sabores de Aysén* was started as a private initiative supported with government funds. The initiative strove to support regional development in a sustainable manner by creating an organization to promote local producers and their local products. This paper is a systemized account of the organization; its accomplishments; problems that it encountered; and the lessons that can be learned from its efforts. This investigation concludes with an in depth analysis of the theories that attempt to explain the causes for the failures of private and state initiatives that work to promote small business development, which provides valuable insights which can be applied to other development strategies occurring within Chile.

## **Introducción**

Este proyecto nació como un deseo de saber más sobre la realidad de Chile. Después de algunas semanas en el país me di cuenta que todos no viven el éxito económico que Chile presenta al mundo exterior. La mayoría de los chilenos vive vidas regulares, sin sueldos extraordinarios pero con bastante ingreso para sobrevivir y parar la olla. De hecho muchos de los ciudadanos caen dentro la famosa clase media chilena, y cada vez más trabajan en las microempresas que llenan las plazas de Valparaíso, los malls de Santiago y las calles de Arica. Esta situación me llamó la atención y por esto quería hacer una investigación acerca de las microempresas en Chile y las acciones que se están haciendo para promoverlas.

Descubrí *Sabores de Aysén* en la red y luego de leer el sitio de web me pareció que fue algo único dentro del contexto más grande del desarrollo de Chile. *Sabores de Aysén* se presentó como una iniciativa de la gente tratando de dirigir el desarrollo de su región a un camino más sustentable enfocándose en los productos regionales y en los negocios locales. Y aún más especial, la iniciativa tenía un énfasis en la preservación de la identidad y la cultura de la región. Pensé en ese momento, esto es demasiado bueno para ser cierto y, al final, así fue...

Llegué a la Undécima Región de Chile a la ciudad de Coyhaique con intenciones de estudiar *Sabores de Aysén* en toda su gloria, pero al ir avanzando en la investigación me di cuenta que la iniciativa se había terminado. Al fin, esta revelación fue para mejor, porque el resultado de esta investigación es más interesante y ojalá que sea más útil.

Obviamente este estudio tiene que ver con *Sabores de Aysén*, una iniciativa privada que trató de fortalecer la valorización de productos locales de calidad de la región de Aysén a través de una asociación de productores comprometidos con los valores de identidad, territorio y calidad. El propósito de este reportaje es una sistematización del proyecto, una descripción de lo que pasó dentro de la organización, los éxitos y desafíos que ellos enfrentaron y las enseñanzas claves que podemos aprender de la experiencia de la gente involucrada. Sobre todo, la investigación quiere mostrar una perspectiva de las iniciativas -sean éstas privadas, estatales o de cualquier tipo- que tratan de juntar pequeños productores o negocios para mejorar las opciones económicas y el tipo de

desarrollo de las participantes. Finalmente, espero que esta investigación ofrezca algo útil y beneficioso a la gente que está trabajando en este ámbito.

## **Metodología**

Para este proyecto usé varios métodos de investigación, pero principalmente concentré en las fuentes primarias y secundarias para obtener la información necesaria. En orden a obtener un conocimiento amplio de las microempresas en Chile, antes de llegar a Coyhaique conduje investigaciones por la red sobre las distintas organizaciones que trabajan con las microempresas y de qué se tratan ellas. Gracias al uso de estas fuentes secundarias llegué a tener una comprensión buena de las microempresas en Chile, y entendí la posición y acciones del gobierno acerca de las microempresas, su visión sobre el desarrollo de este sector de la economía y sus esfuerzos/movimientos para fortalecerlas y apoyarlas. También, antes de venir a Coyhaique leí todo el sitio web de *Sabores de Aysén* para saber todo lo posible sobre la organización y desarrollo los temas que quería estudiar. Con todo este bagaje me sentí preparada para empezar mis investigaciones en el campo. Durante el mes de investigación también usé fuentes secundarias para aumentar mi conocimiento de la región, las visiones de desarrollo de la región y específicas del funcionamiento *Sabores de Aysén*.

Las fuentes más esenciales de este proyecto fueron las fuentes primarias, principalmente las entrevistas formales. Obtuve la mayoría de la información más pertinente y útil de las entrevistas formales. Conduje estas entrevistas con los productores disponibles, los asesores de Sabores de Aysén, autoridades del gobierno que trabajan en ámbitos relevantes como el Servicio de Cooperación Técnica, Ministerio de Planificación y Cooperación y los socios de tiendas que venden los productos de *Sabores de Aysén*. Estas fuentes me dieron un tesoro de información, conocimiento clave y sus historias me ayudaron obtener una perspectiva completa de la organización y de cómo funcionó. Para las entrevistas formales llegué con preguntas ya preparados (distintas preguntas dependiendo del papel de la persona) y noté que ellas facilitaron la comunicación entre yo y las personas. Traté de enfocar en cosas específicas sobre su experiencia con la organización, realicé tantas preguntas abiertas como me fue posible para obtener opiniones personales y sentimientos verdaderos sobre su participación. En

general las entrevistas fueron muy fructíferas y recibí toda la información que yo necesité, pero a veces fue obvio que la gente no quiso expresar sus sentimientos fuertes o controvertidos. Una cosa muy incómoda en el proceso de investigación fue el hecho de que fue muy difícil llegar a fechas y citas fijas para las entrevistas. Por alguna razón nadie quería comprometerse a una hora específica y siempre ellos decían, mañana por la tarde, el viernes o la semana que viene, etc.

En tres circunstancias, donde las entrevistas cara a cara no fueron posibles, me comuniqué con las personas por correo electrónico o por teléfono. Con esta forma de comunicación no recibí información tan detallada ni personal pero también obtuve menos opiniones propias y más hechos firmes.

