



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA



# 17 casos de experiencias exitosas de mujeres productoras usuarias de Indap



INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO



MINISTERIO DE AGRICULTURA

**Ministro:** Jaime Campos Quiroga

SUBSECRETARÍA DE AGRICULTURA

**Subsecretario:** Arturo Barrera Miranda

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO

**Director:** Arturo Sáez Chatterton

17 MUJERES PRODUCTORAS EXITOSAS

Estudio de casos de usuarias de INDAP

Recopilación y redacción

Ana María Campos Narducci

Diseño MITO

Impresión: Gráfica

Registro de propiedad Intelectual

I.S.B.N.

Santiago de Chile, Octubre, 2005



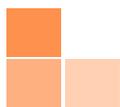


GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA



17 casos de  
experiencias exitosas  
de mujeres productoras  
usuarias de Indap.

Estudio Casos de usuarias de INDAP



---

17 casos de experiencias exitosas de mujeres productoras usuarias de Indap

---

## Índice

### **Presentación**

Introducción

### **1. El Estudio de Casos:**

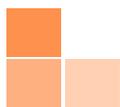
1.1 Metodología y desarrollo

1.2 Conclusiones

### **2. Las Historias:**

2.1 Quince historias de mujeres productoras usuarias de indap

2.2 Fichas técnicas de las iniciativas productivas



---

17 casos de experiencias exitosas de mujeres productoras usuarias de Indap

---

## Palabras del Director

Este libro es una recopilación de 17 historias de mujeres campesinas, quienes gracias a su capacidad personal, su tremendo potencial creador han logrado armar micro empresas económicamente rentables con una probada orientación a la innovación. Estas historias dan cuenta, además, del apoyo que INDAP ha venido realizando a las mujeres campesinas en su conjunto. Es así como se enfatiza el rol productivo de la mujer en el sector rural, a través del incremento en sus capacidades de gestión para acceder a otros instrumentos públicos.

Esta propuesta se materializa en la oferta programática de INDAP con la creación y apertura de nuevos caminos para la capacitación social, productiva y económica de las mujeres rurales, mediante alianzas con otras instituciones. Hoy en día muchas iniciativas de mujeres son ya parte de la institución; Esto quiere decir que nuestros programas están abiertos tanto para hombres como para mujeres.

En 1992, el 12% de los clientes de crédito eran mujeres y en el 2004, esta cifra asciende a 20%. Desde el punto de vista de los montos colocados, en el año 1992, el 9,3% del total fue entregado a mujeres campesinas, mientras que en 2004 esa cifra ascendió a 16%. Adicionalmente, dentro del Servicio de Asesorías Técnicas, el 21% de los clientes son mujeres, datos concordantes con el último Censo Agropecuario. Sin embargo, los programas hacia sectores especiales se orientan en mayor medida hacia las mujeres.

A partir de 2002, la Institución definió objetivos de equidad de género en todas sus unidades internas, así como en los instrumentos y programas diseñados para sus clientes y clientas.

Desde la perspectiva de la equidad, el gran aporte del campo debiera ser el fortalecimiento y desarrollo competitivo de la agricultura campesina; la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo; la ampliación significativa de los programas de capacitación de su mano de obra, agrícola y no-agrícola; el mejoramiento de la calidad de la educación rural en todos sus niveles; y el aumento de la cobertura de la educación preescolar, la que debiera al 2010, año de nuestro Bicentenario, tener una cobertura universal. También debiera serlo el mejoramiento de las condiciones de empleo de los trabajadores y trabajadoras de temporada.

Este libro muestra a mujeres microempresarias trabajando en distintos rubros: hortaliceras, ganaderas, floricultoras, experiencias de turismo rural, artesanías en lana. Dos de ellas ya están en procesos exportadores. Eso quiere decir que las mujeres tienen un potencial productivo enorme, fruto de su capacidad y compromiso. Este es el testimonio de sólo 17 campesinas chilenas, de las miles que se han incorporado a las cadenas productivas del país.



Arturo Sáez

Santiago, octubre de 2005.

## I. El estudio de Casos.

### I.1. Metodología y desarrollo

#### Introducción:

Desde el año 1990 se observan en el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) diversas medidas institucionales con el propósito de lograr la incorporación de las mujeres rurales como interlocutoras y destinatarias de su acción, integrándolas transversalmente y generando para ellas espacios en los servicios que ofrece la institución.

Hoy, luego de una década, existen muchas iniciativas productivas de mujeres que han sido auspiciadas por diferentes servicios de INDAP. Algunas de ellas destacan por sus logros económicos, por la incorporación de tecnología e innovación o por sus habilidades en la gestión empresarial y comercial, todo lo cual es producto del cambio de actitud en las mujeres, como también, de los apoyos recibidos.

Sobre experiencias exitosas de mujeres no existe una sistematización que de cuenta de los factores de éxito económicos, de gestión y que además describa los procesos, las experiencias vividas por las mujeres y sus familias; que hable de sus logros y dificultades.

En este estudio se indagaron los aspectos cuantitativos y cualitativos de sus vivencias, las modificaciones en las formas de vida y los cambios en el desempeño de roles al interior de la familia, como también, el impacto ocurrido en los niveles de bienestar logrados como personas y familias. Se pretende disponer de un aprendizaje validado que incorpore la mirada desde las propias mujeres y los significados que ellas asignan a estos logros, desagregando los componentes de éxito, la intervención institucional, sus resultados y los impactos alcanzados.

#### La Metodología:

El estudio se realizó entre octubre del 2004 y enero del año 2005.

#### El objetivo general fue:

Recoger, sistematizar y analizar experiencias productivas exitosas de mujeres usuarias de INDAP a nivel nacional, de acuerdo a los criterios de éxito definidos, tanto por INDAP, como por las propias usuarias, desagregando los componentes de éxito, y describiendo los impactos de la intervención institucional en las mujeres y en sus familias.

#### Objetivos Específicos:

- realizar una revisión bibliográfica sobre las medidas institucionales desarrolladas por INDAP en apoyo a la incorporación de las mujeres al ámbito productivo, desde el año 1990 a la fecha;
- catastrar las experiencias exitosas de mujeres usuarias de INDAP a lo largo del país, según la información entregada desde las Direcciones Regionales y del Nivel Central;
- describir, caracterizar y sistematizar experiencias productivas exitosas de mujeres usuarias de INDAP, detectando los tipos de impactos, ya sean éstos de índole productivo, económico, social, familiar y conductual. En este sentido, diseñar un perfil del grupo de mujeres entrevistadas, detectando el encadenamiento de instrumentos institucionales como factor de éxito, entre otros;

- establecer, analizar y sistematizar la información obtenida a través de todas las fases de la investigación, con el fin de definir una edición de la publicación que posteriormente realizará INDAP sobre estos contenidos.

La metodología utilizada correspondió a un estudio exploratorio-descriptivo. Se utilizaron técnicas de estudio de casos, consistentes en proporcionar una serie de sucesos, que representan situaciones problemáticas diversas de la vida real para estudio y análisis. Esta técnica permite diagnosticar, decidir e indagar en el terreno los problemas en los cuales las relaciones humanas juegan un papel importante; además de conocer y comprender los procesos personales, familiares, sociales y laborales vividos por las mujeres usuarias de INDAP, lo cual relaciona las variables que las han llevado a hacer de su iniciativa una experiencia exitosa.

La elección de los casos se basó en los criterios de éxito proporcionados por INDAP y por las propias usuarias de los Programas de dicha institución. Lo que interesa por tanto, no es sólo el caso en sí, sino el tema de fondo sobre el cual giran los factores de éxito en las iniciativas productivas femeninas.

Para realizar este estudio de experiencias exitosas se entrevistó en profundidad a cada una de las mujeres seleccionadas. Esta técnica se utilizó con fines descriptivos, explicativos y exploratorios, atributos que enmarcaban el presente estudio. Las entrevistas han permitido extraer información cualitativa y cuantitativa, ya que si bien, fueron pautas guiadas de recolección de datos, no son cerradas en su contenido, permitiendo el aporte y el surgimiento de las opiniones y sentimientos de la población estudiada. De este modo, se conceptualizaron las variables a estudiar, permitiendo su complementación por el propio objeto de estudio.

Las Dimensiones y Plan de Análisis se refirieron a: Individualización de la Usuaria; Historia y funcionamiento de la iniciativa; Organización, Estructura Interna, Participación y Control Social; Producción; Relación con el mercado; Alianzas; Conductas relacionadas con el éxito; Generación de empleo; Situación financiera; Cambios percibidos por la usuaria; Costo / beneficio.

#### Los Criterios de Selección y los Factores de Éxito previstos:

##### a. Criterios de selección de casos a nivel nacional:

- Representación de todas las regiones del país, que expresen características agro ecológicas diversas, como también la presencia de etnias y la diversidad de rubros silvoagropecuarios, turismo rural, artesanías, y servicios.
- Encadenamiento de instrumentos: que las usuarias hayan usado más de algún instrumento de INDAP, como también, instrumentos o servicios de otras instituciones.
- Diversidad de tipos de iniciativas productivas: individual, familiar, socia de empresa asociativa, socia de cooperativa;
- Rango etario: de 20 y más años;
- Que tenga claridad en su situación económica; que dicha información sea accesible.
- Que la usuaria acceda a dar datos, a participar de la entrevista y acepte se publique su experiencia. Sobre los datos económicos, éstos serán tratados en el análisis general y las identidades quedarán en reserva.

##### b. Criterios de éxito de la iniciativa:

- Económicos: Nivel de ingresos superior a situación anterior y en forma habitual; que genere ingresos complementarios al grupo familiar en forma estable; 4 o más años de operación sostenida; a lo menos los dos últimos años con ganancias; se observe equilibrio entre la magnitud de subsidios asignados y las ganancias.

- De gestión interna del negocio: Funcionamiento autónomo y certero de su producción; claridad contable, manejo bancario, tributación; desarrollo de normas laborales para sí misma y para quienes trabajan con y para ella; manejo limpio y seguro de la producción; existencia de líneas de productos.
- De gestión externa: Relacionamiento habitual con instituciones estatales de desarrollo productivo; postulación habitual a los servicios institucionales; búsqueda permanente de oportunidades; funcionamiento autónomo.
- Relaciones con el mercado: Que el mercado reconozca atributos especiales en su producto; que exista relación habitual con el mercado por parte de la usuaria; que busque y maneje información sobre el mercado.
- Organizacionales: Organización estable; normativa interna operando; funcionamiento habitual; relaciones interpersonales armónicas; manejo habitual de conflictos.

#### Trabajos realizados:

Listado nacional de experiencias productivas de mujeres: En base a información recibida desde las diferentes Direcciones Regionales de INDAP, se confeccionó un listado nacional de experiencias de mujeres productoras, con características de exitosas, incluyendo una somera descripción de cada iniciativa y datos de ubicación, entre otros.

Entrevistas en profundidad, realizadas de acuerdo a una encuesta tipo al visitar a cada una de las usuarias seleccionadas en su respectiva iniciativa, complementando el registro con fotos, y en algunos casos, conversando con funcionarios institucionales. Es así como se visitaron las regiones I, II, V, R.M., VI, VIII, IX, X y XII, realizando entrevistas y aplicando encuestas.

Se realizaron 25 entrevistas en profundidad, a saber:

- I Región : Ana María Yucra y Tatiana Vicencio;
- II Región : Luciana Perez y Erica Perez;
- IV Región : América Ardiles;
- V Región : Mirta Pérez Aviléz; Ulda Lepe Ochoa y Rosa Verdejo;
- R. M. : Juana Delgado y además se visitaron otras 5 experiencias;
- VI Región : María Teresa Huerta y Ana María Galaz;
- VII Región : Julia Gamboa y María Alicia Elgueta;
- VIII Región : Miriam Palma y se visitaron 8 iniciativas;
- IX Región : Taller Leufu Ruka y Rosa Leufuman, Gloria Araneda, Taller Las Carmelitas, Ana María Jara;
- X Región : Carol Parra, Rosa Perez y Rosa Amelia Carrera;
- XII Región : Marina Ojeda, Carmen Soto y Adelaida Vargas.

**Informe Final:** para el informe final del estudio se desarrollaron 12 relatos centrados en los siguientes casos: Ana María Yucra; Erica Perez; América Ardiles; Juana Delgado; Ana María Galaz; Julia Gamboa; María Alicia Elgueta; Miriam Palma; Rosa Leufuman; Taller Leufu Ruka; Carol Parra y Marina Ojeda.

**Edición de los contenidos a publicar (17 historias):** en esta etapa de edición de los contenidos a ser publicados, se re editaron algunos relatos incorporados en el informe final del estudio y se agregaron otros nuevos, con los casos de: Tatiana Vicencio, María Teresa Huerta; Rosa Carrera y Adelaida Vargas. También se realizaron nuevas encuestas a iniciativas productivas de mujeres en las regiones V, III y en la XI, con cuyos datos se trabajaron nuevas historias de Rosa Verdejo, Clementina Contreras y Lucy Gómez, completándose así un total de 17 historias de mujeres productoras, usuarias de las diferentes regiones de INDAP.

**Ficha Técnica de la iniciativa:** Para cada una de estos casos, se confeccionó una ficha técnica con los datos de cada iniciativa, la cual se anexa a cada historia.

