

TERRITORIOS DE APRENDIZAJE Cooperativa Punta Chilén



NEGOCIOS TRADICIONALES Y MERCADOS LOCALES

Programa Territorios de Aprendizaje
Centro de Educación y Tecnología - CET
Corporación PROCASUR

Ancud - Chiloé
2012

CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

La experiencia de la Cooperativa de Trabajo “Punta Chilén” se desarrolla en la comuna de Ancud, 43 km al noreste de esta ciudad. Está constituida por 14 socios, que son productores agrícolas de la localidad y que desarrollan un sistema de vida tradicional, propio de las zonas costeras, donde se combina la agricultura, la ganadería, la pesca y la recolección de orilla, de mariscos y algas.

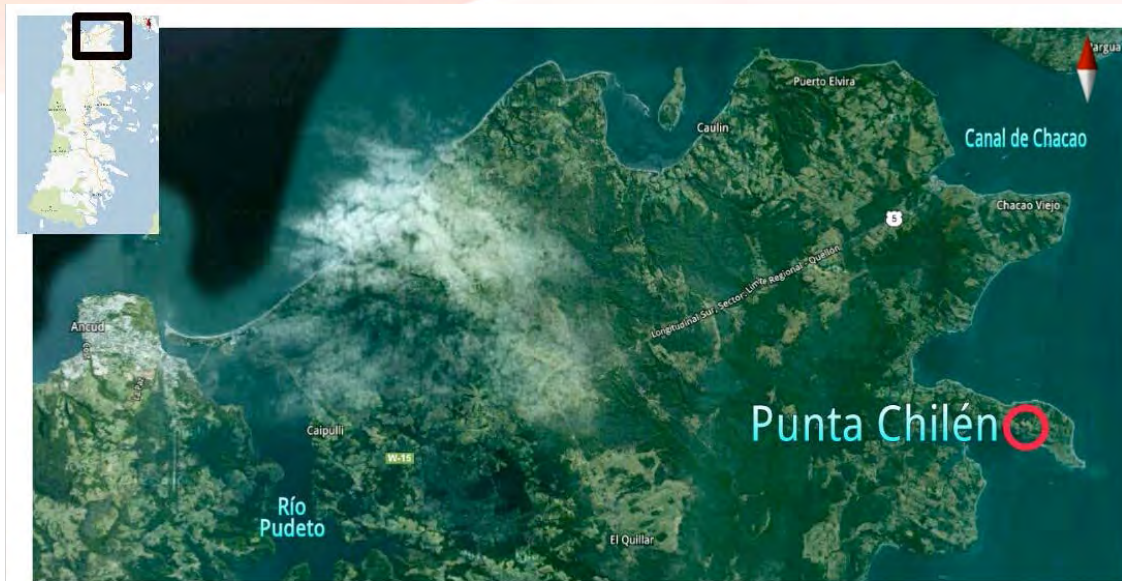
En un contexto de grandes transformaciones generadas por el impacto de los modelos industriales de explotación de los recursos naturales a los que tiene acceso la comunidad, se hizo necesario buscar nuevas fuentes de trabajo que otorgara mejores perspectivas de ingresos. Los miembros de la comunidad organizados en la Cooperativa, optaron por intensificar la producción de ajo chilote, ampliando la producción e incorporando luego el procesamiento destinado a la elaboración de un producto gourmet de alta calidad.

A través de un dedicado trabajo destinado a la mejora continua de la calidad han logrado posicionar un producto como la pasta de ajo en todas sus versiones, insertándolas en el mercado local y nacional, con algunas experiencias de comercialización a nivel internacional. Esto lo han alcanzado con un modelo de gestión cuyas características más relevantes son la perseverancia, la búsqueda de redes y la recopilación de información.

Para el Censo Poblacional del año 2002 la población de la comuna era de 39.946 habitantes, correspondiendo en un 68,3% a población urbana y en un 31,7% a población rural. Del total de población un 8,3% declaró pertenecer a la etnia mapuche. Según el Reporte Estadístico 2012 para la comuna, desarrollado por la Biblioteca del Congreso Nacional, la tasa de desocupación para el año 2009 era de un 8,9%, lo que representa un aumento notorio respecto 2,1% registrado en 2006. Entre los años 2006 y 2010 se observó una disminución sostenida de la población empleada en el sector de la agricultura, silvicultura y ganadería, de 664 personas en el año 2006, a 371 en el año 2010. Pero, la disminución más drástica del empleo se observó en el sector de la pesca, pasando de 3.431 puestos de trabajo en 2006, a 2.112 en el año 2010.

Los datos del Censo Agropecuario del año 2007, indicaron que un 69,1% de la superficie productiva corresponde a uso agropecuario, mientras que el 31,9% a uso forestal.

Los sistemas productivos han sido tradicionalmente muy diversificados observándose un complemento de cultivos anuales y ganadería menor, ovinos, principalmente; una gran diversidad de aves domésticas (gallinas, patos, gansos); recolección de algas para el consumo y uso en la agricultura, como fertilizante para los cultivos. La recolección de mariscos en los bancos naturales existentes era una actividad relevante tanto para la alimentación familiar, como para la venta de excedentes en el mercado local y provincial. La pesca artesanal, es una de las actividades tradicionales y que caracterizaba a la comunidad de Punta Chilén, donde muchos vecinos mantenían sus lanchas y aparejos de pesca. En general, la estrategia productiva, como en muchas otras comunidades del archipiélago, ha estado orientada principalmente al autoconsumo, con un componente de venta de excedentes que ha ido aumentando su importancia en las últimas décadas.



Mapa de ubicación de caso Punta Chillén

La estrategia productiva actual, si bien está basada en las actividades propias de la agricultura tradicional, ha ido sufriendo paulatinas transformaciones, ya que los diversos elementos que la constituyen han ido modificando su importancia dentro del modelo general, cambios motivados por las transformaciones ocurridas en las condiciones ecológicas del contexto.