## **El Contexto**

### **Chile**

Chile es conocido como el país económicamente más exitoso de Latinoamérica y como un ejemplo a seguir para otras naciones que se están desarrollando en la región. Debe esta imagen a sus logros económicos y formas de desarrollo que ha implementado el país en las últimas décadas. Para obtener este éxito de desarrollo, Chile emplea el sistema neoliberal, que se funda en los principios de libre mercado, la descentralización del Estado, y la privatización de empresas, recursos y servicios públicos. Esos principios capitalistas han ayudado al crecimiento económico del país y, para bien o para mal, han contribuido a la formación de la estructura de la sociedad hoy en día.

En la actualidad, la economía de Chile se basa en la exportación de materias primas, principalmente cobre, agricultura, productos forestales y productos del mar. Como la demanda por estos recursos se ha mantenido y aumentado (especialmente el cobre, alcanzando el precio un nivel históricamente más alto), el país ha experimentado uno de los mejores períodos de actividad económica en los últimos años, lo cual ha fortalecido la celebrada imagen del país<sup>1</sup>. Desgraciadamente, como consecuencia del modelo neoliberal, la mayoría de los ciudadanos de Chile no están recibiendo los beneficios de este crecimiento económico. Las propiedades de las empresas grandes están concentradas principalmente en las manos de compañías privadas, transnacionales y otros extranjeros, además las ganancias de esos negocios no se transfieren a la población en total. Por ejemplo, según a la encuesta CASEN 2003, casi 60% del ingreso nacional está concentrado en los manos de 20% de la población más rica.<sup>2</sup> Estas estadísticas muestran un problema grave que enfrenta Chile, el de la distribución de riqueza, y el hecho que la población en total no se está necesariamente beneficiando del modelo de desarrollo.

Entonces, para entender mejor la realidad de Chile hay que analizar más en detalle el país y los sectores medianos donde se encuentra la mayoría de la población. Al ver las estadísticas chilenas se aprecia que en el país hay 1.4 millones de micro y pequeñas empresas y además, han aumentando su importancia en la sociedad, pues ellas

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas. [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

<sup>2</sup> Paz, Maria. Seminario Académico, 23-03-06.

representan más del 60% del empleo privado del país.<sup>3</sup> Eso hace al microempresario un sector muy significativo de la sociedad chilena, lo cual fomenta la necesidad de conducir investigaciones detalladas sobre su realidad y las iniciativas dentro de esta área de la economía.

### **Región De Aysén**

La región de Aysén se caracteriza por una naturaleza prístina rica en recursos naturales, un clima extremo y un gran aislamiento, lo cual ha determinado el camino de desarrollo de la región desde su principio. A causa del aislamiento extremo, la región fue la que más tarde se incorporó al desarrollo nacional a fines del siglo XIX y durante esta época menos de 200 habitantes estaban viviendo en la región.<sup>4</sup> El Estado empezó a fomentar un fuerte proceso de colonización en los años 30 para afirmar su control sobre el territorio, pero logró incorporar a la zona menos de 10 mil habitantes.<sup>5</sup>

Durante la colonización, la economía de la región estaba basada en la ganadería ovina y bovina, y la extracción de recursos naturales. Con la excepción de los esfuerzos poco efectivos del Estado para la colonización, el aparato público no se involucró en la generación de estrategias de desarrollo para la región, hasta los años 60 cuando se generó su primer plan de desarrollo para la región.<sup>6</sup> Este trabajo ayudó a la región para integrarse al resto del país y trajo más oportunidades de progreso a su gente.

Todavía el aislamiento juega un papel importante en la vida de los aiseninos. Por un lado, la población de la región sigue siendo muy baja con sólo un 0,86 habitantes/kilómetro cuadrado y menos de cien mil habitantes en total. A causa de la baja interacción humana con la naturaleza, el paisaje de la región es una de los más prístinos y menos contaminados del mundo, por lo cual ha ganado el nombre de “Reserva de Vida”. Pero, por otro lado los ciudadanos sufren el aislamiento porque el acceso a los mercados grandes de Santiago y las otras ciudades urbanas es deficiente, el costo de traer bienes a la zona es oneroso y el costo de vivir en la región es el más alto de todo el país.

---

<sup>3</sup> La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, Servicio de Cooperación Técnica

<sup>4</sup> Estrategia de Desarrollo, pagina 12

<sup>5</sup> Estrategia de Desarrollo, pagina 12

<sup>6</sup> Estrategia de Desarrollo, pagina 12



Hoy en día la economía de la región se basa en la extracción de los recursos del mar, mineros, forestales y pecuarios y además del sector turístico. La acuicultura es importantísima para la economía de la región y la nación porque genera en la zona el 80% de la producción nacional de salmón, una de las principales exportaciones del país.<sup>7</sup> No obstante, un aspecto de la economía que amerita gran discusión, porque es particularmente importante para la región de Aysén, es el ámbito de las microempresas. Según el informe Información Socioeconómica Básica, en el año 2003 hubo 3.850 microempresas en la región y 85.8% de la población trabajaba en este sector de la economía.<sup>8</sup> Obviamente, este ámbito de la economía es esencial para el bienestar de la población de la región y merece atención e inversión. Pero, desafortunadamente, en la región este sector no ha experimentado mucha inversión y aún está en el proceso de desarrollo y consolidación.<sup>9</sup> Las estadísticas indican que a pesar de la cantidad de gente que trabaja en este sector, en el año 2003 sólo generaron un 11,4 % de las ventas empresariales.<sup>10</sup> Por eso, es muy importante estudiar los intentos que han enfocado sus recursos y energías en mejorar las oportunidades de las microempresas, hacia donde irá el énfasis de este informe.

## **Sabores de Aysén**

Es dentro de este contexto que se identificó *Sabores de Aysén*, una organización que promovía la preservación de la identidad y la historia de la región a través del desarrollo sustentable de las microempresas locales usando productos regionales. Aunque la iniciativa terminó, su existencia fue algo especial y distinto. Encontrar este tipo de proyecto con valores así no es muy común dentro de Chile ni del modelo neoliberal, donde las empresas grandes dominan los mercados y muchas veces no se valora la voz ni las necesidades de las pequeñas empresas. Por eso, se pueden aprender útiles enseñanzas de esta pequeña iniciativa, su visión, su experiencia y especialmente de sus desafíos y éxitos.