## 1.2. Conclusiones<sup>1</sup>.

### 1.2.1. Perfil socio económico:

Un total de 14 mujeres tienen edades entre los 30 y 50 años y 6 por sobre 50. Conforman familias nucleares, basadas en matrimonio. El promedio de hijos es de 1,9 por familia y la gran mayoría de ellas ya han superado la etapa de la crianza. No tienen pareja 4 mujeres de las 22 entrevistadas. El nivel de estudios alcanzado por las usuarias, 4 mujeres (de los 19 casos con datos) realizaron estudios de Básica incompleta; 4 Básica completa, otras 9 realizaron Enseñanza Media y algunas de ellas la completaron. Una de las mujeres tiene Enseñanza Técnica completa y otra educación universitaria completa. Desde los totales, las mujeres accedieron a mayores niveles de educación, y en mayor número que sus parejas.

Los ingresos familiares que declaran 17 de las 22 mujeres encuestadas presentan una diversidad de montos por sobre los \$150.000, a excepción de dos familias. Las mujeres declaran estar satisfechas con sus ingresos, con las comodidades logradas y fundamentalmente, por el patrimonio alcanzado a través de la iniciativa. Las familias tienen un buen pasar, educan a sus hijos, cuentan con comodidades domésticas y reconocen haber logrado un cambio profundo en su calidad de vida, luego de desarrollar la iniciativa productiva.

La investigación confirma, una vez más, que las familias campesinas de pequeños productores recurren a diferentes estrategias productivas y laborales para generar ingresos y complementar su economía.

Se observa un estilo de vida parco, sin ostentaciones materiales ni derroches, pero con opciones muy claras respecto al uso del dinero. Prioritariamente invierten en educación para los hijos y en bienes de capital, incrementando el patrimonio social y económico de la familia y de la iniciativa.

La familia es un pilar fundamental en el decir de todas las usuarias entrevistadas, pues sostienen que sin ella no habrían logrado nada. A su vez, cada mujer es parte fundamental de su familia, por sus aportes, liderazgo y gestión; la familia confía mucho en ellas y se han ganado la confianza y el poder, usando sus capacidades como personas y como productoras.

Otros rasgos que se conjugan en ellas tienen que ver con la autonomía operativa y laboral que expresan, pues la crianza de los hijos ya ha sido superada; son respaldadas y valoradas por su familia; desempeñan un rol fundamental en la unidad productiva que desarrollan y son interlocutoras habituales de INDAP, como también, de otras instituciones. A lo anterior se suman atributos personales relacionados con racionalidad económica y administrativa, don de mando, conocimiento y buen nivel de manejo técnico. Cuentan con una percepción general y detallada de la iniciativa, tienen claridad de sus proyecciones y de las vías de optimización. Expresan conocimiento sobre sí mismas y una autovaloración positiva, como también, un muy buen manejo de relaciones interpersonales.

### 1.2.2. La relación con INDAP:

Las mujeres han incrementado volúmenes de producción gracias a cambios radicales en los niveles de tecnología utilizados y a la conjunción de dos factores básicos, a saber, el trabajo empeñoso de las productoras más los apoyos institucionales de INDAP. La innovación en tecnología (invernaderos, maquinaria) y en insumos: semillas de marca, agroquímicos y fertilizantes, indican altos niveles de inversión solo asequibles a las mujeres a través de la oferta programática institucional del Estado. También, los niveles de calidad alcanzados en los productos y los nuevos

<sup>1</sup> La sistematización de los resultados y conclusiones del Estudio de Casos se basan en los datos de las 22 encuestas desarrolladas.

canales de comercialización, son elementos claves en los logros, los cuales dan cuenta de una intervención institucional más compleja en su oferta.

El ingreso a INDAP es percibido por las mujeres como un esfuerzo especial que han realizado, al golpear reiteradamente las puertas de la institución, hasta que éstas se abren y pasan a ser conocidas. Es un trabajo complementario (otro más, y fundamental) que deben realizar como mujeres, por cuanto, al no ser usuarias de INDAP ellas deben “encantar” y pelear su espacio dentro de la institución, la cual las acoge y “regalona” una vez que las conocen. Recuerdan en forma muy viva los esfuerzos realizados en los primeros acercamientos a INDAP. ¿Cómo hablar y expresarse, para plantear y validar sus ideas productivas, sin manejar el lenguaje adecuado a los tecnicismos institucionales? Esa fue una de las barreras que tuvieron que superar.

De los instrumentos utilizados, el fundamental ha sido la línea de financiamiento a través de Créditos.

La institución entrega con cautela sus apoyos a las mujeres productoras, respondiendo muchas veces solo en parte a los requerimientos de las iniciativas, para luego con el tiempo llegar a un punto en el cual surge una relación más fluida y acorde a las demandas de ellas. En la conversación con las mujeres se detecta un dejo de queja, por no haber sido apoyadas en la magnitud que la situación productiva requería, especialmente en lo relacionado con inversiones y a capital de trabajo.

El Convenio INDAP – PRODEMU, muy bien valorado por las usuarias, es la sociedad interinstitucional más estable y duradera en el tiempo. Ha sido el punto de partida para incorporar a muchas mujeres a los servicios institucionales, lográndose con su intervención un piso de condiciones que facilitan la homologación de ellas con el resto de los/las usuarios/as.

Este estudio de casos también da cuenta de la historia y de los procesos institucionales, expresión de la intervención del Estado en pro del campesinado. Muchos antecedentes históricos de las iniciativas dan cuenta del inicio de éstas con el acceso a la tierra mediante el proceso de Reforma Agraria. Son también recordadas las intervenciones de ONG, que complementaban los instrumentos y que hoy en día ya no operan.

Las opiniones sobre la institución son unánimes, al expresar que INDAP ha sido y es fundamental para el desarrollo, la permanencia y vigencia del campesinado en Chile. Todas reconocen el peso económico de la pequeña agricultura en la economía del país, y aunque dicen que es de “un segundo plano”, en los hechos cotidianos, son los campesinos quienes alimentan a la población. El decir de una de ellas, “Si se acaba INDAP, se mueren los campesinos”, así, llanamente dicho, fue percibido varias veces en distintas expresiones.

INDAP cuenta con una buena contratante entre estas usuarias. Ellas son capaces de “ver bajo el agua” y tienen habilidades especiales para analizar certeramente las intenciones de las personas (de los técnicos, de los socios y de los clientes), como también, detectar las proyecciones del negocio y determinar si les conviene o no a sus intereses. Esto sucede desde que ellas se atreven a dialogar y a rebatir, lo que es cada vez más habitual. Es así como el control social funciona bien, porque no están dispuestas a perder oportunidades, ni ver que sus esfuerzos se esfumen en voladores de luces.

### 1.2.3. La operación de las iniciativas:

Sobre el manejo técnico de la producción, la mayoría de ellas operan con soltura estos aspectos, sin necesidad de contar con asesores estables y tramitan habitualmente los servicios requeridos ante diversas instituciones, concentrando en ellas estas tareas de gestión. Además, son ellas quienes lideran la iniciativa y comentan que están a la cabeza, porque es de su propiedad y porque se han ganado este espacio a través del tiempo, demostrando al resto sus capacidades con acciones y resultados. Lo anterior las lleva a ser y a reconocerse como “la persona clave de la iniciativa”.

Comentan que el proceso de aprendizaje fue duro, porque cuando partieron les jugó en contra una autopercepción negativa de sus propias competencias y conocimientos que las insegurizaba e inhibía, tendiendo a confiar todos los aspectos de la iniciativa a los técnicos. Pero también estaba presente la desconfianza, que las hacía indagar sus antecedentes, ponerlos a prueba y definir el grado de confianza que depositarían en ellos. En este juego fueron avanzando hacia la autonomía del manejo y administración de su negocio, adquiriendo las confianzas necesarias.

Si bien las mujeres ya se desenvuelven en los procesos productivos, expresan carencias en asesorías relacionadas con la comercialización. Casi ninguna cuenta con ellas, estando conscientes de los avances que podrían lograr si contaran con asesores adecuados a estos temas.

### 1.2.4. La organización productiva:

Las organizaciones productivas observadas son compuestas por pocas personas, observándose en ellas hasta 11 socios. Son eminentemente operativas, eficientes y no expresan mayores problemas, salvo en dos o tres casos, que viven alguna crisis en vías de solución. Las socias tienen claras sus responsabilidades, las normas escritas operan, detectándose además en todos los grupos la existencia de una serie de normas orales acordadas por consenso, que colaboran en su buen funcionamiento.

Las diferencias entre socias, por ejemplo en la escolaridad, se superan con la convivencia. Los conocimientos y las habilidades de unas son puestos al servicio de las otras. Aunque quienes conforman las directivas son las personas con mayores estudios, quien lidera no necesariamente va a cumplir con este criterio. En este caso, las aptitudes reconocidas son otras. En general, en la organización se percibe transparencia, un manejo horizontal y democrático de sus relaciones, como en los sistemas sociales generados en su interior.

### 1.2.5. En cuanto a patrimonio:

Los niveles de patrimonio alcanzados por las mujeres son grandes. Salas de procesamiento y de trabajo por valores cercanos a los M\$15.000 cada una, con sus respectivas implementaciones de operación, o invernaderos implementados con riego tecnificado, son el respaldo de estas iniciativas.

### **1.2.6. Sobre la generación de empleo:**

Todas las mujeres entrevistadas trabajan en sus iniciativas, simultáneamente con las socias adscritas a la organización, ayudadas por algunos familiares que colaboran puntualmente en la iniciativa. Complementariamente, muchas de ellas contratan mano de obra externa para faenas específicas o en forma habitual, cancelando según los precios del mercado. Además, las productoras utilizan los servicios locales de transportes, maquinarias y fumigación, generando redes en beneficio de la actividad económica y productiva de la localidad.

### **1.2.7. La comercialización:**

Las mujeres tienen habilidades comerciales muy claras. En este sentido, todas ellas, sin excepción, son buenas comerciantes. Conocen muy bien el mercado en donde se desenvuelven, sus exigencias, los márgenes de operación que éste tiene, los precios y las calidades de la competencia.

En cuanto a clientes y lugares de ventas, varias productoras tienen conexiones con supermercados. La tienda de “Sabores del Campo” cumple un rol importante al momento de mostrar y ser un punto de venta para quesos, mermeladas, chocolates y en general, comestibles no perecibles. Las ferias nacionales, regionales y provinciales, los encuentros costumbristas, la “Fiesta del Cordero” y todos aquellos eventos campesinos que hoy en día se realizan, son puntos claves para las ventas de artesanías en lana, mermeladas, chocolates y miel. Quienes participan de la EXPO Mundo Rural, reconocen que les va “muy, pero muy bien” y en un par de casos, se habla de participación en exposiciones internacionales.

Sobre las Alianzas, muchas de las mujeres encuestadas participaban de gremios y asociaciones, a través de los cuales logran beneficios, incursionan en otros mercados, mejoran precios y adicionan volúmenes en las ventas, obteniendo condiciones más ventajosas para su negocio.

### **1.2.8. Cargos de responsabilidad asumido por las entrevistadas:**

Es impresionante observar en las entrevistadas los roles de dirigencia que han asumido estas mujeres en los diferentes organismos que participan, expresión de intereses sociales a favor de sus gremios y de las localidades en donde ellas viven, los que superan con creces sus intereses meramente productivos y económicos. De partida, todas ellas son Representantes Legales de sus sociedades, o están a cargo de las iniciativas por mandato expreso de las socias. Muchas de ellas son parte de los Consejos Asesores de Área, entre otros cargos de representación que ocupan en asociaciones gremiales, sindicales, vecinales y de otra índole.

### **1.2.9. Visión estratégica de sus iniciativas:**

Todas las usuarias visualizan el futuro de su iniciativa, con mucha fe en sí mismas y en su trabajo. Comentan que es importante seguir creciendo, consolidarse como empresa, exportar, vender en mayor cantidad, expandir su mercado de ventas y acceder a mejores oportunidades. En esta visión de futuro, muchas de ellas contemplan seguir estudiando para desarrollarse mejor y adquirir la preparación que les falta para enfrentar las futuras exigencias.

### 1.2.10. Los otros roles de las mujeres productoras:

Constatamos que los roles domésticos continúan siendo privativos de la mujer, y si ella desarrollan otros roles de índole productivos o laborales, debe cumplir con ambos tipos de tareas. Las alternativas son entonces delegar el cuidado de la familia en hijos mayores o en familiares, dejar de hacer, o reorganizar las tareas dentro del mismo tiempo, al priorizar las acciones del área laboral productiva, tan fundamentales para ella como las reproductivas en la sobrevivencia de la familia.

Así, los tiempos dedicados a las labores de la casa, a la atención del marido y de los hijos han disminuido, sin embargo plantean por otra parte, que hoy en día, la intensidad de las relaciones es otra y de mejor calidad.

#### 1.2.11. El sistema de redes familiares:

Otro aspecto detectado tiene que ver con la vigencia de los vínculos familiares entre las mujeres entrevistadas y sus familias de origen, pues éstas siempre están presentes. Se mantienen relaciones cercanas con los padres, hermanos, tíos y primos, conformando redes fundamentales en las cuales se insertan y operan para fines sociales, económicos, culturales, etc., prolongándose hacia la localidad, en donde todos se relacionan, ya sea por parentesco, uniones y por una historia común.

#### 1.2.12. Los cambios ocurridos en las mujeres:

En cuanto a aptitudes de emprendedoras, todas las mujeres incorporadas al estudio tienen un perfil altamente proactivo; el perfil de líderes es claro en ellas y cuentan con variadas habilidades que les permiten desarrollar con éxito sus emprendimientos.