La pesca artesanal y la recolección de mariscos que hace poco más de una década era muy relevante en la comunidad, fue la que experimentó las transformaciones más profundas, disminuyendo a niveles muy bajos. Algunos habitantes de la localidad señalan que ello se debe a que los recursos del mar son cada vez más escasos, a causa de la pesca de arrastre desarrollada por grandes empresas, que muchas veces no respetan las millas que son de resguardo para la pesca artesanal. La merluza (*Merluccius gayi*), uno de los productos de más valor, que fue trabajado con éxito por las familias de la comunidad, ha disminuido drásticamente. La menor disponibilidad de mariscos en las fuentes habituales donde la población de Punta Chillén se abastecía, ha determinado el cambio en la importancia de esta actividad en el conjunto de la estrategia comunitaria. De este cambio se responsabiliza a la empresa salmonera, por el alto nivel de contaminación que ha introducido, lo que fue progresivamente detectado por los miembros de la comunidad.

...está claro que en el sector más aledaño a la salmonera ya no hay recursos, ni siquiera el pelillo¹... había un sindicato que plantaba pelillo cerca de las balsas, tuvieron que negociar con la empresa salmonera y ahora la empresa le paga al sindicato un millón de pesos al año, como compensación porque los pescadores ya no pueden cultivar el pelillo en las playas...

¹ Se le da este nombre a un alga (*Gracillaria sp*) que les es comprada a los pescadores para la industria farmacéutica.

La historia organizacional de Chiloé se ve muy bien reflejada en lo que ocurre en esta comunidad de Punta Chilén, donde existen diferentes niveles y tipos de organizaciones, en función de los objetivos en los cuales variados grupos de la comunidad comprometen su trabajo y desarrollan las actividades comunitarias. Entre las organizaciones funcionales que persiguen objetivos muy concretos se pueden señalar el Comité de Agua Potable, Comité de Electrificación y Junta de Vecinos que desarrollan una labor de vinculación con las autoridades locales, especialmente el Municipio. Las organizaciones relacionadas con la producción, son el sindicato de productores de choritos (*Mytilus edulis*) y el de cultivadores de pelillo. Están también las organizaciones religiosas y deportivas. A este conjunto se suma la organización que agrupa a las familias huilliche de la comunidad de Punta Chilén y la propia Cooperativa de trabajo Punta Chilén, que si bien tiene un objetivo productivo, incursiona en un ámbito de mayor complejidad como es el procesamiento y la comercialización.

Estas organizaciones generan, además, iniciativas para proteger los recursos naturales de la comunidad y trabajan organizadamente para proteger un banco natural de navajuelas (*Tagelus dombeii*), recurso que aún no ha sido afectado por la industria salmonera y que permite desarrollar una de las pocas actividades tradicionales relacionadas al mar, significando la venta de este producto un ingreso importante para algunas familias del sector.

“...de alguna forma queremos resguardar en la punta de la playa donde termina la localidad un banco natural de navajuelas, hay 20 a 30 personas que cosechan, es un espacio abierto a la comunidad y para familias de otras localidades, mientras sea para autoconsumo y venta en pequeña cantidades y la extracción de la navajuela sea manual... a veces la venta de navajuelas significa el principal ingreso para familias de mujeres mayores de edad...”

Los socios de la cooperativa Punta Chilén tienen un alto grado de participación en las distintas organizaciones comunitarias, aportando con su visión a fortalecer el trabajo y el logro de los objetivos generales de la comunidad, expresados en esta red social que intenta mejorar las condiciones de vida de la localidad, en muy diversos aspectos.

QUÉ ENSEÑA ESTE CASO

Objetivo general:

Conocer la experiencia de producción de una cooperativa que ha generado una actividad comercial rentable a partir de cultivos tradicionales y que desarrolla un esfuerzo para profundizar el uso de elementos de la identidad cultural, como factor de diferenciación y competitividad.

Objetivos específicos:

- Identificar en el caso la estrategia para armonizar una experiencia comercial de proceso y comercialización, con las actividades propias de una comunidad campesina tradicional.
- Conocer la estrategia desarrollada para establecer vinculaciones con instituciones del sector público y privado, consiguiendo aportes significativos en las distintas etapas de la experiencia.

- Conocer las dificultades y trabas en el proceso y las estrategias de superación implementadas por la organización además de los factores que han aportado al nivel actual de consolidación.
- Conocer los mecanismos de inserción en los espacios de mercado utilizados por la organización.

CÓMO SE INICIÓ LA EXPERIENCIA

En Chiloé, al igual que en el resto del país, se ha hecho un gran esfuerzo por impulsar la asociatividad, como una base fundamental para el desarrollo productivo de las comunidades. Sin embargo, en la Isla existen muy pocas experiencias de este tipo que puedan mostrar un nivel adecuado de



funcionamiento, no sólo en lo que se refiere a la gestión organizacional, sino en la calidad del producto final, en la innovación, y en los espacios de comercialización en los que se logran insertar.

La experiencia de la Cooperativa Punta Chilén muestra claramente como un grupo de campesinos-pescadores tradicionales, con todas las dificultades que han debido sortear, logran consolidar una experiencia productiva, basada en la asociatividad, bajo un modelo que combina intensificación y tradición. Esto permite a los socios de este emprendimiento la permanencia de una forma de vida tradicional, manteniendo elementos propios de la identidad cultural de este tipo de comunidades isleñas. Otro elemento relevante es que en esta experiencia se pueden identificar estrategias simples y acciones que la Cooperativa ha ido desarrollando, con el propósito de superar las dificultades propias del contexto en que se desenvuelven las iniciativas de este tipo.

Los cambios relacionados al empleo, con la condición de los recursos naturales de la comunidad y con los requerimientos económicos de la vida actual, generaron que en la localidad de Punta Chilén organizaciones ya existentes, realizaran nuevas actividades productivas complementarias, con distintos grados de éxito, a las tradicionalmente desarrolladas en la comunidad. En este contexto de cambio y de nuevas tensiones sociales y económicas nace la Cooperativa de Punta Chilén, respondiendo a la necesidad de establecer fuentes de ingresos complementarios.