---

<sup>7</sup> Servicio de Cooperación Técnica, [www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl), 22-05-06

<sup>8</sup> Información Socioeconómica Básica Región de Aysén, Servicio Cooperación Técnica, p. 2.3 y 3.1

<sup>9</sup> Formulación de Proyecto Sabores de Aysén, p. 7

<sup>10</sup> Información Socioeconómica Básica Región de Aysén, Servicio Cooperación Técnica, p. 2.3 y 3.1

Originalmente la idea de la iniciativa nació de Fabien Bourlon, un francés, quien ha trabajado en la Región de Aysén por varios años en el ámbito del turismo sustentable, como un deseo crear un “sentido regional que incorporó algo de la cultura, la identidad, y la historia con la producción local”.<sup>11</sup> Su idea vino de su experiencia en Francia donde los productores pequeños han creado, con mucho éxito, una ruta turística donde ellos venden sus productos locales a los turistas y la ruta ha logrado un alto reconocimiento para las zonas rurales de Francia y los productos regionales, además confirmó ser un buen camino de desarrollo para el país. Después de hablar con sus socios de trabajo, Fabien llegó a la conclusión que en la Región de Aysén existía una gran cantidad de productores pequeños que pudieran participar y muchos recursos disponibles para desarrollar un proyecto parecido al que existe en Francia.

En 2001 presentó su idea a la Corporación Privada para el Desarrollo Sustentable de Aysén (CODESA), ellos decidieron asumirlo dentro de sus objetivos de generar proyectos que demuestren vías alternativas de desarrollo. Bajo la dirección de CODESA, *Sabores de Aysén* empezó formarse con la idea de crear una unidad de gestión para la valorización y promoción de productos locales. De allí formaron un equipo técnico para preparar, supervisar, y dirigir la propuesta.

El equipo técnico o los asesores, crearon la línea de desarrollo de la iniciativa y las metas que querían obtener, proceso que sería profundizado en una sección posterior. También, ellos identificaron 10 productores de la región que consideraron capaces de participar en el proyecto. Luego de completar la preparación, el proyecto fue presentado en junio de 2002 a la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) con el propósito de obtener financiamiento, lo cual fue aprobado en noviembre de 2002.

Finalmente, *Sabores de Aysén* entró en su primera fase de funcionamiento a principios de 2003 con el apoyo de tres organizaciones; CODESA (como la organización piloto), Magellan Consultants (una organización francesa que trabaja para el desarrollo sustentable local dando apoyo técnico y compartiendo las experiencias francesas) y FIA (para el financiamiento).

El proyecto comenzó con una visión, 10 productores ávidos de trabajar, un equipo técnico con expectativas y metas altas, y buenas intenciones, sin embargo luego de 28

---

<sup>11</sup> Bourlon, Fabien. Entrevista Personal, 12-5-06

meses de existencia el proyecto terminó sin obtener los resultados deseados. La iniciativa terminó en parte porque se acabaron los fondos y porque se acabó la voluntad de los participantes de seguir con el proyecto. Lo siguiente es una descripción de la iniciativa, los desafíos y logros de sus meses operación y las enseñanzas claves.

La misión de *Sabores de Aysén* fue definida por el equipo técnico como “la valorización de productos regionales de calidad”, lo cual según sus expectativas mejoraría la producción, el marketing, y las ventas de los productos regionales fortaleciendo así la identidad regional. En orden de garantizar que los productos fueran de calidad, crearon el *Sello Sabores de Aysén* que significó que los productos cumplieran ciertos requisitos de producción limpia y del uso de ingredientes locales. Ellos esperaban que esta identidad y calidad creara un reconocimiento de los productos y un ambiente bueno para que ellos pudieran entrar y competir mejor en la economía.<sup>12</sup> De esta forma enfocarían el proyecto hacia el sector turístico, el cual está creciendo rápidamente en la región, presentándose como una buena oportunidad para la iniciativa. Con el fin de aprovechar aún más este sector de la economía, el equipo quiso crear la *Ruta Turística de Sabores de Aysén*. Una ruta muy parecida a lo que existe en Francia, donde los turistas pueden visitar las unidades de producción y conocer la elaboración de los productos y la gente que los hace. La última ramificación de la iniciativa habría sido la exportación de los productos locales a mercados internacionales, en particular los mercados europeos donde hay una demanda creciente para productos de calidad similar a los que produjera *Sabores de Aysén*.

Con el fin de alcanzar el éxito de *Sabores de Aysén*, el equipo técnico estableció 7 objetivos y una línea de acción para obtenerlos.<sup>13</sup> Los objetivos fueron los siguientes:

1. Creación de una Unidad de Gestión para el Fomento de Productos Regionales de Calidad.
2. Identificación de las oportunidades internas y externas.
3. Definir de los lineamientos estratégicos de cada productor.
4. Implementación de un programa de Marketing Territorial de los productos de calidad.

---

<sup>12</sup> Bourlon, Fabien. Entrevista Personal, 12-5-06

<sup>13</sup> Formulación de Proyecto Sabores de Aysén

5. Gestión y control de los resultados de las acciones de marketing.
6. Consolidación del Programa de Valorización y Promoción, y
7. Difusión y transferencia de la experiencia adquirida

La línea de acción consistió en una serie de talleres para sensibilizar a los productores con los nuevos conceptos y aumentar sus conocimientos técnicos, visitas en terreno donde cada productor fuera evaluado por el equipo técnico y otras autoridades y reuniones para fortalecer la cohesión y la identidad de *Sabores de Aysén*. Para asegurar la asociación y participación de los productores, con el objetivo de que todos participaran, ellos tuvieron que firmar una carta compromiso, la cual confirmó su voluntad de asistir a todas las actividades asociativas, de cumplir con las reglas de producción limpia y local, de producir productos de calidad y preservar en todas las formas posibles la cultura de la región.