Les cuesta reconocer abiertamente sus habilidades, por modestia femenina “mal aprendida”, la cual superan durante la conversación. Estas habilidades dicen haberlas tenido siempre y a través de la iniciativa las han desarrollado aún más. Destacan las habilidades para vender, para idear iniciativas “locas (arriesgadas) y distintas”, ser buenas para los cálculos y las matemáticas, como también, tener la capacidad de acoger al otro y que éste se sienta cómodo; haber ejercido el liderazgo desde siempre; tener capacidad de trabajo, ser habilidosas con las manos, empeñosas, “perseguir las ideas” y ser aguantadoras. Las ganas de aprender y de escuchar, la curiosidad e ir más allá de lo conocido, la intuición, ser observadoras y autocríticas, son los aspectos con los cuales se identifican.

Sus debilidades se concentran principalmente en dificultades para hablar en público, porque las inhiben sentimientos de vergüenza al no saber expresarse correctamente. La dificultad sentida más profundamente tiene que ver con el bajo nivel de estudios logrado, lo que les genera una gran inseguridad. También, por esa razón algunas expresan sentirse inferiores a otras personas.

Con la vida y la experiencia han aprendido a escuchar y a ser tolerante con las diferencias de los demás; a superar la timidez; a pensar antes de actuar; a no ser tan directas en sus comentarios. En general, han aprendido a desenvolverse y expresarse mejor.

Las razones para continuar con su iniciativa productiva son: generar sus propios ingresos; hacer algo por sí mismas; ganas de aprender y dejarle algo a sus hijos.

Casi todas opinan que han tenido apoyos especiales por el hecho de ser mujer, lo cual

demuestra que se hacen diferencias de género en este país, siendo en este caso positivas, ya que con ellas se abren más oportunidades a las mujeres. Frente a esto comentan que igual es incómodo, porque aún no se logra una relación de igualdad para ambos sexos desde el Estado y la sociedad. Comentan que con sus actitudes y logros han sorprendido a las instituciones; que la credibilidad y la confianza en ellas ha aumentado, y como consecuencia los apoyos a otras mujeres también. Desde estos nuevos espacios mandan recados al resto de las mujeres para que persistan en sus esfuerzos, para que mantengan e incrementen los logros y que demuestren que “se la pueden”.

Se han relacionado con nuevas personas dentro de su localidad o fuera de ella: con funcionarios estatales, clientes y autoridades. Destacan haber conocido a personas importantes, como al Presidente Lagos, a Diputados, Senadores y Alcaldes.

El llevar a cabo una actividad productiva, les ha generado la necesidad de saber otras cosas e interesarse en nuevos temas. Quieren conocer, recorrer nuevos rumbos y experimentar.

El dinero para todas es algo necesario y sus respuestas reflejan matices en su significado. “Es un instrumento útil, necesario y exigente”; “sin plata no se es nadie”; “Antes gastaba el dinero de mi marido, pero ahora que yo lo genero, me cuido de no desperdiciarlo”. “Ahora yo decido cómo gastarlo, no así antes, que tenía que esperar a que me lo dieran”; “Antes era importante, porque no lo tenía. Ahora que lo tengo, no es tan indispensable. Quiero hacer bien las cosas, invertir y hacer más cosas”; “Ahora el dinero se luce, no solo se come”; “Con el dinero se abren las puertas”; “No es lo fundamental en la vida. Me crié sin dinero. Siempre he trabajado y he manejado dinero. Me acostumbré de chica a manejarlo a administrarlo y a negociar”; “El dinero siempre lo ha manejado todo. Lo que tengo claro es que para producir, hay que tenerlo”; “Es una fuente de tranquilidad que le permite hacer cosas y tener otras”; “Es importante, pero también lo son otras satisfacciones”; “Es una necesidad para vivir, antes y ahora”; “Es un mal necesario. No hace ni la felicidad ni a las personas”; “Proporciona estabilidad”; “No he tenido dinero ni antes ni ahora. Cuando uno tiene, deja siempre un poquito, pero ahora viene lo grande, uno va creciendo y el dinero también”; “Es un medio necesario para vivir. Si éste no existiera viviríamos más felices. Podríamos volver al trueque, porque hoy en día todo es plata”; “Ahora uno puede darse gustos”.

Las percepciones sobre la vida definitivamente varían con la iniciativa. Hay un cambio en las percepciones y en la forma de vivirla. Es a través de la experiencia productiva que se conocen más a si mismas, cambian, desarrollan sus potencialidades y estimulan al resto de la familia.

Comentan que: “Me hubiese gustado descubrirme mucho antes para haber gozado de la vida, con libertad, como ahora, porque me casé a los 17, arrancando de mi padrastro y casada, viví encerrada”; “Ahora me siento respaldada, segura”; “Jamás pensé vivir algo así. Las oportunidades las da la vida”; “He descubierto que con el trabajo independiente las personas se ponen más individualistas, pero con el trabajo en grupo percibo las necesidades ajenas y puedo entender mejor a las socias”; “Cuando llegó esta oportunidad yo estaba sola en la casa, era muy monótono y mirando hacia atrás creo que habría reventado. Ahora los momentos con la familia y con la gente hay que disfrutarlos a concho. Dios ha sido muy bueno conmigo y mis hijos me llenan por completo. Ahora soy más feliz y soy capaz de perdonar a mi peor enemigo, porque veo las cosas de distinta manera”. “Mi vida ha cambiado absolutamente, ya sea en el área social, laboral, en las relaciones. Si bien es más compleja, es también más enriquecedora y entretenida”; “Me ha cambiado para mejor. Me ha hecho ser más dura, responsable y cuando me meto en un baile, hay que terminarlo”; “Antes no me creía capaz, pero ahora quiero ser más y tener más público para relacionarme. Antes la miraba a huevo”; “Ahora sé que puedo hacer y decir cosas. Estoy

más segura de mí misma. El Programa nos ha traído plata y nos enseña cómo ocuparla”; “Pienso distinto. Me proyecto para el futuro de mis hijos, porque siento que deben prepararse más”; “Ha cambiado mi vida. Nunca pensé darles estudios de cuarto medio y Universidad a mis hijos. Yo quiero que sean más que nosotros”; “Yo pienso que cualquier proyecto es posible realizarlo con esfuerzo, tino y ayuda”.

Por otra parte, las mujeres reconocen que la relación con su pareja ha mejorado. Luego de vivir procesos y crisis, ésta se ha robustecido y se sienten más conformes. Es consecuencia de la apuesta hecha por las mujeres, las que son seguidas y apoyadas por sus maridos e hijos. Ganan todos. La valoración que sus familias tienen sobre ellas se ha incrementado. Las mujeres son percibidas de una manera más positiva por la propia familia.

### 1.2.13. Los factores de éxito:

En opinión de todas las mujeres, una de las razones fundamentales del éxito alcanzado tiene que ver con el apoyo recibido desde la familia y los hijos; luego valoran como muy importantes contar con atributos personales, tales como la perseverancia, la fuerza de voluntad, el empeño y las ganas de aprender; también, la influencia recibida desde el grupo de trabajo, tales como, la cohesión interna, el apoyo, las ganas de salir adelante y por último, la ayuda recibida desde INDAP y de otras instituciones.

Tomando distancia y de acuerdo a lo observado, en estas experiencias se produce una conjunción de factores que sumados entre sí facilitan el acceso al éxito. Entre ellos están las características individuales de las usuarias, aspecto fundamental que sustenta el emprendimiento y su desarrollo, el acceso inicial a recursos productivos y a los apoyos institucionales. También son importantes las redes que existan entre la usuaria y sus familiares, con otros conocidos de la localidad y con las instituciones mismas, al momento de enfrentar el mercado y posicionar sus productos en él.

### 1.2.14. Las satisfacciones y las dificultades:

Las satisfacciones expresadas por las mujeres se relacionan con su crecimiento como personas, con el reconocimiento obtenido, con el mejoramiento de su situación económica. También son logros importantes las mejores relaciones familiares, el conocer nuevas personas, lugares, otras realidades y dar a conocer las localidades con sus productos, lugares de Chile poco conocidos.

Las dificultades giran en torno a los procesos productivos, sin embargo ninguna de ellas reconoce haber tenido grandes dificultades o fracasos, por el contrario, los asumen como algo normal, propio del proceso que llevan a cabo.

Los sacrificios se refieren al tiempo dedicado a su iniciativa, ya que ello les ha significado cambiar las formas de relacionarse y de compartir con los demás. No obstante dejan en claro que éstos han valido la pena, pues han sido muy bien retribuidos en otros aspectos.

### 1.2.15. Respecto a la encuesta:

Todas las mujeres se sintieron doblemente reconocidas y validadas por INDAP, pues en los niveles provinciales y regionales se definió que su caso era una experiencia exitosa y porque una persona del nivel central las entrevistó en sus casas.



### **1.2.16. Algunos comentarios sobre INDAP:**

Los apoyos institucionales fundamentales son el financiamiento y el aprendizaje, transmitido a través de las capacitaciones y de las asesorías técnicas, tanto para la producción como para la comercialización.

Se observa que a mayor financiamiento inicial, mayores ventajas y posibilidades de desarrollar el proceso en menor tiempo, disminuyendo así el esfuerzo que deben incorporar las mujeres. Acortar el proceso en la implementación de la iniciativa para llegar al punto de rentabilidad es ventajoso, ya que la iniciativa es una apuesta contra el tiempo.

Es fundamental que los asesores cuenten con capacidades de manejos productivos y comerciales actualizados, para generar un apoyo eficiente en la gestión de los negocios de las usuarias, dadas la magnitud del esfuerzo incorporado por ellas y las urgencias de generar ingresos.

Es necesario minimizar el costo de gestión institucionales (tiempo, requisitos, trámites y claridad en los instrumentos), cuidando no desgastar la relación entre la usuaria y la institución.

La institución debe valorar más aún la opinión de las usuarias, ya que éstas son muy válidas y las mujeres tienen percepciones certeras.

Ana María Campos Narducci  
Santiago, septiembre de 2005

## Colaboraron con la recopilación de antecedentes:

### 1ª Región:

Ana María Yucra, Representante Legal, Margarita Yucra y Elvira Apaza, socias.  
Tatiana Vicencio Aguilera y Ana Orellana Perez, socias.

Marina Roa, Encargada de Género y de Programas de la Mujer, INDAP I Región.

Bernardita López, Encargada del SICRE, I Región.

José Rivas D., Jefe de Operaciones INDAP I Región.

### 2ª Región:

Erica Pérez Armella, Representante Legal.  
Rodrigo Languenbach, encargado de Turismo Rural de INDAP, II Región.

### 3ª Región:

Clementina Contreras Carmona  
Pedro Cáceres L. Jefe de Área Vallenar.

### 4ª Región:

América Ardiles, productora agrícola y de dulces El Molle.

### 5ª Región:

Rosa Elvira Verdejo, Representante Legal y Mónica de la Luz Verdejo, socia.

Antonia Giraldez, Encargada Programas de Mujeres V Región.

María Luz Olivares Coordinadora Campesina de Área de la Provincia de Quillota.

### RM:

Juana Delgado: Presidenta de AGREMUR.

Miguel Fernández, Jefe de Área Talagante.

Débora Constenla, Coordinadora Campesina de Área de la Provincia de Talagante.

### 6ª Región:

Ana María Galaz, Representante Legal.

María Teresa Huerta, Representante Legal.

### 7ª Región:

Julia Gamboa Rivas, Representante Legal.

Francisco Castro Escobar, Jefe de Área INDAP de Licantén.

### 8ª Región:

Miriam Palma Torres, Representante Legal.  
Amarilis Ulloa, Consultora Área INDAP Chillán.  
Andrea Bascuñan, Encargada de Género y Programas de la Mujer VIII

### 9ª Región:

Rosa Leufuman Coña, productora individual.  
Taller Leufu Ruka: Alicia Huenchulaf, Carmen Velásquez, Susana Cona, socias. Verónica Smith, encargada de comercialización.

Eliana Jaramillo, Encargada de Género y Programas para la Mujer en la IX Región de INDAP.

Daniel Álvarez, Jefe de Área Carahue.

Nancy Bobadilla, Jefe de Operaciones IX Región INDAP.

### 10ª Región:

Rosa Amanda Carrera, Representante Legal.  
Loreto Padilla, Encargada de Género y Programas de Mujer X Región INDAP.

### 11ª Región:

Lucy Gómez Sandoval, productora ganadera y de servicios de turismo rural.

Gianella Saini, Encargada de Género y Programas para la Mujer de la XI Región de INDAP.

### 12ª Región:

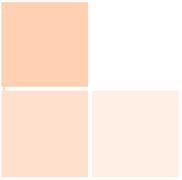
Marina Ojeda, productora.

Miriam Barría Encargada de Planificación INDAP XII Región

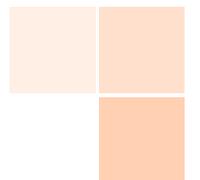
Mónica Pérez, Encargada de Género INDAP XII Región.

María Isabel Sánchez, Jefa de Área Puerto Natales

María Angélica Iglesias, Ejecutiva Integral Pto. Natales.