La cooperativa surge como una iniciativa de la misma comunidad y es integrada por distintos agricultores con experiencia y liderazgo comunitario, siendo don Hernán Delgado y don Hernán Barría, Presidente desde los inicios de la Cooperativa, los principales impulsores. La Cooperativa se formalizó en el año 1997, con la participación inicial de 17 socios. Inicialmente, cuando la Cooperativa se constituyó lo hizo con la visión y misión que estaban establecidas en los formatos estándar para la constitución de Cooperativas. Al pasar del tiempo y profundizando la experiencia de trabajo, se construyó colectivamente una nueva visión y misión, adecuadas al proyecto a implementar.

En la actualidad la Cooperativa está formada por 14 socios, pues en sus etapas iniciales pasaron el proceso normal de cualquier organización, en el cual alrededor de las acciones y tensiones propias del trabajo colectivo, se determina quienes persiguen con claridad los mismos objetivos y ponen esfuerzos y dedicación coherentes con los desafíos de una organización naciente y que requiere consolidar sus distintas etapas de desarrollo.

Una definición muy relevante en el desarrollo de nuevas alternativas productivas, fue que estuviesen, de preferencia, basadas en un desarrollo más intensivo de los recursos que ya estuviesen presentes en los sistemas de producción de los socios. Esta identificación de un producto viable no fue fácil, considerando la fragmentación de la tierra, cuya superficie promedio entre los primeros participantes de la cooperativa no superaba las dos hectáreas. Por esa razón, se requería un producto que pudiese tener una valorización previa, que posibilitara que en pequeñas superficies se pudiese conseguir un valor de mercado interesante y, en una segunda etapa, se convirtiera en materia prima de calidad que a través de un proceso, alcanzara altos niveles de valor agregado.

El producto que mejor respondía a estas condiciones era el cultivo de ajo, que se basa en la riqueza del conocimiento tradicional y cultural en relación al cultivo, heredado de los abuelos y la vasta experiencia de los miembros de la organización, que ya tenían muchos años de práctica en el manejo de los predios. Además, poseía la condición de ser una apuesta productiva poco común en el territorio, pero sobre la cual ya se observaba un cierto nivel de demanda local, con relación al ajo fresco sin procesar.

El objetivo inicial de la cooperativa fue comercializar ajos a granel, en tanto que las demás labores de procesamiento fueron incorporándose con el tiempo.

“Comenzamos con el afán de cultivar ajos por que los lotes nuestros son muy pequeños... la pesca era una opción, porque somos ribereños, pero el recurso ya era escaso...” (Hernán Barría, 2012).

La siembra de ajo en esos inicios se realizaba sólo para el consumo familiar, por lo que la experiencia y conocimiento de las familias en relación al cultivo se basaba en el manejo de superficies que no superaban 18 a 20 m², aproximadamente. Esto fue visto inicialmente como una limitante por ellos mismos, puesto que si bien este cultivo es parte de la tradición, ese mismo conocimiento indica que requiere buenas condiciones de suelo, calidad de semilla adecuada y que los manejos culturales para lograr una buena producción deben ser muy bien realizados, lo que evidentemente se complica cuando se avanza hacia una escala mayor con las fertilizaciones, control de malezas, etc. Este no fue un motivo suficiente para desistir de la idea y se dispuso encontrar los apoyos técnicos necesarios para enfrentar adecuadamente estos aspectos.

El apoyo técnico que se pudo contactar fue el entregado por la **Cooperativa de Asesoría Técnica Archipiélago**, considerado muy adecuado y muy valorado por la Cooperativa a la hora de reconstruir los que fueron apoyos relevantes a lo largo de su historia. Con el respaldo de esa Cooperativa se logró manejar superficies más extensas incorporando nuevas técnicas de fertilización y laboreo de suelo. Además, los miembros de la cooperativa valoran el decidido apoyo de estos consultores para experimentar, en una segunda etapa del desarrollo de la Cooperativa, las primeras formas de procesamiento que eran con tecnología bastante rudimentaria, pero cuyos resultados cimentaron la confianza de que se podría aspirar a la implementación de proceso más complejos y que las capacidades de los miembros de la cooperativa permitían implementar esos procesos.

Las familias tradicionalmente fertilizaban con estiércol y algas obtenidas del mar, lo que hubo que complementar con fertilizantes más solubles. En cuanto a la preparación de suelo, la incorporación de maquinaria surgió como una alternativa tecnológica que fue implementada para facilitar las labores productivas.

En la actualidad, la utilización de algas para fertilizar el suelo ya no es común en las familias, debido a la dificultad que significa trasladarlas del mar a los predios. Tradicionalmente el transporte se realizaba con carretas o con virloche² con tiro animal (bueyes) lo que facilitaba de manera considerable el trabajo. En la actualidad estos medios de transporte ya no existen en la comunidad.

“...Antes se trasladaba con carreta o virloche, pero ahora no se usa, ya las familias no tienen bueyes para los trabajos agrícolas...”

La preparación de suelo para las labores agrícolas se realiza actualmente con maquinaria operada por un tractor. El suelo se prepara una vez al año aprovechando de incluir las superficies que se cultivarán con ajos y las destinadas a papas. Estas últimas se siembran en Octubre y se cosechan en Marzo, e inmediatamente después, viene la siembra de ajos en los meses de Abril y Mayo. Este sistema permite que el suelo este mullido y que el control de malezas en el cultivo de ajo sea mucho más eficiente.

“...Lo que se hace, viene una vez al año el tractor, cuando se hace la plantación de papas, entonces la gente que quiere plantar ajos, por ejemplo nosotros, molemos harto y plantamos las papas ahí, entonces después se sacan las papas y se planta el ajo...”