Pareciera que con toda la preparación y previsiones, *Sabores de Aysén* estaba listo para tener éxito, sin embargo, a pesar de todo este trabajo no consiguió los resultados deseados. Según a Mauricio Osorio, coordinador general del equipo técnico, “aunque empezamos con las expectativas muy altas en el sentido de lograr cosas muy rápidamente después de un poco de tiempo nos dimos cuenta que eso no era posible”.<sup>14</sup> Con toda la preparación, y un comienzo tan fuerte uno tiene que preguntarse ¿qué pasó? y ¿por qué la iniciativa no pudo alcanzar sus objetivos? Y aún más importante, ¿qué podemos aprender de sus esfuerzos? Después de conversar con gente involucrada en todos los ámbitos de la iniciativa se puede atribuir el fracaso a tres problemas principales; la organización estructural de la iniciativa, los niveles (bajos y distintos) de los productores y la diferencia de interpretación entre los productores de las metas de la iniciativa.

Uno de los primeros problemas que enfrentó la iniciativa tuvo relación con la estructura de la organización y el hecho que los productores no tenían un rol dentro de la administración del proyecto. En la creación de *Sabores de Aysén* la idea era que los productores tuvieran un representante dentro del equipo técnico.<sup>15</sup> En el inicio del programa el representante era Víctor Schwenke, un productor y socio de CODESA. Su

---

<sup>14</sup> Osorio, Mauricio. Entrevista personal, 15-05-06

<sup>15</sup> Bourlon, Fabien. Entrevista personal, 12-05-06

conexión con los dos grupos (CODESA y productores) hizo de Víctor la mejor opción para el papel de representante. Pero su trabajo de producir sumado a su rol de representante al interior del equipo técnico fue demasiada exigencia para él y después de seis meses Víctor decidió dejar tanto labor al interior del equipo técnico como su participación en la propia iniciativa.

En los meses siguientes los asesores buscaron alguien que pudiera asumir este rol, pero la combinación de ser productor, participante y representante fue complicada y difícil y al final nadie duró en esta posición.<sup>16</sup> Esta falta de representación y participación en la dirección del proyecto creó la sensación de que los productores sólo eran una parte del proyecto en vez de ser participantes activos en la iniciativa. Como consecuencia, ninguno de los productores llegó a tener una posición dentro de la organización que le permitiera dirigir y controlar la iniciativa. Las palabras de Mauricio Osorio resumen claramente este problema, “desde el principio yo quería que los productores participaran más pero hubo dificultades en lograr eso, entonces, nunca fue posible para los productores juntarse para llevar adelante el proyecto”.<sup>17</sup> La estructura de la iniciativa generó que los productores no se sentían responsables de las acciones de la iniciativa, y al final cuando acabó el financiamiento de FIA y no hubo más recursos para pagar a los asesores los productores no se sintieron capaces continuar trabajando como Sabores de Aysén sin el apoyo del equipo técnico. Esta estructura de la organización, en combinación con los dos siguientes problemas, es porque la iniciativa no logró sus objetivos.

Otro de los desafíos más grande que encontró la iniciativa tiene que ver con los niveles de producción de los productores. Es interesante notar que los asesores y los productores percibieron ambos que había un problema con el nivel de producción pero cada grupo citó distintas razones del problema.

Según tres miembros del equipo de técnico, Miriam Chible (presidenta de CODESA), Fabien Bourlon y Mauricio Osorio, el bajo nivel de los productores fue uno de los problemas más grandes de la iniciativa.<sup>18</sup> En distintas entrevistas cada uno de ellos

---

<sup>16</sup> Flores, Adrián. Entrevista personal, 10-05-06

<sup>17</sup> Osorio, Mauricio. Entrevista personal, 15-05-06

<sup>18</sup> Chible, Miriam, Entrevista personal, 19-05-06, Fabien Bourlon. Entrevista personal, 12-05-06, Mauricio Osorio. Entrevista personal, 15-05-06

atribuyó al bajo nivel de producción a la incapacidad de seguir adelante y seguir los ideales de *Sabores de Aysén*. Como explicó Mauricio, para obtener productos de calidad asociados a la realidad regional con el fin de atraer turistas hay que tener un nivel alto de producción y alcanzar este nivel de producción fue el desafío más grande de la iniciativa.<sup>19</sup> Para que la organización fuera legítima todos los productores tuvieron que producir productos que cumplieran con las leyes sanitarias, tributarias, laborales y toda la legislación apropiada. Pero como las empresas eran muy pequeñas y las leyes no son muy exigidas por las autoridades, menos de la mitad de los productores estaban cumpliendo con estas leyes cuando empezó el proyecto. Por ejemplo, al comienzo de la iniciativa sólo 5 de los productores cumplían el código sanitario<sup>20</sup>. El proceso de obtener los permisos fue largo pero necesario, lo cual cambió la habilidad de enfocar en otros temas de la iniciativa. Aún más, para justificar la misión y valores de *Sabores de Aysén* los productores tuvieron que elaborar productos locales de calidad (el que era un propósito esencial de la iniciativa) y por eso, ellos también tuvieron que cumplir con las reglas de lo que hace un producto local y la producción limpia. En las palabras de Fabien, “cuesta mucho para los productores entender todos esos conceptos y la razón de los requisitos. Mucho trabajo se iba en sensibilizar a los productores y alcanzar los requerimientos y al final todos los asesores se cansaron”.<sup>21</sup> El proceso y tiempo que pasaron los asesores en ayudar a los productores a alcanzar el nivel necesario de producción fue inesperado y por eso cambiaron el curso de la iniciativa, no pudiendo ellos seguir con el ritmo deseado.