# H i s t o r i a s



## Ana María Yucra Apaza

Representante Legal Área Arica, I Región

**A**na María Yucra Apaza pertenece a la etnia Aymará, tiene 32 años, es casada y madre de tres hijos. Vive en el sector Puro Chile del Valle del Lluta. Junto con su marido, productor agrícola, hacen una renta promedio mensual de \$375.000. Viven en una casa de ladrillo de buena calidad, construida dentro del predio en el 2001, luego de haber comenzado con una pieza de madera tipo mediagua, cuando recién se casaron. Tienen una camioneta, indispensable para sacar su producción al mercado; pertenecen a la Junta de Vecinos y a la Iglesia Evangélica local.

Su padre era asignatario de Reforma Agraria y el asentamiento fue destinado a chacarería y lechería, manteniéndose los rubros luego de las asignaciones de tierra a los campesinos, por lo que la crianza de ovinos y bovinos era común en el Valle, pero el papá decidió irse a Arica con la familia y se hizo transportista, hasta que tuvieron un volcamiento grave. Eso los trajo de regreso al predio, donde permanecen hasta ahora como productores hortaliceros.

Cuando Ana se casó, comenzó plantando choclos y algo de cebollas con su marido, para luego concentrarse en los ajos. Fueron tan buenos los resultados con los ajos que amplió su producción y lo mismo hicieron sus vecinos. Lleva ocho años en este rubro, utilizando una superficie de 4 Ha. para ello. Cuando el mercado local se saturó buscaron nuevos mercados, con el apoyo del SAL; juntaron producción entre varios vecinos y se fueron a vender a Calera, en forma asociativa. Luego surgió la idea de la exportación cuando su papá hizo contactos en la EXPO Mundo Rural; llegaron los compradores al Valle y comenzaron a exportar. Comenta que desde un principio diferenciaron su producto y se preocuparon de lucirlo, logrando con ello mejor precio. Definitivamente, es el padre de Ana quien promueve las nuevas ideas y se proyecta en el tiempo. Ella le sigue los pasos.



Junto a sus padres, hermanas y un par de vecinos, en agosto del año 2003 constituyeron la Sociedad “Agrovalle Ltda.” La directiva ha mejorado su gestión y entre todos toman las decisiones. Los socios se conocen entre sí porque pertenecen a la misma etnia y son productores de la misma localidad. Llevan 11 años trabajando juntos y son todos familiares, excepto dos; tienen edades distintas y niveles educacionales más o menos similares. Se rigen por reglamentos y normas consensuadas. En los predios, la producción es dirigida y controlada por cada socio, pero planifican y se distribuyen roles a comienzos de cada temporada, momento en el cual se ponen de acuerdo para coordinar la producción entre las distintas parcelas.

Las personas claves para Ana son “Dios primero y luego los otros nueve socios que tengo yo, porque todos tenemos una parte fundamental, que el otro no la tiene”. Su sentido religioso es muy fuerte. “Mire, cuando se produjo la contaminación del río que afectó las cosechas, también el precio del ajo estuvo muy bajo. Cuando uno se junta en sociedad piensa que va a conseguir el mejor precio, que van a haber ganancias, pero no fue así. Era el primer año que trabajábamos juntos y las ventas fueron pésimas, los pagos pésimos y el asunto de los precios bajos nos remató. Entonces uno piensa, hasta aquí no más llegamos. Pero el estar juntos ese mismo pueblo, el estar

perseverando, era por algo y me dije, Dios nos bendecirá. Entonces llegó esa respuesta del boro que nos dañó los terrenos. La empresa nos indemnizó por los daños que habían hecho los relaves de su minera cuando ocurrieron las lluvias grandes, esa plata que uno ya no la esperaba y, como si eso fuera poco, ese mismo año sale el PDI con recuperación de suelo; la cinta para el riego con una bonificación entre 60 y 80% de parte del INDAP. O sea, cuando ya más uno no puede esperar por la ayuda, llega y entonces uno dice: estas cosas no provienen del hombre, provienen del Señor”.

Sobre INDAP y su personal opina muy bien, ya que, dice, la institución opera en forma transparente, entregan la asesoría cuando lo requiere el proceso productivo y los créditos a principio de año, además de apoyarles con datos concretos para la comercialización.

Reconoce tener aptitudes y abiertamente se califica como emprendedora, aunque reconoce que le cuesta confiar aún en sus talentos, no siempre visualiza el resultado de sus acciones y a veces no cumple con sus compromisos. Comenta que desde chica fue decidida, arriesgada, perseverante y buena para las matemáticas. Entre las dificultades personales que tuvo, pero que ya ha superado en parte, están no saber escuchar a los demás y que se le subieron los humos a la cabeza, pero reaccionó al darse cuenta de que perdía a los amigos. Entre medio, se puso autoritaria y competitiva; se sentía más que los demás, por ser muy rápida de mente. Ahora es más participativa y reconoce que todas las personas

valen por lo que son y que cada una tiene sus funciones.

Ha visto que INDAP la reconoce como buena productora y que hay apoyos especiales hacia las mujeres. “porque la mujer hoy se atreve a salir un poco del anonimato. Antes siempre estaba detrás del varón, del campesino. Nunca era capaz de entrar a una oficina, sentarse y decir yo quiero hacer esto, este es mi proyecto y quiero que ustedes me ayuden a realizarlo. La mujer, como que no tenía la capacidad, no se atrevía. Pero hace algunos años, yo me di cuenta que las mujeres han sobresalido en ese sentido, se han atrevido a ir a la oficina, a pedir apoyo, han creído más en el proyecto que ellas tienen. Me he dado cuenta que hay casos que se han quedado en el camino estancadas, pero hay casos también que han seguido adelante. Yo creo que se ha visto ese apoyo especial hacia las mujeres en las instituciones, cuando se nos reconoce, por el hecho de ser mujer y por comenzar a trabajar. Hace cuatro años éramos un grupo grande de mujeres que estábamos sacando riego por goteo y en el grupo eran cuarenta agricultores a lo largo del valle, pero eran más las mujeres que los hombres. Me eligieron a mí para representarlas”.

Señala que con este trabajo ha disminuido el tiempo dedicado a sus hijos, a su marido y a su casa. Reconoce que le fue difícil criar hijos y trabajar simultáneamente. Compatibilizó las distintas actividades levantándose a las 5 de la mañana y “haciendo más valioso el tiempo,



aprovechándolo, pues si miro tele es a la pasadita, mientras estoy lavando. Ocupo esos tiempos en dos cosas”. Tuvo sus dificultades con su marido, “pero esas son temporadas y después todo se pasa. El tiene que aprender y también yo aprendí. Tuve que decir no a muchas reuniones, a descartar las que tenían menos valor. Una no puede estar en todas”. Por otra parte, desde que desarrolla la iniciativa, han mejorado las relaciones en la familia; le cooperan más con las tareas de la casa; hay mayor comunicación, más confianza y respeto hacia ella, aunque sus hijos expresan más preocupación por Ana, mientras que su marido “sigue igual que antes nomás, exigente, pero él ha mejorado en creer en mí y en mis ideas. Antes me decía que yo tenía ideas locas, que no se podían hacer, pero como que ahora ya me tiene más fe, en ese sentido”.

El dinero ha cambiado de sentido para Ana. “Antes para mí el dinero tenía bastante valor y yo decía que con dinero podía hacerlo todo. Ahora, como que le he perdido un poco el valor al dinero y siento que hay cosas más importantes. Es necesario para realizar las cosas, pero no es lo fundamental. Uno va madurando. Cuando uno parte, es necesario y cuando uno lo tiene, ya no lo anhela tanto. Pero a veces pasa al revés, porque cada vez uno va necesítándolo más, para hacer buenas inversiones. Por ahí veo el cambio, en hacer las cosas bien y tener buenos resultados”.

Sobre los factores que la han ayudado a lograr éxito dice: “yo tengo un solo factor fundamental. Busqué la enseñanza en la Biblia y dice que uno no tiene que endeudarse mucho, que debe ser perseverante, trabajar. Hay que honrar a Dios con nuestro trabajo. Sumado a los dones que me dio, con las habilidades que me dio: pensar rápido, ser alguien, saber tomar decisiones, aprender a decir no, ser más cauta. La capacitación me ha ayudado. Se me han presentado buenas oportunidades, años con precios muy buenos. Yo estoy en la idea de prepararme profesionalmente. También tengo un proyecto de hacer tierras allá arriba, en ese cerro y algún día invertir allá. Hay una pampa como de cuarenta hectáreas y pensamos con mi papá llevar el agua del estanque que nos sobra y hacer ese proyecto. La idea mía es producir allá productos orgánicos y venderlos

para Europa y Estados Unidos, con cero químicos. Se puede llevar adelante. También quiero que mis hijos estudien, que ellos sean profesionales, que ya no los vean como gente campesina, como a nosotros, que los hijos vean la otra parte”.

“He crecido como persona yo. Antes yo pensaba que me las sabía todas. Para mí es una satisfacción que esos sueños que tuve antes se pudieron lograr. Dios me ayudó y ahora puedo tener una mejor calidad de vida. Es una satisfacción para mí, es un logro”.

De sacrificios comenta que “no he podido entregar todo el tiempo necesario a mis hijos chicos y los sacrifiqué bastante. Yo también como persona me he sacrificado, porque nunca podía quedarme en la casa y tenía que ir a cualquier parte. Como que uno empieza a negarse a sí misma. Quieres logros y para eso tienes que invertir tiempo, tienes que invertir plata para andar por allá y por acá, y dejas de pensar en ti, porque ¿De dónde van a salir los recursos en un momento dado, si cuando se comienza no hay una caja chica donde uno pueda llegar y sacarlos? Entonces tienes que comenzar a invertir en todo esto y con el tiempo llegas a tener más posibilidades”.



“Me parece muy bueno que se valore a la mujer campesina, porque la agricultura no está muy bien mostrada, pero la agricultura es la que pone las verduras en la mesa todos los días y es una parte fundamental de Chile, del mundo, entonces no valoran realmente al agricultor. Deberíamos tener un título, porque

sabemos casi lo mismo que sabe un ingeniero. Sabemos de químicos, de fertilizantes, sabemos de todo, y sin embargo, no tenemos ningún título. Es bueno que nos reconozcan como mujer campesina, como agricultora. Eso me parece muy bien”.



## Tatiana del Carmen Vicencio Aguilera

Administradora de la "Sociedad de Hecho Vicencio Aguilera y Otros"

Área Arica, I Región.

Tatiana del Carmen Vicencio Aguilera nació en el Valle del Lluta hace 34 años, es casada y tienen tres hijos estudiantes. Viven con su suegra, quien colabora en las tareas de la casa y del predio. Por ingresos mensuales Tatiana comenta percibir \$50.000, por la iniciativa de claveles, su esposo genera un ingreso de \$130.000 mensuales y doña Ana recibe una pensión de vejez de \$51.000. Tatiana participa en ANAMURI, red rural de mujeres productoras y en actividades de la Fundación PRODEMU, como de SERNAM. Con su esposo son socios de la Junta de Vecinos de la localidad y su marido participa de la Asociación de Regantes.

Sus padres emigraron de Ovalle, instalándose en el Valle del Lluta en 1969, al igual que otras familias del sector. El terreno que actualmente utilizan es propiedad de la familia de su esposo, que accedió a la tierra a través de la Reforma Agraria. El padre de Tatiana fue un dirigente activo en esa época, y ella con orgullo, dice haber heredado sus habilidades de liderar.

El Valle es hortalicero, con una producción restringida en cuanto a variedades, a causa de la contaminación de las aguas por boro y azufre. La familia tradicionalmente ha producido choclos, cebollas, ajos y betarragas, vendiendo habitualmente en el terminal del Agro (Feria) de Arica, al por mayor y al menudeo. Su marido ha sido usuario de INDAP por años y, gracias a las asesorías recibidas, han optimizado la producción.

Hace 4 años que Tatiana, junto a otros 6 socios que se mantienen a la fecha, iniciaron una producción de claveles bajo plástico, con el apoyo del Convenio INDAP - PRODEMU. En la producción colectiva de claveles utilizan 5 hectáreas, tienen una cámara de frío y riego tecnificado. En el año 2002 constituyeron una sociedad de hecho para legalizar el negocio, la cual encuentran de fácil operación y pueden



postular a proyectos de asesorías y financiamiento.

Para el grupo, la producción y venta de claveles es muy buena, pese a la gran competencia. Se proyectan a futuro, pensando construir Packing para trabajar los claveles; reponer plantas e innovar en variedades de flores. El grupo tiene que decidir si continúa produciendo sólo flores o combinan con hortalizas.

En cuanto a la organización, todos los socios son familiares entre sí; Tatiana es la administradora, un socio es el encargado de las ventas y una tesorera, que controla los dineros. Tatiana lidera la iniciativa y el resto está de acuerdo con ella; comenta que se han estabilizado como organización. "Cuando tenemos que tomar decisiones serias, nos juntamos y opinamos todos y ahí sacamos una solución, si es que hay algún problema o hay que hacer un proyecto, o para hacer nuevos cambios. Pero siempre se les pide la opinión a todos y no se deja ningún socio incomunicado. Todos tenemos claro los roles y en lo cotidiano, nunca me ha gustado estar mandando. Aquí todos somos iguales, todos somos dueños, todos somos jefes, no hay alguien superior. Así a nosotros nos ha funcionado bien".

"Ahora estoy aprendiendo otra técnica de gestión que no la sabía: buscar nuevos clientes.