Es importante mencionar que el interés de los participantes por lograr establecer esta iniciativa fue fundamental para el funcionamiento y cumplimiento de logros e hitos para la cooperativa.

LA EXPERIENCIA Y SU DESARROLLO

Los agricultores socios son pequeños productores que responden a las características tradicionales de la producción chilota, lo que incluye producción biodiversa donde se complementan la horticultura, ganadería menor, frutales menores y mayores y producción de aves, todos con la finalidad de consumo familiar y venta de excedentes.

² El virloche es un trineo de tiro animal, construido en madera, utilizado tradicionalmente en la isla para transportar leña, algas, papas entre otros productos.

Una de las claves para el análisis de esta experiencia es el rol que desde sus inicios se concedió a la Cooperativa, generando a través del tiempo una amplia estrategia de vinculación para el establecimiento de redes. De esta forma, la organización se ha planteado lograr la eficiencia del acceso a la información, así como también la transferencia de conocimiento, ya que estos elementos son centrales en la gestión de los niveles directivos de la cooperativa. Buscar y desarrollar espacios de comunicación efectiva son considerados de máxima utilidad para incorporar elementos de innovación a la cadena productiva de la cooperativa.

“...asociarte a otro y transferir conocimiento, participar en talleres aprendiendo nuevas cosas, es una manera de capacitarse y buscar nuevas alternativas e ideas para incorporar a las proceso del producto...”

Bajo esta mirada se pueden analizar algunos de los principales hitos en el desarrollo de la experiencia:

Constitución de la cooperativa en 1997

En ese año se logra la formalización de la cooperativa completando con éxito todo el complejo proceso administrativo exigido por las autoridades de los servicios públicos responsables. Esta nueva condición es un paso relevante, pues implica alcanzar un estatus jurídico que habilita para obtener recursos, presentar iniciativas y constituirse en un actor real en el contexto de Chiloé, permitiendo iniciar un proceso de crecimiento fundado en condiciones reales. De este modo, se fueron logrando apoyos de distintas instituciones y organizaciones que permitieron, en el año 1999, adquirir un terreno para la construcción del centro de acopio que permitiría el desarrollo de los primeros proyectos concretos de la cooperativa. Esto es considerado por los socios como un hito fundamental en el desarrollo de la cooperativa.

Los recursos conseguidos para la adquisición del terreno y la construcción de la sede fueron obtenidos del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS.

En esta etapa, el apoyo técnico entregado por la cooperativa Archipiélago para el manejo del cultivo en superficies mayores a las tradicionalmente trabajadas fue fundamental. Pero, además, existió una asesoría importante para lograr postular a recursos e incentivos del estado, a través de las instituciones con responsabilidades en el agro, como INDAP y FIA. Estos fondos requieren el desarrollo de postulaciones en formatos que no son simples de operar y que requieren apoyo profesional para formular buenos perfiles de proyecto, con ideas realizables. Ello hizo que se fueran incrementando las habilidades y el conocimiento de la organización, a medida que estos emprendimientos crecían y lograban adelantos en las condiciones de funcionamiento del proyecto global.

Construcción del centro de acopio año 1999.

El desarrollo de esta iniciativa estaba orientado a la producción y comercialización de ajo a granel en distintos mercados locales y nacionales, por lo que contar con un centro de acopio donde realizar los manejos post cosecha que el ajo requiere y poder conservar el producto en adecuadas condiciones de humedad, era un requerimiento imprescindible. El centro de acopio se construyó con los aportes de FOSIS.

Ingreso al mercado regional y nacional, desde año 2000.

En este año se inicia la comercialización de ajo a granel en Santiago, Valdivia, Frutillar, Puerto Montt y Punta Arenas, además de ventas realizadas en distintas ciudades dentro del archipiélago, lo que produce un efecto motivacional importante para los miembros de la cooperativa. Esto introduce un contexto de formalidad en la gestión de producción y comercialización, que fue una etapa compleja, donde se requirió apoyo, capacitación y acompañamiento, para lograr buenos resultados. El cultivo de ajo tuvo un auge importante entre los agricultores de diversas comunas de Chiloé, por lo que generó una sobre oferta del producto en el estrecho mercado local y la competencia se hizo muy fuerte, resultando en una compleja situación para la comercialización.

“Todos querían copiar, todos querían sembrar más... y se vino a decaer el precio...” (Hernán Barría, 2012)

Debido a lo antes mencionado, los agricultores de la cooperativa se vieron obligados a innovar con respecto a la utilización de este cultivo y, fruto de la asesoría recibida, buscaron nuevas opciones. Entre ellas identifican y optan por la alternativa de procesar y elaborar pasta de ajo.

Formación de AGROCHILOÉ en el año 2003.

A través de un proyecto FIA se crea la asociación gremial AGROCHILOÉ, cuyo objetivo principal era generar canales de comercialización para diversos productos silvoagropecuarios de Chiloé, siendo la Cooperativa uno de los socios fundadores de la misma. Esta AG opera en el archipiélago con resultados y evaluaciones muy dispares de los miembros que la constituyen. En el caso de la Cooperativa Punta Chilén esta iniciativa es altamente valorada, puesto que les abrió las puertas de nuevos canales de comercialización dentro del país y también la posibilidad de incursionar en los mercados internacionales. Los integrantes de AGROCHILOÉ son productores agrícolas individuales, asociaciones de productores agrícolas de la comuna de Quemchi, el Centro artesanal Pufolil y la cooperativa Punta Chilén. Esta organización, además de canalizar recursos para la gestión, permitió generar algunas redes inter comunales a través de sus distintos participantes.

Se menciona que AGROCHILOE fue fundamental para la Cooperativa de Punta Chilén, porque a través de esta organización la actual gerente obtuvo apoyo, formación y sus primeras experiencias en las áreas de gestión.