Los asesores tienen razón al decir que un nivel alto y seguro de producción es necesario para alcanzar las metas de la iniciativa, y no se puede tener un sello de calidad, una ruta turística ni exportación de productos sin tener un nivel alto de producción primero. Eso es lógico, pero, ¿por qué no se identificó esto antes de empezar el proyecto? ¿Sería responsabilidad del equipo técnico pensar en eso? En las etapas de formulación del proyecto no hubo ningún tipo de estudios sobre la región ni los productores.<sup>22</sup> Al parecer se puede atribuir parte del problema a esta falta de conciencia

---

<sup>19</sup> Osorio, Mauricio. Entrevista personal, 15-05-06

<sup>20</sup> Aracena, Juan Aracena. Entrevista personal, 12-05-06

<sup>21</sup> Bourlon, Fabien. Entrevista personal, 12-05-06

<sup>22</sup> Osorio, Mauricio. Entrevista personal, 15-05-06

sobre la realidad de la región. Con un conocimiento detallado sobre la región se puede crear un programa para satisfacer las necesidades y nivel de la gente pero en el caso de *Sabores de Aysén* parece que ellos diseñaron el programa primero y quisieron que la gente satisficiera los requisitos del programa. Una organización que trabaja en el desarrollo, como CODESA debía conocer la importancia de trazar un proyecto para la gente con quien trata. La historia de desarrollo nos muestra que no se puede transplantar un modelo de desarrollo de un país a otro sin hacer modificaciones. Esto no pasó en el diseño de *Sabores de Aysén*, la línea de desarrollo del proyecto no era coherente con la realidad de la región. En este momento los productores no son capaces de producir al nivel adecuado para que de *Sabores de Aysén* tuviera éxito en su forma original. Si se hubieran realizado estudios antes del inicio del proyecto, habrían cambiado las metas de la iniciativa para ser más compatibles con la realidad de la región o hubieran escogido sólo los productores que poseyeran las cualidades necesarias para tener éxito en su participación. Con una mejor planificación, *Sabores de Aysén* habría tenido mejor éxito.

Desde la perspectiva de los productores un problema vino del hecho de que ellos comenzaron la iniciativa con niveles distintos de producción y experiencia. Según Juan Aracena Muñoz, un productor de salmón ahumado, “había mucha diferencia entre los productores, algunos estaban muy bien posicionados y habían los que estaban empezando, y por eso era muy difícil trabajar juntos”.<sup>23</sup> El hecho que cada productor tuviera distintas necesidades y habilidades a causa de su nivel productivo era muy común entre los productores. Esta diferencia creó un ambiente donde no todos pudieron participar y compartir de la misma manera ni beneficiarse de las mismas actividades.

Por ejemplo, para los productores que estaban empezando o los que tenían una producción muy pequeña era muy difícil salir de su trabajo para asistir a los talleres y reuniones porque ausentarse de su trabajo podría causar más daño que beneficios a su negocio en términos de falta de producción. Por lo tanto, la realización de los talleres o reuniones tenía diversa utilidad para unos y otros, y esta diferencia complicó la cohesión de los productores.<sup>24</sup> Las observaciones de este estudio de *Sabores de Aysén* revelan que

---

<sup>23</sup> Aracena, Juan Aracena. Entrevista personal, 12-05-06

<sup>24</sup> Chacano, Patricio. Entrevista personal, 11-05-06

este sentido de desigualdad entre los productores fue problemático y fue una de las razones por las que el grupo de productores no se unió muy fuertemente.

Para profundizar en este tema es interesante notar que los problemas del nivel de producción que tuvieron los participantes de *Sabores de Aysén* no son exclusivos de esta iniciativa. En una conversación con Johanna Lukaschewsky, ejecutivo de fomento del Servicio de Cooperación Técnica de la Región de Aysén (SERCOTEC), sobre los desafíos de trabajar con pequeños productores, expresó que “*ellos tienen que hacer todo, producir, comercializar, vender, todo, y es mucho trabajo, y cada distracción tiene un costo de producir. Por eso, para ellos, la asociación puede ser muy difícil*”.<sup>25</sup> Sus palabras muestran las dificultades que encuentran las microempresas para asociarse. Este conocimiento refuerza la importancia de conducir estudios antes de probar una iniciativa como *Sabores de Aysén* para que se conozcan las proyecciones y dificultades de los grupos con que se intenta trabajar. Con más investigación acerca de productores pequeños de la región la iniciativa hubiera estado mejor preparada para evitar o confrontar estos problemas originados por la necesidad de un alto nivel productivo.

El bajo nivel de producción junto con la mis interpretación del propósito de la iniciativa creó un ambiente en la organización donde fue difícil de seguir adelante. Al conversar con algunos participantes de *Sabores de Aysén* un tema que surgió con mucha frecuencia fue el problema que en la presentación del proyecto a los productores una gran parte de lo que se explicó respecto de la iniciativa no quedó muy claro y por eso había un problema de interpretación del propósito y las metas de la iniciativa. La mayor parte los productores se sumaron a la iniciativa para obtener metas más individuales que colectivas. Al preguntar a seis productores, ¿por qué se unió a *Sabores de Aysén*? sus respuestas fueron “para mejorar y potenciar nuestro negocio”, “para comercializar mis productos”, “para llegar a exportar los productos”, “para mejorar mi habilidad de vender mis productos”. Estas respuestas muestran un enfoque más estrecho de lo que quería el proyecto *Sabores de Aysén*. Patricio Chacano, quien está en cargo del Fomento Productivo de la Municipalidad de Puerto Ibáñez, quien trabajaba con tres productores, resumió el problema de esta manera, “los productores tuvieron expectativas diferentes a

---

<sup>25</sup> Lukaschewsky, Johanna. Entrevista personal, 18-05-06



las de la organización, ellos querían enfocarse en la promoción de sus productos y ayuda en la comercialización, las cuales no eran necesariamente las metas de la iniciativa”.<sup>26</sup>