Las adquisiciones y las ventas, las gestiona el socio vendedor, porque él ya tiene la experiencia. Pero tengo una persona clave, y yo no podría funcionar si esta persona no me apoya. Mi marido ha sido una pieza fundamental para mí desde que empecé, aunque él no es socio. Yo siempre he dicho que el taller no puede funcionar sólo con mujeres, porque hay trabajos que tienen que hacer los hombres. La pareja es un complemento”.

Sobre INDAP comenta: “me atienden bien, nunca he tenido ningún intercambio con ningún funcionario, son muy amables, preocupados por los imprevistos de la naturaleza. Se siente el apoyo de ellos”.

Las razones por las cuales su producto se vende son resultado de la atención que entregan al cliente, la fidelidad al casero y la calidad de las flores. En cuanto a la definición de los precios, “siempre nosotros hemos tenido los claveles a precio de la plaza. Nunca hemos pedido más ni menos. La diferencia es que nosotros vendemos a un cuarto menos de lo que vende el Valle de Azapa, por el hecho de que el follaje de nuestro clavel sale con manchas en el borde de la hoja, por la salinidad que tiene el agua. Pero no es mucha la diferencia, en cuanto a precio”. Con los 5 clientes operan en base a acuerdos de palabra; en la ciudad venden al contado y fuera de ella, con cheque al mes. Tienen un proveedor de plantas en Quillota.

Se informa sobre el mercado en la Feria. Vende en Arica, Antofagasta y Calama. No tienen una marca, aunque ya es reconocido su nombre. “A nosotras nos sirvió mucho un programa en el Canal 23 y ahí nos dieron a conocer. También hemos participado en la AGRO ARICA y en otras ferias. Hemos dado tarjetas”. Está buscando ser proveedora del Líder de Arica y de Antofagasta, aunque no sería un gran volumen, igual es importante ese cliente para ella. Ha hecho alianzas con su hermana, también productora, que vive en el Valle de Azapa, con quien intercambia datos de ventas. Se ha incorporado a ANAMURI, organización gremial que está armando una red de flores en la región. Por otra parte, la iniciativa genera empleo para una persona externa entre agosto y octubre. El producto de las ventas se utiliza en capitalización, pago de deudas, consumo familiar y personal.

Las aptitudes que Tatiana expresa y con las cuales enfrenta las exigencias del negocio tienen que ver con el liderazgo, el autoconocimiento e identificación de sus talentos; se anticipa a los hechos y es propositiva. Comenta sobre las habilidades que tiene desde niña: “Mi mamá siempre me decía que era diferente a los demás. Yo perdí a mi papá cuando tenía siete años. Ella tuvo que salir a buscar trabajo para mantenernos a nosotros y como yo era la mayor de tres hermanos, tenía la responsabilidad de cuidarlos. Yo, de muy temprana edad, era dueña de casa y desde ahí



tuve una responsabilidad. En ese sentido, siempre he tratado de ser lo mejor de mí”.

En cuanto a dificultades personales, siempre ha sido muy sensible, tímida y vergonzosa. Le costaba hablar. A través del apoyo del Convenio INDAP PRODEMU superó estas dificultades. Ella trata de conversar mucho y aprender nuevas palabras. Desde que participa en esta iniciativa, le ha interesado “conocer y aprender más; seguir perfeccionándonos como personas, porque uno nunca deja de aprender cosas, de innovar. Me ha interesado la oratoria. Yo antes era una persona tan tímida y vergonzosa, que ni siquiera en una reunión de mi hijo, daba una opinión. No opinaba, porque tenía la impresión de que todos me miraban. Me costó, sí, de primera no fue fácil, pero ahora me puedo parar delante del Presidente y ya no tengo vergüenza. Trato de mejorar mi manera de conversar, porque de repente hay palabras y términos que usan personas que tienen estudios, que son más preparadas y yo todavía no las tengo, no las entiendo. Pero ya no tengo mayor complicación, al establecer una conversación”.



Su familia tiene mucha confianza en las capacidades de Tatiana. “Pregúntele a mi suegra. Ellos vivieron tanto tiempo acá y nunca tuvieron la suerte de salir adelante. Ella siempre me dice que gracias a mi interés y a mi entusiasmo de desarrollarme como persona, de ayudar a la familia, de ayudar a mi esposo, me metí en esto. Y a las finales, los he ayudado a ellos. Siempre me dice, gracias a ti, y yo le digo, no gracias a mí, sino a hartas personas. Gracias a todos, porque hacemos un buen equipo y en un equipo todos tienen que funcionar, porque de lo contrario no se llevaría a cabo el objetivo por el cual estamos luchando”.

Comenta que ella se crió como campesina chacarera y en ese sistema de vida es habitual compatibilizar los roles domésticos y productivos. Pese a lo anterior comenta: “de primera no le dedicaba mucho tiempo a la casa, porque pasaba en reuniones, tenía que hacer muchas cosas. Ahora, los niños más grandes se dan cuenta del trabajo de nosotras y ellos nos ayudan en lo que más pueden. Hay que aprender a distribuir el sistema de vida que tiene uno, para todo hay momentos. Siempre tengo mis momentos con ellos”.

Su marido la apoya en todo. Se casó a los 14 años y llevan 20 años de casados. Si ella ha cambiado, el marido también. “Yo considero que he tenido suerte. Los primeros años nos costó, como a toda pareja. Acostumbrarse a este modo de vida cuesta, pero gracias a Dios, estamos super bien y él dice que se siente orgulloso de mí, porque gracias a mí, él también se ha superado. Entonces, dan ganas de seguir creciendo. En esta parte de mi vida estoy flor”. El factor que la han ayudado a lograr éxito, ha sido el apoyo de la familia.

Respecto al dinero comenta que antes le hacía falta y ahora satisface sus necesidades. “Ahora veo las cosas de otra manera. Todo se puede en la vida, si uno se lo propone, con esfuerzo, dedicación y algo de sacrificio. Yo creo que la fuerza que tiene uno como mujer es grande, porque uno trata de superarse por sus hijos, salir de donde está, a pesar de no tener estudios y no poderse presentar en cualquier parte, sé que uno no tiene esa posibilidad, entonces he ido buscando yo mis propios recursos, viendo cómo puedo hacer esto, lo otro. Eso”.



“He ganado al conocer a muchas personas. He hecho bonitas amistades y conocido harto. Si hubiese seguido el ritmo de vida que tenía, yo creo que no hubiese conocido más allá del camino”, asegura.

Ha observado que hay una preocupación de las instituciones por la mujer, como por ejemplo, en INDAP y en PRODEMU, porque están focalizados en la mujer. “Estas

instituciones, así como el convenio de INDAP con el PRODEMU, son dos instituciones diferentes que se agruparon para ayudar a la mujer campesina, que así sea siempre. Que otras instituciones vean esto como un ejemplo para ayudar, porque antes nosotras decíamos, la mujer campesina, en ninguna parte es bien mirada. De repente, por ser campesina, la gente de la ciudad la apoca. Yo lo he sentido así. Es bueno que a uno le lleguen estas ayudas para aprender más, salir adelante y estudiar. Yo era como un pajarito y ahora me sé defender y ya estoy preparada para cualquier cosa que se me venga de improviso”.

“Me siento bien, contenta y orgullosa, porque es un logro más de todo lo que he hecho, cuando me dicen: Tatiana te elegimos a ti para la entrevista, y eso que hay muchas personas que también están en esto y que podrían ser elegidas. Me siento bien, porque reconocen que el esfuerzo que yo he hecho y esto más la motiva a una a seguir superándose”.



## Erica Pérez Armella

Representante del Restaurante "MULEY" (Eclipse)

Área Calama, II Región

**E**rica Pérez Armella, de 54 años, vive en Chiu - Chiu, Comuna de Calama y a 36 Km. de esa ciudad. Perteneció a la etnia Atacameña y a la Comunidad de San Francisco de Chiu - Chiu. Es casada, con dos hijos ya grandes. Ella es la jefa de hogar "porque todo está bajo mi mandato". Cursó la Enseñanza Básica completa y sus hijos tienen educación superior. El matrimonio cuenta con un promedio mensual de ingresos brutos de \$1.200.000 y los hijos en sus trabajos ganan mensualmente entre \$130.000 y \$180.000 cada uno. Participan en la Junta de Vecinos, en la Acción Católica colaboran con los grupos juveniles que funcionan en el verano y con las distintas actividades comunitarias del pueblo. Erica es Presidenta del Grupo de Mujeres Indígenas PACTA HOIRI PURI (Mujer de Tierra y Agua), es Voluntaria del Centro de Ancianos y tiene a su cargo el Cementerio Comunitario. Los niños del pueblo dicen que es la dueña del cementerio.

Chiu - Chiu está ubicado en el valle del río Loa, donde se producen hortalizas, tales como zanahoria, betarraga, maíz y algo de trigo. Hoy en día los pequeños productores desarrollan otros rubros complementarios y más rentables, como el turismo, por ser ésta una zona arqueológicamente importante en el país y muy visitada por turistas extranjeros. Es el caso de la iniciativa de Erica y su marido, quienes junto con producir hortalizas instalaron un Restaurante Étnico en lo que fuera la casa de su madre, en el centro del pueblo.

El predio de la familia está ubicado en el sector Magdalena Huertillo, tiene 1 Ha. de superficie y la producción actual alcanza a unos 150 sacos de zanahoria, generando ingresos que bordean los \$4.000.000 anuales y que comercializan en el mercado regional, además de proveer de estas verduras al restaurante de su propiedad. Son usuarios de INDAP.



"De joven yo trabajaba particular, mi esposo igual. Después trabajamos en la agricultura, como todas las personas del pueblo y tuvimos que irnos a Calama por la educación de los niños. Allí él era temporero y yo salía a trabajar a los casinos de las mineras, hacia la cordillera. Después de un tiempo volvimos a Chiu - Chiu porque se enfermó mi mamá y tuve que cuidarla. Teníamos aquí la casa abandonada y mi marido comenzó a restaurarla de a poquito y se demoró dos años desde el 97. Nosotros queríamos venirnos a vivir en ella y un día dijo: coloquemos un negocio y yo le digo ¿Qué negocio, cuando no tenemos plata?, ¿De dónde vamos a conseguir? Y él me dijo, de alguna manera nos vamos a arreglar. Yo empecé a juntar platita trabajando con mi papá, cuando le atendía el negocio. Junté \$1.200.000 y fue ahí cuando él me dice, pongamos un restauran, pero un restauran turístico donde puedan llegar turistas y yo contesto, ¿Cómo lo vamos a trabajar?, cuando nosotros no tenemos el lenguaje, ni la preparación, solamente las ganas de trabajar".

Con ese dinero y asesorados por la Municipalidad contrataron al arquitecto, realizaron los planos eléctricos y gestionaron los permisos de Sanidad. "No teníamos plata para comprar los utensilios. Yo tenía loza, servicios, platos, de todo, porque siempre me ha gustado coleccionar esas cosas, pero

eran de todos colores y para atender a un turista hay que tener una buena presentación, porque ahí el turista observa y recién decide. Se me ocurrió ir a INDAP, con todos los papeles a pedir un préstamo para implementación del restaurante, por ocho millones y me dijeron que no podía ser por tanto, porque no era agrícola. Aquí en la Segunda Región todavía no estaba claro lo del turismo rural. Me prestaron un millón el año 1999 y me compré las mesas, me alcanzó para una cocina y el microonda”.

“Yo abrí el día 19 de julio del 2000 y ese mismo día vino una delegación. Nosotros teníamos abiertas las dos puertas para entrar los muebles, porque nos estábamos trasladando. Teníamos una cocina y un lavaplatos pero era todo chiquitito. Entonces entra un tour y me dice el caballero si puedo prepararles algo, que vienen del Tatio y la gente quiere comer, por favor señora, porque habían recorrido todo Chiu - Chiu y nadie los atendió. Y mi hijo tenía \$5.000 guardados que yo le había dado para que se diera vuelta durante la semana y compramos carne y yo sin saber cuánto iba a pedir por los platos, así a la tonta y a loca. Entonces viene mi hijo y me dice, compremos carne y hagámosle unos fideitos con carne. Hicimos fideos, una ensalada, fuimos y pedí fiao pan, ají, sal, tomates y cebollas. Atendí a los turistas y ¿sabe usted que así empezamos?. Esa vez me pagaron \$25.000 con un cheque para tres días después, sin plata en efectivo y ¿qué hacíamos si no teníamos nada para trabajar?. Había que seguir, porque ya habíamos dado la primera boleta. Mi marido

se fue donde un joven y le vendió zanahorias, con pago para una semana después y menos mal que le pasó \$50.000. Con esa plata fui a Calama y compré de todo un poquito. Compré dos kilitos de tomate, una cajita de té, dos kilos de azúcar, tres kilitos de harina, y así, así empecé, con un litrito de aceite, con cinco churrascos, con un kilito de carne para hacer cazuela y un montón de cositas que compré, como hormiguita. Yo hacía los tres kilos de harina y después compraba tres kilitos más. Hicimos hartas empanadas todos los sábados y vendía quince empanaditas, doce, y así. Empecé y partí con cero capital. Así partí yo”.

Han participado de capacitaciones en Turismo los años 2001 y 2004, a través de seminarios de turismo rural dictados por INDAP. “Nosotros hacemos lo que sabemos hacer. Cuando vamos a otras partes, aprendimos varias cosas que no teníamos idea, sobre el trato, de cómo recibir a una persona, la apariencia que uno debe tener y todas esas cosas, uno va aprendiendo cosas que ni siquiera se imagina. Es bonito porque uno abre más espacios y la mente se abre más”.