Es importante mencionar que más o menos en esta misma época asumió la gerencia de la Cooperativa Punta Chilén, Andrea Curumilla, joven de la comunidad, quien recogió el desafío de liderar el proceso de conversión hacia una actividad empresarial que pueda responder a los desafíos de calidad que impone el mercado y generar redes y espacios de comercialización para los productos elaborados. Para la agrupación este hecho ha sido fundamental.

“...Para Punta Chilén AGROCHILOE fue súper importante, o sea yo tuve mi formación en temas de oficina y eso de alguna forma ayudó para que la cooperativa pudiese avanzar, porque yo no sabía de muchas cosas, entonces fui aprendiendo en el camino y ahí aprendí de proyectos, en temas de informes, de giras comerciales, todos aprendimos en alguna forma...”

Don Hernán Barría, presidente de la Cooperativa, resalta lo importante que es trabajar con jóvenes para el desarrollo de la cooperativa y también de la comunidad.

...Yo siempre digo que el viejito con el joven siempre va bien, y lo podemos ver ahora con Andreita... (Hernán Barría, 2012)

Remodelación y ampliación del centro de acopio, consolidación como planta de proceso

Esto se produce con el apoyo de recursos de INDAP y también de la Fundación ANDES, entre los años 2003 a 2005, resultado de ello es que pueden conseguir un producto de calidad para ser promovido en mercados externos.

Primera exportación al comercio justo belga, año 2005.

Esta fue una oportunidad generada a través de las gestiones de AGROCHILOÉ, que se ha traducido en una inserción permanente en ese circuito internacional. Estas oportunidades han significado nuevos desafíos para la organización como, por ejemplo, el requerimiento de ese mercado de certificación del origen de las materias primas como productos limpios y no transgénicos. Esto obligó a la gerencia de la cooperativa a indagar en diferentes regiones del país, acerca de la existencia de productos como el aceite, base en la elaboración de la pasta de ajo, que cumpliera con los requerimientos del cliente. En el caso específico de este insumo, identificaron la opción del aceite de pepa de uva que reunía las condiciones requeridas y que es utilizado hasta la actualidad en las distintas líneas de pastas.

Otro ejemplo de los desafíos a enfrentar, se relacionó con el logro de la inocuidad, obligatoria en todos los puntos del sistema de procesamiento del ajo. La falla en una de las etapas de proceso, determinó que uno de los envíos a Bélgica llegara en mal estado, por proliferación de hongos y levaduras, lo que significó la destrucción del producto. Por este hecho, tuvieron que enfrentar una multa de los compradores de aproximadamente 20.000 euros.

Gracias a la capacidad de gestión y negociación de la administración, lograron establecer un acuerdo basado en una modalidad de pago de esta multa, consistente en el descuento de un 25% a 30% del valor de cada envío que realizan actualmente logrando, de esta forma, mantener este importante canal de comercialización que ya se había establecido. Este error obligó a generar nuevas capacidades para el mejoramiento de las etapas de procesamiento, con especial énfasis en determinar los puntos críticos y las medidas de control, lo que se alcanzó a través de capacitaciones y asistencia técnica de especialistas

en los puntos más importantes del proceso. Otro aspecto interesante en esta negociación, fue lograr que el propio comercio justo belga apoyara, económicamente, la adquisición de nuevos instrumentos que permitieron mejorar los estándares sanitarios y el control en los puntos críticos del proceso de producción.



Esta situación también generó la necesidad de implementar un sistema ordenado de recepción de la materia prima, recibiendo a partir de ese momento por lotes de producción, que son procesados e identificados con las fechas de proceso, lo que permite una cierta trazabilidad, generando información que posibilita identificar el origen de la materia prima de cada partida de procesamiento. Estos antecedentes se incluyen en las etiquetas de los envases de las líneas de pasta que la cooperativa ofrece.

Aún cuando los mercados de exportación sean relativamente protegidos, como en el caso señalado, tienen aspectos normativos y contractuales que para una organización comunitaria son complejos de enfrentar pero que, al mismo tiempo, proveen espacios de aprendizaje, que Punta Chilén ha utilizado, fortaleciendo sus procedimientos en forma colectiva y participativa. La capacidad de negociación, el liderazgo participativo y el fortalecimiento del sistema interno de toma de decisiones, han permitido superar dificultades como las descritas.

La inserción en el mercado de Estados Unidos, obligó a la cooperativa a invertir en un nuevo diseño gráfico, debido a las exigencias específicas de este mercado. Tuvieron que desarrollar un estudio de mercado, con respecto a la competencia, para la presentación del producto final. El costo de este proceso fue elevado, tanto por el estudio realizado, como por la elaboración y diseño de nuevos materiales gráficos y etiquetas propuestas para la cooperativa.

“... hemos estudiado mucho a la competencias... por ejemplo, tuvimos que pagar cinco veces más por el servicio de diseño para llegar al mercado de exportación EEUU...”

La exportación a Estados Unidos se hacía a través de una asociación de exportadores con base en Santiago, apoyados por un programa de PROCHILE. Cuando ese apoyo se discontinuó, con la Cooperativa ocurrió lo mismo, lo que puso de manifiesto que siempre se requiere tener un control directo de los directivos de la Cooperativa con la contraparte comercial.

Se efectuaron giras a mercados internacionales (EEUU y México) para conocer el desarrollo de la competencia, que fueron muy valoradas por los miembros directivos de la Cooperativa, pues permitieron comparar el producto de la Cooperativa con la calidad de los que provienen de otros orígenes y también generar redes de nuevos contactos que posibilitan explorar otros mercados y nuevas tecnologías, adaptadas a las características de la Cooperativa.

Se han obtenido premios a nivel nacional, a través de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP)

Los agricultores entregan a la planta un total de 5.000 kg de ajos, de los cuales un 90% se procesa y el resto se comercializa a granel como ajo fresco.

La Cooperativa a través de créditos paga inmediatamente la producción a sus asociados, asumiendo el riesgo de la comercialización. Cuando se hacen efectivos los pagos obtenidos por las entregas en los diferentes mercados, la Cooperativa paga sus créditos e invierte en innovaciones o mantenciones necesarias para sostener el proceso productivo y de comercialización.