A primera vista las esperanzas de los productores aparecen compatibles con las metas de *Sabores de Aysén*, pero cuando se las analiza más profundo se descubre que el énfasis para los productores era la comercialización de sus propios productos, sin la idea de asociarse para crear una identidad regional y sin preocuparse tanto de los ideales de calidad y producción limpia. Al contrario, la orientación del equipo técnico y por lo tanto *Sabores de Aysén*, era promover una idea de desarrollo con enfoque en la asociación y la producción local y sustentable. La discrepancia entre esas metas fueron bastante significativas y eso creó dificultades dentro de la organización y respecto de hacia dónde enfocar sus energías. Fabien Bourlon dijo lo siguiente sobre el problema, “el rol de este proyecto era hacer la coordinación de los productores para sacar adelante el concepto de *Sabores de Aysén*, no para mejorar a cada unidad productiva, y eso es lo que ellos (los productores) no entendieron”.<sup>27</sup> Probablemente, fue difícil para los productores entender este punto porque no llegaron con esta visión y ellos querían enfocarse en mejorar sus unidades de producción antes que promover otras ideas. Es obvio que el propósito verdadero de *Sabores de Aysén* no quedó muy claro para los productores y que ellos tenían otras expectativas para la iniciativa. Y como resultado el proyecto derivó en un conflicto interno en que algunos de los productores no sentían que la iniciativa estaba enfocada hacia los temas que ellos querían ni dándoles el apoyo que ellos necesitaban. Al final, por eso alguno de los productores no se sentía muy comprometidos con *Sabores de Aysén*.

Para demostrar el peso que este tema tuvo en el funcionamiento de la iniciativa se confirmaron que en tres oportunidades distintas personas sugirieron que para mejorar la iniciativa *Sabores de Aysén*, los asesores tendrían que ser muy claros en su descripción y fines del proyecto para que la gente decidiera participar por razones más relacionadas con los objetivos de la iniciativa<sup>28</sup>. De esta manera ambos actores (los productores y el equipo técnico) lograrían los resultados deseados por ellos. Esas sugerencias muestran

---

<sup>26</sup> Chacano, Patricio. Entrevista personal, 11-05-06

<sup>27</sup> Bourlon, Fabien. Entrevista personal, 12-05-06

<sup>28</sup> Pizarro, Irma. Entrevista personal, 10-05-06, Patricio Chacano. Entrevista personal, 11-05-06, Juan Aracena. Entrevista personal, 12-05-06

que el problema de interpretación de las metas fue grave y que la clarificación de las intenciones de la iniciativa habría mejorado el funcionamiento de la organización.

Para concluir la discusión sobre *Sabores de Aysén* es importante plantear lo que sí logró la iniciativa, porque a pesar de los problemas y desafíos era un intento valiente de dirigir el desarrollo de la región por un camino más sustentable y además mejorar la posición de las microempresas dentro de la economía. Aunque todavía falta para alcanzar esas metas, ellos plantaron esta idea en la mente de la sociedad e iniciaron el proceso para alcanzarlas. Esta investigación muestra que el proyecto *Sabores de Aysén* debe estar orgulloso porque proveyó una experiencia nueva a la región y abrió las mentes de los ciudadanos para ver formas innovadoras para el desarrollo. La mayoría de los productores describen su experiencia con *Sabores de Aysén* como buena o muy buena, y que sobre todo ellos han dicho que aprendieron de la experiencia. Patricia Pérez y su esposo Adrián Flores, productores de cecinas y salmón ahumado, dijeron “que ellos (el equipo técnico) nos ayudaron a mejorar nuestro producto y con eso parte de la administración del negocio”.<sup>29</sup> Juana Vega, que cultiva hierbas secas, aprendió sobre la importancia de producir algo sano y orgánico.<sup>30</sup> Juan Aracena aprendió nuevas y mejores técnicas para preparar y producir su salmón ahumado.<sup>31</sup> Pero la enseñanza más impresionante fue la de Tamara Ullrich, una productora de miel y mermeladas, ella dijo que “era una experiencia muy enriquecedora, clarificadora y visionaria. Ellos dieron una visión diferente de la producción rural y la importancia que ésta tiene, mostrar las posibilidades que se abren y avanzar un poco más allá de donde se estaba.”<sup>32</sup> Estas palabras demuestran que aunque el proyecto terminó y que los participantes no están dispuestos a seguir adelante con el proyecto, algunos aspectos claves de la iniciativa permanecen en las prácticas e ideas de los productores y estos elementos durarán por mucho tiempo. Y por esa razón se puede decir que el intento de *Sabores de Aysén* tuvo éxito.

---

<sup>29</sup> Pérez, Patricia, Adrián Flores. Entrevista personal, 10-05-06

<sup>30</sup> Vega, Juana. Entrevista personal, 23-05-06

<sup>31</sup> Aracena, Juan. Entrevista personal, 11-05-06

<sup>32</sup> Ullrich, Tamara. Entrevista personal, 21-05-06

## Análisis

Un punto que merece más discusión es el hecho que el fracaso de Sabores de Aysén no es algo único de esta organización, la ruptura de grupos asociativos en proyectos microempresarios ocurre frecuentemente y por todo Chile.<sup>33</sup> Por ejemplo, según Luis Fuentes, un profesional de la Seremi de Planificación, en esta misma región hay varios ejemplos en los años recientes cuando grupos de productores se juntaron para mejorar sus situaciones económicas y esas iniciativas tampoco resultaron.<sup>34</sup> Claro que cada situación es distinta por sus propias circunstancias y acontecimientos pero tiene que preguntarse si hay una característica común que causa esta disolución de proyectos.

Después de conducir esta investigación y hablar con profesionales de varias organizaciones que trabajan con pequeñas y microempresas y con algunos participantes en este tipo de programas, tres teorías se presentan: la primera se relaciona con la cultura chilena y la gente que participa en estos programas, la segunda es el fenómeno de la fuerte presencia del Estado en el desarrollo local, y la última tiene que ver con el nacimiento de las ideas de los programas.