Al personal del restaurante lo maneja su hijo y también lleva la contabilidad, pues ya traspasó ese trabajo, pero es Erica quien figura en la iniciación de actividades y es ella la usuaria de INDAP. La familia planifica el trabajo por evento; operan con agenda de eventos y reciben turistas con aviso previo. Entre todos controlan las tareas definidas y toman las decisiones. Las gestiones las realiza Erica. Ha recurrido a la Municipalidad, a INDAP en sus



diferentes servicios; en el Servicio Nacional de Salud obtienen los permisos sanitarios; con ENDESA gestionan la luz; con la Iglesia Erica aporta sus servicios y, en el SII obtuvo la Iniciación de Actividades y paga los impuestos. Con la Municipalidad, alcalde y otras autoridades se relaciona habitualmente, ya que les organiza eventos.

De INDAP opina muy bien, por su apoyo y recomendaciones, lo mismo sobre el personal del Área/Región. Con las empresas privadas se relaciona como clientes: El ABRA, CODELCO NORTE, Gobernación, DGA (Dirección General de Aguas), Ministerio de Obras Públicas y el CUNIC (Consejo de Pueblos Atacameños).

En cuanto al producto que desarrolla es la atención en el Restaurante, en la cabaña, en el café y en el comedor abierto; producen los alimentos, los sirven y atienden a los clientes; aplican control de calidad y solo ofrecen productos naturales. Las razones por las cuales su producto se vende son el buen trato con los clientes, la atención y la calidad. Define los precios por costo y mercado. No calculan la mano de obra. La cartera de productos que manejan está formada por comida tradicional atacameña, chilena e internacional. Lo básico, dulces y salados, como también, cocktail atacameño, “que lleva empanada, el rosquete, las capias, los canapés con rellenos de la zona; el maíz tostado, la pisangalla, el queque de zanahoria, el queque de quínoa...”.

Se informa sobre el mercado a través de los clientes y de lo que ella observa. Tienen como marca “MULEY”, que significa Eclipse; da a conocer su producto a través de los clientes y de las tarjetas, las que son requeridas por los turistas para incorporar sus datos a guías turísticas de diferentes países, como Francia, Italia o Japón. Definitivamente el restaurante está orientado al turista extranjero.

“Y cuando me falla algo voy a INDAP a pedirle apoyo y ayuda. INDAP es mi única salida hacia el extranjero. No tengo ninguna otra publicidad, solamente esa tarjetita que me dio INDAP, cuando fui la primera vez a EXPO y con ella yo recorro el mundo. Yo con esta tarjeta entré a la guía turística de Japón,



a la guía internacional de Francia y en Italia. Tengo una hoja por Internet en japonés y está la tarjetita. Por eso que le digo, que la tarjetita es la única publicidad que tengo yo de presentación y la cuidó, porque gracias a ella el restaurante se muestra en el extranjero y también da a conocer la Segunda Región, el turismo del Alto El Loa. No hablamos de San Pedro de Atacama, sino que del Alto El Loa, porque nosotros acá antes no habíamos hecho turismo”.

La Sra. Erica expresa las aptitudes de mujer emprendedora, aunque le cuesta calcular los riesgos al iniciar algo nuevo. Desde niña le ha gustado vender, ofrecer, hacer negocios sin mayor vergüenza. Se preocupa del qué dirán y de agradar al otro. Entre las dificultades que ella se percibe está no entender el lenguaje de los extranjeros. Se desesperó con una familia árabe que llegó al restorán y como no podían entenderles, terminaron mostrándoles todos los platos hasta que ellos eligieron.

Las razones que la motivan para continuar se relacionan con el reconocimiento que la gente le hace, ya que ahora es alguien, dice. Se siente realizada como persona y capaz de sacar adelante proyectos por sí misma. No ha observado que haya apoyos especiales por parte de las instituciones hacia las mujeres. Siente que hay un trato igual para hombres y mujeres.

Le han copiado la iniciativa en Chiu Chiu. Por su parte, donde va analiza todo lo que observa y copia las ideas. Con esta iniciativa productiva ha ampliado su red de conocidos; se ha relacionado con autoridades, técnicos e instituciones. También le han surgido nuevos

intereses como “ir conociendo más cosas, más ciudades, sabiendo las cosas que hay allá, porque yo encuentro que yo no sé nada. Quiero aprender”.

Cuenta con la confianza de su familia. “Toda la confianza. Eso es lo bueno, porque si nos vamos a pique, nos vamos todos”. Sobre las reacciones de su marido frente al éxito que Erica ha tenido, comenta que para él es satisfactorio “porque ya no es el junior sino el gerente”. Agrega que a veces hay problemitas que se conversan y que en general, la relación entre los dos se ha mejorado; lo mismo sucede con sus hijos y con el resto de las personas. Ahora andan preocupados por el problema cardíaco que tiene. La llaman todos los días, cuando no están juntos.

Para Erica “Con el dinero se abren las puertas”. Su percepción de la vida ha cambiado. “Yo antes no me creía capaz, yo decía ¡Esto aquí! y no pasaba nada. Pero ahora no. Ahora me siento capaz y quiero ser más. Antes me miraban a huevo, como se dice, pero ahora ya no.”

Los factores que la han ayudado a lograr éxito tienen que ver con la familia; su humildad, porque dice que ella es igual con todos. También su forma de ser es acogedora. Al hablar sobre sus dificultades recuerda la incomunicación que tuvo con los árabes, pues quedó muy afligida.

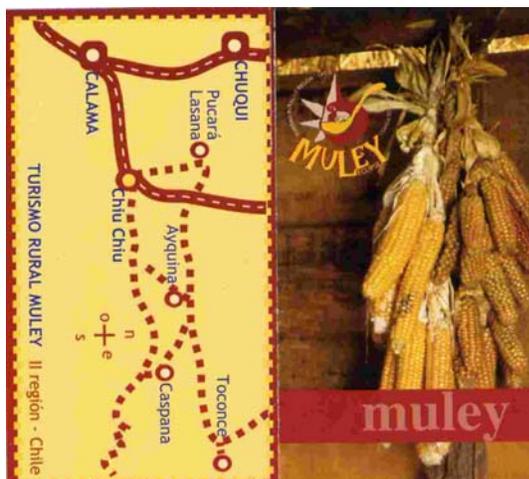
Tiene la satisfacción de haber aportado a su pueblo, puesto que ahora en Chiu Chiu hay un restaurante. “La satisfacción más grande es

haberme dado a conocer afuera”. De sacrificios comenta “Sí, los he tenido, pero han sido recompensados. Harto sacrificio, porque yo quisiera hacer otras cosas. He tenido que amanecerme y cumplir cansada las obligaciones. A veces no he tenido ganas de trabajar, pero por el hecho de tener un compromiso, lo he tenido que sacar a delante, con apoyo o sin apoyo. Entonces ha sido harto sacrificio, pero siempre se aprovecha.”

“Me gustaría que la institución de INDAP apoyara a la mujer en cuanto a turismo, porque somos mujeres que podemos, que nos jugamos el todo por el todo y no tenemos ese apoyo en forma individual. Que no apoyen tanto al varón, porque hay muchos que se la pueden, pero son flojos y dejan las cosas ahí botadas y no trabajan. La mujer es un poquito más cumplidora.”

“Me gustaría que INDAP hiciera más encuentros y seminarios de turismo rural, que disertaran en gastronomía, que nos enseñaran cómo servir la mesa, con protocolo. Son cosas que nosotros no las sabemos y tenemos que aprenderlas para quedar bien con el cliente, porque estamos sirviendo al turista extranjero. Yo más trabajo con turista extranjero que con gente chilena.”

“Es bueno que nos demos a conocer así, con problemas, sin problemas, con los pro y con los contra. Que vengan personas a ver en el terreno lo que existe y cómo trabajamos, por eso es bonito que vengan a terreno.”



## Clementina Contreras Riquelme

Exportadora de uva de mesa.

Área Vallenar, III Región.

Clementina Contreras Carmona tiene 64 años y es viuda desde 1978. El predio donde vive está ubicado en la localidad de Chiguinto, valle del Río del Tránsito de la Comuna de Alto del Carmen, en la III Región. Vive sola, porque de los siete hijos que tuvo, los casados se fueron a vivir fuera y también los dos solteros, que aún estudian. Posee una casa amplia con todas las comodidades modernas que los hijos han complementado, al regalarle diversos electro-domésticos. También tiene un computador, por ser una exigencia de la empresa con la cual trabaja, sin conexión a Internet, ya que ésta no llega al valle; aunque para ella, el teléfono es lo más importante porque a través de él se comunica con sus hijos y realiza los negocios. Tiene una camioneta, que la apoya en sus trabajos y traslados.

Percibe un ingreso anual de US\$ 103.000 por la exportación de uva de mesa, equivalente a \$60.000.000, de los cuales destina más de la mitad a los gastos de producción, y el resto en vivir y para seguir luchando, como dice ella. Aunque le cuesta aceptar los halagos, Clementina es parte del grupo de productores exitosos de la Región, aplaudida en la Oficina de Área de Vallenar y en la Regional de INDAP por que ya egresó de INDAP y cuando lo requiere, ella se apoya en los bancos para desarrollar su iniciativa. En la temporada de la uva, la suya es la primera en estar lista para irse a Estados Unidos con el primer embarque que zarpa hacia California, en noviembre de cada año.

Sobre su historia nos cuenta que “antes de casarme yo vivía en Vallenar y mi marido, que es de familia indígena, era de este valle y trabajaba en trasportes. Por mi parte, de chica yo viví con mi mamá en Potrerillos donde estudié hasta el 6° Humanidades. ¡En



esos tiempos! y también estudiaron mis hermanos. Mi abuelo materno era de familia árabe, ¡Mire las mezclas! Fue allí donde conocí a mi marido y al casarnos, nos vinimos a vivir con mis suegros, por 7 años, en El Olivo. En ese entonces compramos esta tierra, Santa Inés. Yo estoy en el valle desde el año 1962 y la casa que teníamos era chica pero fue creciendo, a medida que lo fuimos necesitando y cuando pudimos ampliarla”.

“En esa época en el valle se plantaban hortalizas, con medieros, y como él además era transportista, llevaba las verduras para Santiago, donde las vendía. Yo solo era dueña de casa, porque teníamos 7 hijos, sólo criaba y trabajaba en la casa. En ese entonces le iba bien y tuvo hasta dos camiones, pero le vino diabetes y perdió todo lo adquirido. Cuando falleció en 1978, quedamos muy pobres porque se vendió el tractor, los arados y los camiones; no teníamos más que éste terreno y el de Conay, que está en la cordillera, mucho más arriba del valle, con animales que vendí para pagar la deuda del hospital. Sólo teníamos para comer y para pagar la universidad de mi hija que estudiaba Educación Diferencial y se tituló, pero en ese entonces ella dudaba de seguir estudiando y yo le contesté que debía seguir y luchar para salir adelante. Fue así como me hice cargo de la tierra, de la educación y de la mantención de mis 7 hijos”.

“Y allí empecé a luchar yo, a trabajar. El primer año, en este potrero del lado que es de una hectárea, puse porotos verdes. Ese mismo año salí en la revista “Nuestra Tierra”. Recuerdo que era domingo y yo estaba regando, porque no había plata para pagar un trabajador y salí en la foto con una pala de punta cuadrada, que era para recoger guano, pero como no sabía, yo regaba con esa pala, me arremangaba las faldas y trabajaba. Dios me ayudó y saqué como \$2.000.000 y al tiro me afirmé para trabajar.

“Después seguí sembrando porotos como tres años más. Íbamos a continuar con la siembra y yo además estaba haciendo los barbechos de uva pisquera: Rosa Pastilla y Moscatel de Austria, porque íbamos a instalar parronales con esa uva, pero justo fui a hacer un curso de parronales y el profesor me dijo que venía el boom de la uva de exportación, que él me podía ayudar con su jefe de la exportadora... Y en ese intertanto, yo iba comprando los materiales para el parrón: los palos y los alambres, con la plata que sacaba de los fletes, porque sin plata no se puede comprar, es muy difícil. Si se tiene, se compra, si no, no. Porque junto con la siembra de porotos, yo seguí con lo de los fletes; me compré una camioneta, cuando vendí un chasis que tenía guardado por ahí y trabajé para el norte, como comerciante por 7 años, llevando fruta sólo en los meses de enero y febrero, cuando los hijos estaban aquí. Bueno. Pusimos el parrón, lo paramos y terminé poniendo uva de exportación, con la variedad “Flame” y esa fue mi salvación”.

“Cuando me agrandé con lo del parrón, en 1998, pedí un préstamo a INDAP y corté los árboles que tenía, porque en ese tiempo tenía limones, guayabos, naranjos, paltos y allí hice parrón. Les dije en INDAP que si

me iba bien, lo pagaría todo dentro del año. Esa vez me fue tan bien que pagué sin esperar el plazo que me habían dado y me ahorré los intereses; llevé la plata en billetes. Al año siguiente saqué \$1.220.000 y arreglé el fundito de Conay; puse naranjos “Thompson” y hace poco agregué 320 nogales, que están creciendo muy bien. Conay es muy helado y por eso voy a seguir poniendo nogales, que son negocio. Hay un boom de los frutos secos”.