El promedio de entrega de cada agricultor se relaciona directamente con los volúmenes y superficies de producción, El 60% de los agricultores entrega un promedio cercano a 590 kg cada uno y el 40% restante un promedio de 100 kg aproximados. No es que este 40% tenga menores niveles de producción, sino que tienen canales de venta local a familias y vecinos, principalmente, y siendo una actividad muy antigua no la quieren eliminar.

La cooperativa tiene el desafío de captar mayor producción de sus asociados, pero están muy conscientes que debe ser en un proceso sincronizado con la apertura de nuevos espacios de mercado, proceso que están enfrentando, sobre todo a nivel nacional, identificando segmentos de gastronomía especial, fundamentalmente en ciudades grandes.

La cooperativa ha logrado incorporarse de forma estable en el mercado regional, nacional e internacional con productos de primera calidad, lo que es avalado por la estabilidad de más de 6 años de los sitios de venta. Esta condición es un indicador muy claro de la calidad de los productos y de la capacidad para cumplir los acuerdos de negocios.

Productos ofrecidos actualmente por la Cooperativa

Esta oferta ha sido desarrollada a través de asesorías y de trabajo conjunto con chef locales, quienes han colaborado en la definición y protocolos de elaboración de estos productos.

Productos ofrecidos por la Cooperativa Punta Chilén³

Chilote Oliva*:	Miel Mostaza*:	Picante Merken*:	Ahumada*:	Pebre*:
<p>Ideal para servir directamente en la mesa, untar y mejorar la coctelería</p>	<p>Especial para carnes de cerdo, salsas, verduras, comidas agrídulces y masas.</p>	<p>Es una exquisita opción para dar sabor a sus guisos y preparaciones caseras, aliñar o acompañar platos fríos y calientes, de un picante equilibrado que mejora todas las recetas..</p>	<p>Especial para aliñar todo tipo de carnes, pescados, salsas y sopas.</p>	<p>Ideal para acompañar verduras y carnes asadas, dar personalidad a salsas frías y/o acompañar platos fríos y calientes. Es un producto indispensable en la cocina tradicional.</p>



La dimensión cultural en la comunidad y en la Cooperativa.

Dentro de la definición de trabajo de la Cooperativa se plantea claramente el desafío de promover una identificación y diferenciación territorial y cultural de sus productos. Esto tiene que ver con la característica de gran parte de la comunidad, cual es su ascendencia o su pertenecía a la etnia huilliche.

Esta situación se proyectó en la creación de la comunidad indígena de punta Chilén en el año 2002 como una institucionalidad reconocida por el Estado. Para los miembros de la cooperativa que participan en la comunidad indígena, ésta tiene vital importancia para el desarrollo del territorio en los aspectos culturales y tradicionales de la localidad.

La comunidad reconoce que la formación original de la comunidad no fue para impulsar actividades relacionadas con la cultura huilliche del lugar, sino más bien para canalizar fondos que permitieran el desarrollo de proyectos.

³ Fuente: pagina web Cooperativa Punta Chilén. <http://www.chiloeourmet.cl>

“...al principio la gente que organizó... fue más que nada para ver cómo podíamos acceder a los recursos del estado que venían por esa vía...”

Sin embargo, en el transcurso de los años, a través del acompañamiento de la comunidad indígena de Koñimó, vecina de Punta Chilén, que tiene más tiempo de funcionamiento y una mirada más amplia acerca de las posibilidades de acción, han incorporado en su trabajo la realización de actividades de rescate cultural de costumbres y tradiciones, celebración de las fechas más importantes y fomento de la cultura huilliche, entre los distintos segmentos de la comunidad.

“...nos dimos cuenta con el acompañamiento de la comunidad de Koñimó que tenía más experiencia... ahí fuimos tomando el tema cultural que tenía que desarrollarse en nuestra comunidad...se han realizado actividades para el rescate cultural, ya que muchas costumbres se han ido perdiendo y de alguna forma hemos ido rescatando y retomando actividades que no sabíamos que eran de la cultura, pero que hacían...hubo un tiempo que más importante era ver los proyectos y como acceder a los recursos, pero hace ya 3 años que hemos dado otra mirada, potenciando lo cultural y lo demás que sea por añadidura...”

Dentro de las principales actividades culturales se encuentra la realización de talleres de medicina intercultural, capacitaciones en lengua materna, celebración del Wetrupantu y Guillatún. Estas ceremonias permiten una conexión con el mundo espiritual para pedir por el bienestar, fortalecer la unión de la comunidad o agradecer los beneficios recibidos.

Un antecedente de importancia es que la juventud no tiene una participación importante en las acciones de de la comunidad Indígena, por ello, además de intentar atraer a algunos jóvenes a este espacio organizativo, mediante la planificación de iniciativas más atractivas, sus esfuerzos principales están puestos en el desarrollo de los niños, a los que hacen partícipes de la mayoría de sus actividades, desarrollando programas de educación intercultural a través de la JUNJI (Junta Nacional de Jardines Infantiles). De esta forma, la comunidad logra tener mayor importancia en la educación formal de los niños, apoyando desde esa etapa el conocimiento y la valoración de su cultura. Un logro muy relevante de esta comunidad indígena es que en la comunidad de Punta Chilén se encuentra ubicado uno de los tres jardines infantiles interculturales existentes en la comuna de Ancud, otro se encuentra en la comunidad de Koñimó y el tercero, en la ciudad de Ancud.

“...pero sí hacemos bastante esfuerzo porque los niños participen de todas las actividades. El jardín infantil apoyado por la JUNJI es intercultural y por lo tanto, las educadoras tienen la obligación de enseñar sobre la cultura huilliche...”