Dentro de la cultura chilena la asociatividad no tiene un valor muy alto porque desde su perspectiva los beneficios de trabajar en modos colectivos son pocos y cuesta mucho obtenerlos. Se puede argumentar que este punto de vista no es el punto de vista histórico de los chilenos pero llegó a existencia después de la dictadura, cuando muchas ideologías comunistas llegaron a tener una connotación negativa.<sup>35</sup> Pero la fecha exacta de cuando nació este sentido negativo del valor de trabajar juntos no es tan importante en este argumento, lo que sí importa es que culturalmente la gente vacila en la necesidad de asociarse. Esta idea cultural de la asociación tiene un efecto malo en el funcionamiento de los proyectos que unen a personas o negocios. Al preguntar a Johanna Lukaschewsky, quien trabajaba para el Instituto Nacional Desarrollo Agropecuario (INDAP) por tres años y ahora trabaja para el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), sobre los pensamientos de la gente respecto de la asociación, ella dijo “hay un miedo de trabajar con otras personas, hay temores en confiar en otras personas”.<sup>36</sup> Este temor y falta de

---

<sup>33</sup> Lukaschewsky, Johanna. Entrevista personal, 18-05-06

<sup>34</sup> Fuentes, Luis. Entrevistas personal, 16-05-06

<sup>35</sup> Osorio, Mauricio. Entrevista personal, 15-05-06

<sup>36</sup> Lukaschewsky, Johanna. Entrevista personal, 18-05-06

confianza puede causar tensiones entre los grupos asociativos y contribuir a su derrumbamiento. Esta idea cultural en combinación con el nivel económico de los participantes aumenta la frecuencia en que ocurren los fracasos de los proyectos. Según Luis Fuentes, de la Seremi de Planificación de la región, una razón por la que los participantes abandonan los proyectos es que “muchas veces la gente que trabaja en esos proyectos no tiene mucho dinero, ellos tienen que trabajar para sobrevivir, diariamente luchan por su subsistencia y es más fácil preocuparse por ellos mismos que por los demás”.<sup>37</sup> Es obvio de esta frase que la clase económica también tiene un papel en este hecho y en las decisiones de la gente, pero como la asociación no está bien valorada dentro de la sociedad existe la preferencia (en términos de trabajo) de esforzarse por su propio bienestar antes del bienestar del grupo. Por eso, dentro de iniciativas como *Sabores de Aysén*, la voluntad de seguir trabajando asociativamente disminuye rápidamente cuando hay problemas. Mejor dicho, a causa de la cultura chilena, es más difícil internalizar los beneficios que vienen de asociarse en comparación de los que vienen de trabajar solo.

Otra teoría que explica la ruptura de grupos colectivos se llama estatismo<sup>38</sup>. El resultado de las acciones del Gobierno para ayudar a los ciudadanos es que existe una dependencia de la gente respecto del Estado. Con el fin de estimular el desarrollo el Gobierno ofrece varios programas de apoyo empresarial y usualmente esos programas incluyen el plan de acción, recursos económicos y apoyo técnico para establecer o mejorar un negocio. El problema viene porque usualmente la gente tiene que asociarse para recibir este tipo de ayuda y muchas veces los participantes se juntan para recibir la plata y la ayuda sin tener una fuerte aspiración de trabajar con los otros socios.<sup>39</sup> Por eso, si algo ocurre en el camino del proyecto es común abandonarlo. Como consecuencia, las iniciativas que requieren la asociación se rompen fácilmente porque los participantes no necesariamente se comprometen con el grupo.

Otra perspectiva de estas dificultades la plantea la ejecutiva de fomento de SERCOTEC, Johanna Lukaschewsky. Para ella, “hay una dependencia desde el principio, sus ideas, el dinero, todo viene del Estado y por eso ellos no pueden hacer

---

<sup>37</sup> Fuentes, Luis. Entrevista personal, 16-05-06

<sup>38</sup> Chible, Miriam. Entrevista personal, 19-05-06

<sup>39</sup> Osorio, Mauricio. Entrevista Personal, 16-05-06

nada, ni funcionar autónomamente ni seguir adelante sin ayuda del Estado”.<sup>40</sup> Muchas veces los participantes de esos proyectos no tienen los recursos, conocimiento ni la ambición de trabajar juntos para llevar adelante sus negocios y éste es un tipo de apoyo que el Estado no puede dar. Por ejemplo, Adriana González se juntó con otras 8 mujeres en un programa del FOSIS para cultivar claveles. La idea del programa fue presentada a ella y las otras participantes en una reunión de mujeres. Ella se unió a la organización porque, “yo encontré el propósito muy bueno y pensé que era una manera buena de aumentar mi ingreso”.<sup>41</sup> Pero después de 7 meses de participar en el programa Adriana se fue del grupo. Porque, según a ella, fue muy difícil trabajar como un grupo, algunas de las mujeres no querían trabajar, otras no pudieron porque tenían otras obligaciones y al final fue mejor para ella salirse. Este ejemplo demuestra que cuando las personas se juntan con el objetivo de obtener recursos del Estado sin un compromiso verdadero uno a otro, la cohesión del grupo no es muy fuerte y cuando surgen complicaciones los proyectos no funcionan.

Las teorías ya mencionadas son buenas explicaciones para la ruptura de iniciativas colectivas pero desde la perspectiva de esta investigación en todas falta algo para dar luz sobre características más profundas que contribuyen a los fracasos de los grupos. Esta característica tiene que ver con el hecho que la unión de los participantes no viene de su propia iniciativa. Usualmente, los participantes se junta en una organización que no fue de su creación propia y aun más, la función y las reglas de estas organizaciones y grupos son decididas y dirigidas por otra entidad.

Este fue el caso de *Sabores de Aysén*. Fabien Bourlon creó la idea, el equipo técnico diseñó y administró el proyecto e identificó a los productores para participar, y los productores simplemente siguieron las direcciones del proyecto. Como resultado de esta estructura los participantes de los proyectos siempre son sólo participantes, ellos nunca se convierten en los dueños de los proyectos. Si los participantes no son los dueños de los proyectos ellos no se sienten realmente comprometidos con la iniciativa ni con lo que están haciendo y siempre existirá la sensación que el proyecto no es mío, las ideas no son míos, nada me pertenece directamente, entonces no importa tanto si yo

---

<sup>40</sup> Lukaschewsky, Johanna. Entrevista personal, 18-05-06

<sup>41</sup> González, Adriana. Entrevista personal, 26-04-06

participo o no. Juan Aracena Muñoz, uno de los productores de *Sabores de Aysén* quien se retiró de la iniciativa, comentó que él se salió del grupo porque no estaba cumpliendo con sus deseos pero que al final no importó mucho si él estaba o no, ya que la iniciativa seguiría igual.<sup>42</sup> Sus sentimientos expresan que él no estaba necesariamente comprometido con la iniciativa, sus ideales, ni tampoco sentía que su participación era esencial para el grupo.