“Luego de ocupar todo este terreno con parronales, que son como de 1,6 hectárea, me amplí arrendando otras tierras en este mismo sector, en Marquesa y en El Olivo. En todas he puesto parronales con uva de exportación. En Conay tengo casi 5 hectáreas.; aquí en Santa Inés 2 hectáreas y arriendo como 11 hectáreas más. Tengo iniciación de actividades desde 1989”.

“Continué con INDAP y me ayudaron para el riego por goteo, entre el 2000 y el 2002. Eso fue todo lo que hice con INDAP. Lo demás ha sido por propio esfuerzo y con apoyo del Banco del Estado. Así construí el Packing el año 2000, cuando estaba mi hijo conmigo y después me hice la oficina, el 2002. El año pasado puse más parrones, los pagué y me quedé sin plata para este año”.

“A mi Packing lo certifican cada año y está inscrito en la “FDA” de Estados Unidos, porque exporto directamente a ese país. Tengo las variedades “Flame”, “Superior”, “Red Globe” y en Marquesa tengo “Thompson”. Las calidades que logro son: “L”, “XL” y la “XXL”. De ésta última saqué pallets completos la temporada que pasó. Mandamos a California directamente y a fines de octubre los pallets están listos en el Puerto de Caldera, para ser embarcados. Soy la



primera de la III Región en tener uva tan temprano, pero hay que llenar un barco y debo esperar las uvas de Copiapó. Con eso, el barco se va entre el 15 y el 20 de noviembre”.

“Yo trabajo por contrato con “Río Blanco”. Esta exportadora me manda los ingenieros agrónomos para la asesoría técnica y con ellos hacemos el plan anual. También “AGRISER” hace el control de calidad del Packing y con mi administrador seguimos las orientaciones técnicas que nos dejan, pero las gestiones las hago yo. No tengo marca para mi producción, pero sí un sello propio que lleva la uva, es un código, el N° 131 y la recibidora me ha felicitado por mi buen trabajo; nunca me han devuelto cajas por mala clasificación o mal embaladas. Siempre he realizado un muy buen trabajo. También le hacemos trabajos a terceros y nunca he tenido reclamos”.

Pero la vida de doña Clementina no ha sido fácil, pues una tragedia la marcó profundamente. El hijo que volvió para trabajar con ella, y que a futuro quedaría a cargo de los negocios murió en un accidente. “Sucedió que fue a dejar unos materiales por los cerros, para que la telefónica colocara una antena y al bajar, el tractor se dio vuelta y perdió la vida mi hijo, él, que se vino a trabajar

conmigo, falleció a los dos años. Después mi hija me acompañó 6 meses, se volvió con su marido y ahora me he quedado sola. Ésta ha sido mi pena más grande. No me gusta tener penas en el corazón ni sufrir enfermedades”. Pero mitiga las penas con trabajo, con empeño y sacrificio. Con cierta tristeza dice enfrentar todo sola, acompañada principalmente por sus trabajadores, que ya tienen más de 20 años trabajando junto a ella. Opina que el accidente de su hijo fue peor que la muerte del marido. “Yo creo que Dios lo tiene bien cuidado y querido. Tengo la fuerza que Dios me ha dado y el compromiso por cumplir. Eso es lo que me alienta a seguir”.

Sobre el futuro comenta: “la uva de exportación era mejor negocio antes, cuando había poca; ahora está todo más caro: los químicos y hay que tener la plata para los trabajadores, porque en el valle escasea la mano de obra. Voy a terminar de plantar dos hectáreas de nogales en Conay y hasta ahí no más con la agricultura. Después quiero seguir con turismo. Sacrificaría \_ de hectárea aquí, en Santa Inés y pondría cabañas, para mostrar el valle a los turistas, porque este país es tan lindo. Con 7 cabañas y una piscina cerca de las cabañas y otra en el río, para refrescarse, estaría bien. Algún día a lo mejor lo haga, aunque siempre faltan cosas en el campo, porque estoy reponiendo el tractor, entonces, por ahora no podrá ser. También quiero poner pasto y alfalfa en Conay. En realidad quiero seguir invirtiendo”, dice riéndose.

Clementina es un referente para los pequeños productores de la localidad. Ella los estimula con sus iniciativas y su forma de hacer negocios. Las alianzas, dice, se producen por necesidad entre los productores, especialmente para incrementar volumen y negociar mejores precios. Una experiencia fue juntarse para un PROFO que no resultó, pero quienes la gratifican y con quienes más se relaciona son las personas antiguas del sector, los ancianos. No solamente ha trabajado en beneficio propio, sino que también, por mejorar las condiciones de vida del sector. Son varias las historias que tiene



al respecto y la construcción de un puente peatonal sobre el río, es una de ellas.

Al preguntarle sobre el rol de INDAP en la zona comenta que “en mi comunidad yo veo que hay muchos agricultores chicos que entraron al negocio de la exportación de uva de mesa con el apoyo de INDAP, ya que ellos no se atrevían a hacerlo solos. INDAP ha sido importante, porque antes nadie había hecho parronales y ahora todos tienen; disponen de plata y están mucho mejor. Ha sido una gran ayuda. En INDAP me dicen que ya soy grandecita y que ya no me pueden atender y ahora que ya estoy egresada de INDAP, entonces trabajo con el banco, de a poquito, porque no me gusta meterme con mucho préstamo”.

Sobre el “Proyecto Pascua Lama” no quiere saber nada, “porque con eso se termina la agricultura del valle. Todo esto va a contaminarse, si acaso no hacen las cosas bien hechas, y uno no sabe cómo las harán, porque no se puede estar supervisando allá arriba. Todos los productores chicos no estamos de acuerdo con el proyecto; hemos hecho hasta marchas. Lo terrible es el agua y los residuos que va a traer. Los pequeños productores, ¿A dónde se van a ir, si todos son pobres? Nos tendríamos que ir todos, porque se pierde todo el valle, hasta el puerto de Huasco. Yo digo ¿Cómo las autoridades no lo van a ver? Es un tema muy complicado”.

Desde chica ha sido emprendedora. Cuando estudiaba, trabajaba en lavados y hacía queques para tener dinero. Comenta que hay que saber vivir las experiencias y siempre la estimuló el deseo de tener lo propio, pero no crecer demasiado. Las habilidades que ha aprendido con el tiempo se refieren a perdurar en el tiempo, mantenerse como productora y cuidar lo que tiene, además de saber negociar.

Sobre sus cambios, dice tener un poquito más que antes, pero que ella no ha cambiado. Es muy capaz de sacar adelante proyectos por sí misma, incorporarse a otros nuevos, pidiendo préstamos si es necesario y expresa mejor lo que piensa. Todo ello ha sido siempre así, dice. Desde que comenzó a trabajar en

el campo, ha hecho buenos negocios y ha buscado los rubros rentables, como fue el caso de la uva de mesa para exportación. Siempre usando los recursos y ventajas que tenía. Lo mismo sucederá con la idea sobre turismo, rubro en el cual quiere incursionar.

Del dinero opina que debe ser invertido y por eso ella tiene poca liquidez. “No lo guardo, sino que lo trabajo. Con mis logros ahora estoy más tranquila, pero no me faltan las preocupaciones, porque cuando se crece en producción, se crece en todo, hasta en los problemas”.

Los factores que la han ayudado a lograr éxito se relacionan con la perseverancia. “se debe ser muy constante; atinarle al negocio y hacer las cosas bien, no a medias. Además, hay que creer en las nuevas tecnologías y estar al día en los conocimientos, perfeccionándose. Para eso estoy en un curso de liderazgo”.

Sus satisfacciones se centran en las visitas de la familia, porque ellos gozan con los adelantos que ha logrado, reconociéndole sus logros. Tiene lo que tiene, lo que no pensó tener: su casa y vehículos. Sus respaldos son los parrones, la tranquilidad.

En un comentario final agrega que para los campesinos pequeños productores sería importante mantener e incrementar el apoyo que da el Gobierno. Opina que lo ideal sería llegar a exportar solos, sin intermediarios, lo cual considera difícil, dadas las características del negocio.



## Linda América Ardiles López,

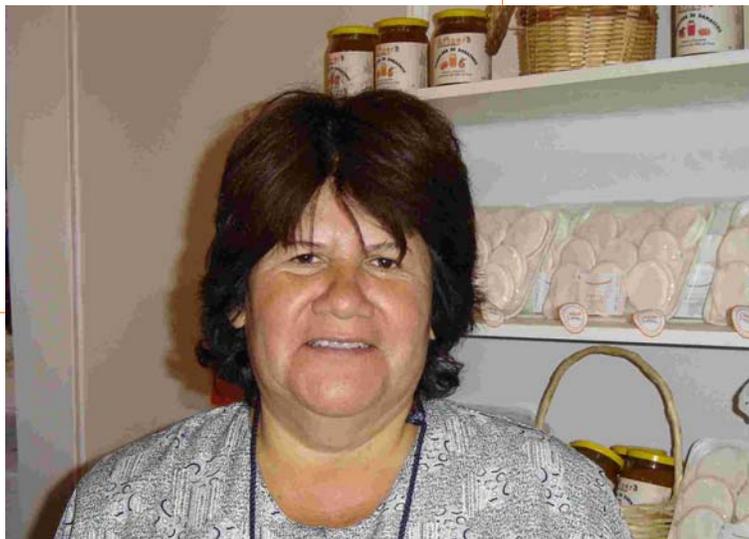
Productora de dulces chilenos y de hortalizas bajo plástico en El Molle, Vicuña.

Área La Serena IV Región.

Linda América Ardiles López tiene 55 años, vive con su hija y dos nietas, otro hijo y un sobrino en el sector El Molle, comuna de Vicuña, a 30 Km. de La Serena. Habitan una buena casa de madera, construida por América el año 1982, a la cual han agregado piezas e instalaron baño dentro de la casa, al llegar el agua potable al Valle. La casa está ubicada en el camino a Vicuña, lo que facilita la venta de sus productos. Cursó estudios secundarios y el menor de sus hijos realizó estudios técnicos. De sus ingresos informa que tiene un promedio mensual de \$300.000, su hija gana \$100.000 y el hijo cerca de los \$200.000. Aún no cuentan con vehículo propio.

Ella participa activamente en la comunidad, es parte del Consejo de Desarrollo Local de la Municipalidad de Vicuña, Tesorera de la Agrupación de Pequeños Productores de Vicuña, integrante de la Directiva de la Junta de Vecinos y participa en el Comité de Adelanto.

América vive en un terreno de 0,5 Ha., heredado de su padre, con una superficie que va desde los cerros hasta el Río Elqui. De joven



salió a trabajar fuera y cuando tuvo a su hijo mayor, volvió para dedicarse a la agricultura. Complementariamente ha trabajado en la confección de mermeladas, hace ya treinta años, las cuales vendía a la gente que pasaba por su casa. Le fue bien, porque se preocupaba de mantener buena calidad y ello la llevó a hacerse de clientela. Los mismos clientes le sugirieron la idea de confeccionar pasteles y comenzó haciéndolos en su cocina, sin mayores comodidades.

La fabricación de dulces se fue desarrollando de a poco, a partir del año 1978. En 1982 construyó su casa con alcantarillado para cumplir con los requerimientos de higiene en la confección de los dulces. Obtuvo el permiso SESMA. La fábrica tiene hoy una sala de elaboración y otra para hacer manjar. No almacena el productos, ni guarda materia prima en stock. Esta actividad económica ha sido un complemento a la producción agrícola que desarrolla en un sistema de producción individual-familiar. la Universidad de la Serena la asesoró en 1998 para crear su imagen corporativa y en el 2000 obtuvo la Certificación de Calidad. A partir de ese año tiene asistencia técnica de INDAP para su predio en cultivo de hortalizas y árboles frutales, ha participado en talleres de capacitación sobre injertos, riego tecnificado y sobre el PH del agua. Con las hortalizas no operó en el 2004, porque se enfermó. Para el 2005 sí lo hará



De INDAP opina muy bien, porque recibe todo el apoyo que necesita y más. Sobre el personal del Área de La Serena tiene una muy buena opinión y la atienden muy bien. Lo mismo de SERCOTEC.

Las líneas de producción que trabaja en la dulcería son: Chilenitos, alfajores, merengues, cachitos rellenos con manjar casero; empanaditas de fruta: alcayota, pera, manzana y papaya; brazo de reina, pie de limón y otros kuchenos y diferentes tortas por encargo. La producción de dulces es totalmente manual y los materiales, naturales.

La razón por la cual sus productos se venden es porque a las personas les gustan los dulces, por su calidad y sabor. Define los precios más por mercado que por costo, ya que en El Molle no puede cobrar por la calidad. Tiene cartera de clientes: Supermercados "DECA" y "La Cruz", en Coquimbo y "La Pirámide", en La Serena; opera con ellos según acuerdos de palabra y le pagan con factura a quince días. Los turistas y la gente del lugar pagan al contado.

Le agrega valor a sus productos, por su presentación en bandejas, envueltos en papel celofán, con logo y embolsados. La certificación SESMA no está incluida en el precio. La imagen reconocida por quienes le compran es la etiqueta y su nombre. Tiene asistencia técnica de INDAP a través de un proyecto de comercialización para pequeños productores.

En cuanto a alianzas, hace años estructuraron con PRODECOP el Comité de Desarrollo Local Comunal de El Molle, del cual es Tesorera y ahora están creando una Asociación de Municipios Rurales de la Provincia. Con estas alianzas ha mejorado su acceso a otros recursos.