En relación a esta organización indígena, gran parte de los socios de la cooperativa son miembros de ella y han ido avanzando paulatinamente en profundizar el significado de esta organización en la vida comunitaria, de destacar las posibilidades que ofrece para el desarrollo de sus familias, y de delinear las responsabilidades que conlleva la mantención y promoción de su cultura.

Bajo este sustrato cultural tan relevante, los desafíos que los directivos de la Cooperativa expresan están muy claros: lograr que en los productos que llevan al mercado, se exprese cada vez con mayor claridad, esta distinción cultural tan propia de la comunidad y que en sus materiales de promoción y en las etiquetas de sus productos finales vaya impresa, con mucha fuerza, la historia y las características culturales de los miembros de la comunidad y de la cooperativa.

En relación a la dimensión de la identidad cultural no es posible establecer una línea divisoria entre los procesos de la comunidad y de la cooperativa, puesto que todos comparten un mismo territorio y rasgos culturales. En el caso de la Cooperativa existe un esfuerzo consistente para tratar de que esos elementos culturales valoricen el territorio, sus productos y su gestión comercial.

FACILITADORES Y BARRERAS

Como ha sido señalado por los miembros de la cooperativa, las barreras pueden transformarse en oportunidad al generar una estrategia que sirva para resolver o mover esas trabas.

Dentro de los facilitadores más relevantes está el conocimiento del cultivo de ajo a escala familiar, que es algo común a la mayor parte de las comunidades tradicionales de Chiloé. Este fue un factor que permitió plantearse un trabajo colectivo en función de un cultivo que se veía con buenas proyecciones de comercialización.

“... la tradición ayuda... desde la misma comunidad, de alguna forma la gente que, se agrupó y formó la cooperativa fueron personas que ya habían liderado de alguna manera iniciativas en la comunidad, por ejemplo, participaron del comité de agua, comité de electrificación... ellos tenían una historia y preparación como dirigentes y eso ayudó a ver más a largo plazo los logros... además, el hecho de ser pioneros en la producción de pasta de ajo, fue una actividad innovadora lo que permitió obtener apoyo, a través de fondos concursables, financiamiento por distintas organizaciones e instituciones, nacionales e internacionales...”

Este es un aspecto que gráfica de buena forma la importancia del conocimiento tradicional en un sistema diversificado de producción, puesto que permite la mantención de cultivos que pueden desarrollarse como ejes de una modernización productiva importante, pero que no implican la simplificación del sistema, que sigue actuando como un espacio de resguardo y de potenciación de la seguridad alimentaria y de la estrategia económica de las familias.

Otro factor favorable son las condiciones agroecológicas de Chiloé que permiten el desarrollo de una calidad de ajo muy distinta a la del resto del país, y que tiene altos niveles de aceptación en el mercado local y nacional, lo que ha permitido proyectar una actividad que tiene elementos muy fuertes para su promoción.



El paso de actividades de la agricultura familiar hacia actividades productivas implementadas en forma asociativa y permanente, es un desafío que requiere generar espacios de resolución de conflictos y también desarrollar un contexto donde se puedan incorporar creativamente la totalidad de los miembros de la organización, en función de sus capacidades.

Entre los miembros de la organización, ha sido necesario generar ir permanentemente desarrollando distintas capacidades, dentro de las cuales una de las más relevantes ha sido la de gestión, considerada como un factor decisivo en la apertura de iniciativas productivas impulsadas por la cooperativa, permitiendo lograr un sistema de comercialización estable y exitoso. Esta gestión está relacionada con todas las dimensiones que una empresa de estas características debe enfrentar: gestión de un modelo de asociatividad y de funcionamiento interno de la organización; gestión de los financiamientos para las distintas etapas de profundización de la experiencia; gestión financiera; gestión comercial y de difusión de los productos en distintos mercados, etc. Esta demanda de habilidades se ha enfrentado con la incorporación de personas jóvenes, con muchos elementos de formación y capacitación, con espacios de acción previstos por los dirigentes de más edad, que han permitido que estos liderazgos jóvenes puedan desarrollar experiencias significativas que luego son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de este modelo.

“... el tema de gestión es súper importante, porque creo que si no hubiese habido dirigentes que gestionaran los distintos aspectos, no se hubiese avanzado tanto, porque los socios en su gran mayoría no se involucran en temas de gestión... están más en la etapa de la producción y les falta todavía preparación para hacerlo...”

La gestión técnica de los cultivos es otro de los temas que debe ser enfrentado cuando se transita de una producción individual a una colectiva, en que se debe responder a requerimientos estrictos del mercado. Este tema se ha enfrentado tomando como base la experiencia de los productores y proveyendo asistencia técnica oportuna en aquellos puntos de mayor dificultad. El éxito de la cooperativa depende del abastecimiento de materia prima de calidad y, por lo tanto, es un tema que requiere permanente atención de parte de los directivos y de los socios. Acá se debió instaurar un sistema de control de calidad para determinar qué productos podían pasar a proceso y cual se destinaba a proceso secundarios. Este reconocimiento del valor de los distintos roles dentro de la organización ha sido un factor importante en su consolidación.

El funcionamiento técnico de los cultivos exige preocupación y adaptación tecnológica, año tras año; no existe un momento en que todas las variables estén bajo control y, es por ello, que a pesar del tiempo transcurrido, aún se deben enfrentar problemas que revisten seriedad y que pueden comprometer la producción de la cooperativa. En los últimos años los agricultores han enfrentado una constante disminución en el rendimiento de sus cultivos debido a que la calidad de la semilla ha ido disminuyendo, debido a fenómenos climáticos que aumentan la incidencia de enfermedades fungosas. Este problema está siendo enfrentado a través de la búsqueda de nuevas soluciones técnicas, que implican una serie de pruebas en los cultivos, para ver cuál de las aplicaciones puede resolver el problema sin recurrir a manejos químicos que comprometan la calidad del producto que se ofrece. Lo más relevante es la comprensión de que este proceso de ajuste del sistema productivo debe ser permanente y que requiere una actitud de observación y de innovación permanente.