El hecho que las ideas y razones para asociarse no nacen de los participantes y que ellos no inician la asociación obviamente tiene como resultado un compromiso débil del grupo y su curso de desarrollo. Miriam Chible, presidenta de CODESA, uno de los asesores de Sabores de Aysén y una productora de helado artesanal, fortalece este argumento cuando ella dijo, *“Lo ideal es que los mismos productores deciden agruparse, si ellos no deciden agruparse ellos mismos, si ellos no toman la iniciativa, obviamente pasa lo que pasó con Sabores de Aysén, ellos tienen que tomar la responsabilidad de ser jefes del proyecto y tienen que creer en el proyecto para tener éxito”*.<sup>43</sup> Esta frase claramente muestra la necesidad de que la gente debe tomar la iniciativa para dirigir su propio curso de acción y ser los verdaderos dueños de sus desarrollo. Sólo entonces se logrará el éxito de las intenciones originales.

## **Conclusión**

Para concluir este reportaje vale la pena hablar de la enseñanza más impactante de mi experiencia con Sabores de Aysén. Esta enseñanza clave tiene que ver menos con los logros y desafíos de la iniciativa y más con su propósito más amplio dentro de la sociedad. Esta investigación nos muestra que la situación ideal para proyectos parecidos a Sabores de Aysén sería cuando la gente misma toma la iniciativa de crear, dirigir y desarrollar los programas usando sus propias ideas y recursos, pero hasta que esta situación ideal exista, iniciativas como Sabores de Aysén tienen un papel decisivo dentro de la sociedad exponiendo maneras diferentes de ver la comunidad. Por eso, individuos, grupos y organizaciones con pensamientos, visiones y metas distintas a la uniformidad

---

<sup>42</sup> Aracena, Juan. Entrevista personal, 11-05-06

<sup>43</sup> Chible, Miriam. Entrevista personal, 19-05-06

tienen que seguir trabajando en sus intentos, compartiendo sus sueños con la población para aumentar su conciencia y en esta manera los visionarios van creando las situaciones ideales. Como las palabras famosas de Margaret Mead dicen, “*Nunca dude que un grupo pequeño de ciudadanos pensativos y confiados puede cambiar el mundo; verdaderamente, es la única cosa que siempre ha hecho.*”<sup>44</sup> Es en esta espera que cabe Sabores de Aysén, una idea distinta de lo que es desarrollo y un grupo de gente trabajando por promover esta idea, y es por eso que su existencia dentro de la región de Aysén era crucial.

---

<sup>44</sup> Mead, Margaret. 1964.

## **Bibliografía**

### **Fuentes Primarias**

- Aracena, Juan. Productor, Productos NYCRA. Entrevista personal, 12-05-06.
- Bourlon, Fabien, Supervisor técnico de *Sabores de Aysén*. Entrevista personal, 12-05-06.
- Carcomo Calderon, Cristina, Jefa de compra Hipermercado Regional. Entrevista personal, 09-05-06.
- Chacano, Patricio, Ejecutivo de Fomento Productivo de la Municipalidad de Puerto Ibáñez. Entrevista personal, 11-05-06.
- Chible, Miriam, Presidenta de Corporación Privada para el Desarrollo Sustentable de Aysén, Productora Restaurante Histórico Ricer. Entrevista personal, 19-05-06.
- Fuentes Lagos, Luis, Profesional de Ministerio de Planificación y Cooperación. Entrevista personal, 16-05-06.
- Lukaschewsky, Johanna, Ejecutivo de Fomento, Servicio de Cooperación Técnica. Entrevista personal, 18-05-06.
- Osorio, Mauricio, Coordinador genera de *Sabores de Aysén*. Entrevista personal, 15-05-06.
- Pablo Araya, Juan, Servicio de Cooperación Técnica. Entrevista personal por correo, 16-05-06.
- Pérez, Patricia y Adrián Flores, Productores de Salmón Ahumado, Entrevista personal, 10-05-06.
- Pizarro, Irma, Socio de Tienda Manos Azules. Entrevista personal, 10-05-06.
- Rivera Foitzick, Maria, Productor, Jardín del Bosque. Entrevista personal, 16-05-06.
- Ullrich R, Tamara, Productor, Chelenko mermeladas y miel. Entrevista personal, 21-05-06.
- Vega, Juana, Productor, Taller Las Paramelas. Entrevista personal, 23-05-06.

### **Fuentes Secundarios**

- Aedo Paz, María, “Desarrollo y Medioambiente” Universidad Federico Santa María. Seminario Académico, 23-03-06.



- “Estrategia de Desarrollo Región de Aysén.” Secretaria Regional Ministerio de Planificación y Coordinación de XI Región de Aysén, octubre 2000.
- “Formulación Proyecto de Sabores de Aysén.” Corporación Privada para el Desarrollo Sustentable de Aysén, noviembre 2002.
- “Informe Técnico Final.” Corporación Privada para el Desarrollo Sustentable de Aysén, marzo 2005.
- “Información Socioeconómica Básica Región de Aysén.” Servicio de Cooperación Técnica, p. 2.3, 3.1, 2005.
- “Instituto Nacional de Estadísticas de Chile.” [www.ine.cl](http://www.ine.cl). 10-05-06.
- La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile, Servicio de Cooperación Técnica, diciembre 2005.
- “Servicio de Cooperación Técnica.” Región de Aysén. [www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl). 22-05-06.