Se aprecia una disminución en la mano de obra a nivel local y familiar, lo que en algunos casos limita fuertemente los manejos culturales, en un cultivo muy exigente en la precisión y la oportunidad con que estos manejos se deben efectuar. La mano de obra disminuye porque existe una revitalización en los últimos años de las actividades empresariales ligadas a la salmonicultura, y a la producción de mejillones. Esto significa que existe migración hacia actividades productivas fuera de la comunidad. La forma de enfrentar este problema, desde la cooperativa, ha sido buscar formas de tecnologizar las faenas, dentro de límites razonables que no signifiquen grandes costos asociados, incorporando cultivadores, mecanizando el control de malezas y mejorando la automatización de la planta, etc. Pero, paralelamente, también es importante para contar con fuerza de trabajo que se logren márgenes de ingreso que permitan que la actividad sea cada vez más atractiva, tanto para los miembros de las familias de los socios como para los trabajadores eventuales que se requiera contratar.

Otra dificultad que se debe enfrentar constantemente son los procesos de postulación, siempre complejos, para acceder a los recursos provenientes del estado. En este tipo de iniciativas los recursos disponibles son escasos y cuando se consiguen, se entregan de manera fragmentada, significando muchas veces un atraso en la posibilidad de lograr los objetivos planificados por la Cooperativa.

“Este sistema de financiamiento... se atribuye a la posible desconfianza en que comunidades puedan manejar proyectos de esta envergadura, siendo ésta una de las principales trabas para establecer proyectos que se puedan consolidar de forma más rápida...”

“...han existido proyectos en que el gobierno ha puesto los recursos en su totalidad y de una vez, pero también esos proyectos han muerto... no han funcionado...y eso perjudica a los que podemos avanzar más rápido...”

LECCIONES APRENDIDAS

Para alcanzar logros los miembros de la cooperativa están conscientes que, eventualmente, se viven experiencias complejas para proyectarse a largo plazo. Se debe estructurar una estrategia que permita el desarrollo de capacidades diversas y complementarias, ya sea de forma individual o grupal. Esto requiere de una disposición para involucrarse en un proceso de capacitación permanente y para buscar acuerdos internos en torno a las personas que cuenten con la confianza necesaria para liderar estos procesos.

Este proceso de generación de capacidades se apoya en los recursos que las distintas instituciones del estado y también privadas puedan disponer para el apoyo de estas iniciativas, pero lo más relevante es que la propia organización ha sabido identificar claramente cuáles son las dimensiones más relevantes para invertir tiempo y recursos en la capacitación y aprovechar estos espacios para impulsar la generación de un red de contactos y de apoyo.

Uno de los principales aprendizajes logrados por la cooperativa, señalado con mucha fuerza desde la gerencia, es el desarrollo de una actitud muy activa para captar información existente que pudiese ser utilizada para el cumplimiento de sus objetivos. Participar en redes e invertir tiempo y recursos en encuentros regionales, nacionales e internacionales, tiene esa lógica y se reconoce como uno de los espacios de mayor aprendizaje acerca de temáticas relevantes para el crecimiento de la organización. Otro elemento importante del aprendizaje es el efecto positivo de la condición de joven de la actual gerente, con capacidad, energía y predisposición para encaminar a la cooperativa en nuevos y exigentes desafíos, tanto productivos como comerciales.

“...siempre hay oportunidades para poder emprender y pasar de un estado a otro, pero hay gente que no le interesa, porque esto es de esfuerzo y la gente que no se esfuerza seguro debe ser porque no lo necesitan...porque si tuvieran necesidad lo harían...”

Esta visión de una dirigente joven es un desafío para la organización, puesto que se requiere organizar un contexto productivo y económico que logre atraer a otros jóvenes de la comunidad, para así disponer de los relevos que estos procesos necesitan. Este punto no está resuelto y es una de las preocupaciones de la actual administración

Es importante destacar que una vez establecida la cooperativa, ésta ha logrado mantenerse en los diferentes canales de comercialización que ha desarrollado y que ha sostenido impulsado el negocio sin ningún tipo de subsidios institucionales, en los últimos seis años.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para lograr una actividad importante tanto a nivel productivo como comercial, es necesario tener claridad respecto a los múltiples desafíos y amenazas que se deben enfrentar, especialmente en el ámbito de la calidad, que debe ser cuidada en cada una de las etapas, incluyendo la producción primaria, el ámbito de la gestión administrativa y comercial y, especialmente, la promoción y búsqueda de mercados.

Un aspecto complementario tiene que ver con relevar la dimensión de la identidad cultural, como uno de los aspectos más importantes para profundizar la diferenciación y la competitividad de los productos. Este es una de las cualidades que se pueden impulsar de forma muy concreta, a través de la certificación de SIPAM⁴, como un nuevo atributo diferenciador de productos y procesos.

4 SIPAM: Sistemas Ingeniosos del Patrimonio Agrícola Mundial.

Un elemento que facilita la comercialización de un producto final de calidad es el desarrollo de un diseño gráfico y de una imagen corporativa, que se vaya adecuando progresivamente a los nuevos atributos y nuevas estrategias acordadas en la organización. Esta es una forma de mantener vigente una promoción efectiva, que posibilite la inserción en nuevos espacios de comercialización con una alta capacidad de competitividad.

El vínculo con diversas organizaciones de la comunidad, la inserción en redes de organizaciones de características similares o de naturaleza heterogénea, el vínculo con instituciones tanto gubernamentales como privadas, han sido elementos fundamentales en el desarrollo de la cooperativa y se requiere continuar invirtiendo para mantener estos espacios y captar nuevas oportunidades.

La generación de capacidades de la organización, a través de las redes y de la información que circula por ellas, ha sido un factor gravitante. En el caso de Punta Chilén ello puede ayudar a establecer cada vez mejores estándares en la gestión y administración de la cooperativa, así como acceder a tecnologías más complejas, que permitan continuar elevando los estándares de calidad y de diferenciación.