América se conoce muy bien y confía en sí misma. Desde niña ha sido una persona creíble y confiable. Es autocrítica, observadora e intuitiva, porque capta las intenciones de las personas. Con el tiempo ha aprendido a ser menos directa, más cautelosa y a evitar las reacciones impulsivas. Sobre las dificultades que ha tenido, comenta: "las mujeres debemos



saber desde chicas que no somos dueñas de las personas... Para salir de una pena, me aturdí trabajando, porque no me podía vencer la tristeza ni la depresión. Había que seguir adelante, por las deudas. Fue en ese momento difícil cuando llegó INDAP a ofrecerme apoyo y entonces no pude seguir lamentándome, porque tenía cosas más importantes que hacer”.

Ha observado apoyos especiales por parte de las instituciones, clientes y proveedores, por el hecho de ser mujer. Comenta que las mujeres tienen más apoyos que los hombres, hecho reconocido por ellos mismos. Por las iniciativas productivas se ha relacionado con gente de su comunidad; a través del Consejo de Desarrollo Local, con el Municipio, productores e INDAP y también, con otras instituciones y autoridades. A partir de esta iniciativa, también le preocupa su presentación personal.

Su familia tiene mucha confianza en sus capacidades para llevar adelante este proyecto. Dice ser “el puerto seguro para su familia” y es ella quien toma las decisiones importantes.

Comenta que se relaciona con sus hijos de mejor forma y busca desarrollar acción social en beneficio de otras personas, manteniendo su preocupación por esos temas, pese a que descansa menos que antes. La casa con la



producción son más o menos compatibles y la crianza de los niños se le facilitó porque su hija mayor crió al hermano menor. En general los niños le ayudaban mucho, cooperándole en la producción agrícola y en la dulcería.

El dinero para América “es un medio necesario para poder vivir. Si éste no existiera seríamos más felices y podríamos volver al trueque, porque hoy en día todo es plata”. Ha cambiado su percepción de la vida, “Me siento bien, respaldada porque hago algo provechoso y lo hago bien”. Los factores que la han ayudado a lograr éxito han sido su fuerza de voluntad, el apoyo recibido desde INDAP y desde otras Instituciones. Las dificultades han tenido que ver con la carencia de un capital de respaldo para llevar a cabo otros pequeños negocios.



Entre los logros alcanzados destaca la independencia, aunque no es autosuficiente; cuenta con el dinero para cubrir sus necesidades y darse sus gustos. Lamenta perderse las representaciones escolares de las nietas y no tener suficiente tiempo para participar en programas sociales, pues le gusta ayudar y preocuparse por los adelantos del pueblo.

Sobre la encuesta comenta que “me permite expresar lo que pienso. Nos hace mirarnos a nosotras mismas y es lamentable, pero muchas veces nosotras no nos detenemos a mirarnos.”



## Rosa Elvira Verdejo Riquelme

Gerente de la "Sociedad Agrícola de Hibridación Verdejo Ltda."

Área Quillota, V Región.

Rosa Verdejo Riquelme, de 48 años, es casada y tiene dos hijos. Vive en el sector de San Pedro, comuna de Quillota. Su marido es comerciante en flores y tiene por ayudante a su hijo mayor, recibiendo un ingreso aproximado de \$150.000. Por su parte, ella es la gerente de la sociedad "AGRAHIV Ltda.", empresa familiar a la que le dedica todo su tiempo, con un ingreso mensual de \$120.000. Están construyendo su casa en base a subsidio habitacional, la cual ampliarán con tres dormitorios. Tienen buena calidad de vida y Rosa cuenta con un auto para su uso personal. Participa del Consejo de Área de Quillota (CADA) y no acepta otros cargos, ya que su tiempo libre lo dedica a estudiar. Cursa el 4° Medio en forma vespertina.

Su padre, productor campesino, es propietario de una parcela asignada por Reforma Agraria desde 1971. Tradicionalmente la familia se ha dedicado a la producción de hortalizas, participando desde chica en dichas faenas.

Entre los años 1996 y 1997 ella y sus hermanas partieron trabajando con un grupo de 11 mujeres, en una sociedad de hecho auspiciada por FOSIS. En una superficie de 5 hectáreas se dedicaron a la producción de gladiolos bajo plástico, la cual complementaron con un proyecto INDAP, construyendo otros 11 invernaderos, pero Rosa llegó a la conclusión que los gladiolos no eran negocio. "Yo tenía la sensación de ir a jardinear con los gladiolos, porque en la familia siempre habíamos producido hortalizas y estábamos acostumbradas a trabajar en la tierra. Recuerdo que mi papá era muy machista, porque les pagaba sueldo a mis hermanos hombres y a las mujeres no, simplemente porque éramos mujeres y decía que a las mujeres había que mantenerlas. Nosotras éramos 6 mujeres y 4 hombres y, animal que compraba, animal que lo entregaba a uno de sus hijos y las mujeres



nunca tocábamos nada. Él decía que nosotras debíamos aprender a cocinar, a lavar y a coser, para después atender al marido que nos tocara. Pero a mí nunca me gustó esa parte y siempre le alegué sobre lo mismo".

Rosa y algunas hermanas trabajaron como temporeras durante 15 años en el predio del primer hibridador de Quillota y su hermana Sonia supervisaba a 70 mujeres. Fue allí donde aprendieron el manejo del rubro y cuando vio que los gladiolos no eran negocio, conversó con su papá para que las ayudara a instalarse y trabajar en hibridación por cuenta propia. "Nos costó convencerlo, pero a la larga aceptó hacer una sociedad con todos los hermanos y con él, como propietario de la tierra. Nos pasó 0,5 Ha. para 20 invernaderos y al segundo año, nos cobró arriendo. Ahí, entre todas juntamos plata para pagar al abogado y hacer la sociedad. Así comenzamos con lo de la hibridación".

"Hemos tenido suerte, porque en 1998 INDAP nos aprobó un PDI para invernaderos de hibridación. Como era algo nuevo, salió aprobado por \$22,000.000, repartidos en créditos individuales de 2 millones por cada socio. Esa temporada trabajamos tomate y sacamos 6 Kg. por planta y fue el único año que nos fue tan bien, porque a los otros años, la producción disminuyó. Al segundo año teníamos 24 invernaderos, porque capitalizamos y al 3er año, hicimos 5 más. Es

así como el año 2004 teníamos 75 invernaderos, todos en producción de tomates y semillas. Hemos tenido malos tiempos también, como en el 2002, cuando perdimos 39.000 plantas de tomates por las lluvias grandes y quedamos sin nada. El agua salió desde la tierra, porque las napas ya no soportaron esa cantidad de agua. Ahí vino a vernos hasta el Ministro de Agricultura a mirar la catástrofe. El año 2003 empezamos con hibridación y pedimos un asesor exclusivo para apoyar la parte administración y gerencia. Él nos hizo ver que éramos productores de semillas, así es que dejamos los tomates a un lado y a partir del 2004 sólo trabajamos semillas de ají y pimentón, y además, desde este año nos pagaremos sueldos las tres hermanas que tenemos cargos en la sociedad.”

La Sociedad AGRAHIV Ltda. se constituyó el 27 de octubre de 1998, con 11 socios pertenecientes a la familia Verdejo Riquelme, en la cual el padre aporta la tierra y sus 10 hijos son los socios restantes. En 2 hectáreas de terreno están instalados los invernaderos para la hibridación de semillas, tienen un galpón de trabajo amplio, de construcción sólida que comprende un ambiente para trabajar las semillas, pieza de secado, baños y oficina en un medio segundo piso. Otras Instalaciones corresponden a una segunda oficina y diversas bodegas.

La directiva de la sociedad la componen tres hermanas: Rosa es la gerente y representante legal, Mónica la encargada de producción y Sonia es la secretaria. Rosa lidera la iniciativa y los socios están de acuerdo con

su gestión, porque, de alguna manera, es fácil ponerse de acuerdo dentro de la familia. El papá ordena, une a la familia y da el apoyo a Rosa en su rol de administradora, pese a que inicialmente no estaba de acuerdo con la idea. Muchos de los hermanos han trabajado en la empresa, pero la familia llegó a la conclusión de que los socios hombres no sirven para ese trabajo, sino más bien, tienen habilidades para mandar. Debido a características personales y a conocimientos, las tres hermanas mujeres asumieron la dirección de esta iniciativa, con el beneplácito de todos los socios.

Trabajan a contrato con SEMINIS S.A. desde el año 2001. Cada temporada, la empresa, con filiales en Francia, USA y Chile, define con AGRAHIV la producción a desarrollar y les entrega la semilla. La manipulación posterior va por cuenta de la empresa familiar, de acuerdo a las normativas técnicas establecidas. Desde la empresa, dos veces a la semana el agrónomo encargado hace control de calidad. Han recibido visitas de USA, Inglaterra, Japón y Nueva Zelanda, por sus buenos resultados, “También nos ha visitado el dueño de la empresa, porque le causaba curiosidad que nosotros, siendo los más pequeños, hacemos las cosas bien, con menos tecnología, artesanalmente y la producción está bien manejada”. El trabajo genera empleo para cinco socios todo el año y además contratan a 45 mujeres jefas de hogar, durante noviembre y diciembre cada temporada.

Sobre proyecciones futuras de la iniciativa está mantener los niveles de pureza varietal y germinación logrados, porque esta temporada





sacaron 100% de pureza varietal y 98% de germinación, superando las metas solicitadas. Comenta que no necesariamente es positivo superar la cantidad de semilla que fijan por contrato, porque castigan el precio, como les pasó este año. Por otra parte, con la inversión existente y con la experiencia obtenida, buscan complementar la producción con semillas de flores, para intercalar producción, usando la infraestructura en forma más eficiente, lo cual no está lejos de concretarse.

De INDAP tienen una muy buena opinión. “Sin ellos no habríamos podido realizar mi sueño. Nos llevamos bien con los Jefes de Área”. No ha observado apoyos especiales por parte de las instituciones o clientes, por el hecho de ser mujer. No lo nota, y es más, comenta que “lo que vale es ser perseverante y producir con calidad, lo demás es bla - blá”. Esta iniciativa le ha permitido relacionarse con la empresa, el alcalde, el gobernador, el Presidente Lagos, con trabajadores y con organizaciones.

Sobre sí misma comenta que ella es el apoyo central de la sociedad AGRAHIV, hecho que es reconocido por todos los socios. Sobre sus cambios, claramente nota que ha hecho un proceso. “Mi papá nos crió muy sumisas, pero no hay que ser así y yo no aguanto que nadie me suba la voz. Ahora soy más exigente, orgullosa y segura de mí misma. Enfrenté los roles que me imponían como mujer de campo, sabiendo que con mis hermanas éramos capaces de hacer otras cosas. Tuve el sueño de hacer la sociedad con los hermanos, para apoyar a toda la familia, para salir adelante y me siento bien, muy conforme con lo realizado hasta ahora”.

Su familia tiene mucha confianza en las capacidades de Rosa. En su casa toman las decisiones importantes ella y su marido. “Conversamos, pero igual lo doy vuelta”. Sobre el grado de compatibilidad entre las actividades domésticas y las productivas dice que no se pueden hacer bien las dos cosas. Ella es gerente y no dueña de casa y por eso dejó de lado las tareas domésticas, pues lo primero es la producción y tiene una sobrina que la ayuda en la casa. Su marido ahora la apoya, están bien los dos, no sin haber pasado malos momentos. Su marido la admira, aunque no se lo dice directamente, sino que se lo comenta a otras personas. No le coopera en las labores gerenciales y separa las situaciones de la casa con las de la empresa.

“El dinero es importante por la tranquilidad que da. Cuando no tenía deudas estaba más tranquila, pero tengo, y entonces, hay que ser ordenada con los créditos. El dinero no hace la felicidad, pero hay que tenerlo, no para vivir como reyes, sino para tener una mejor situación. ¡Hay que ver el esfuerzo que tiene todo esto!”

Sobre los logros comenta que “es una satisfacción ver a mis hermanos con mejor situación económica y mejor calidad habitacional, porque la sociedad les ha ayudado en las mejoras de la casa. Es así como por ejemplo, no teníamos luz, entonces hicimos un convenio con CHILQUINTA y tiramos el cableado para todos, de una vez. Otra cosa importante para mí es, haberle demostrado a mi papá y a todos, que puedo ser empresaria, por mis habilidades. Imagínese, ¡Andar en auto propio, cuándo me habría imaginado!. Todo eso, en base a un sueño, porque pensando se



va actuando. La mujer es más activa, es más emprendedora y quiere tener cosas, por lo tanto, ella se lo propone y lo hace, pese a lo que le cueste. Las mujeres se han ido ganando las cosas con la forma de ser positiva, con garra

y echadora para adelante, porque yo, cosa que me propongo, las hago, cueste lo que me cueste. Pero el sacrificios ha sido dejar solos a los hijos...”.



## Juana Delgado Cea

Representante legal de la “Sociedad el Rincón de las Acacias Ltda.”

Área Talagante, R.M.

Juana María Delgado Cea, Representante Legal de la “Sociedad el Rincón de las Acacias Ltda”, tiene 45 años y vive a 9 Km. de El Monte, en un sector agrícola de cultivos tradicionales. Es casada y tienen 4 hijos; cursó la Enseñanza Media y actualmente genera ingresos mensuales de \$150.000 con su producción de flores. Su marido obtiene un promedio de \$130.000 al mes de sus cosechas y los hijos que trabajan fuera, ya generan lo suyo. Junto con ser productora de claveles, Juana participa en la Asociación Gremial de Mujeres Rurales de Talagante, “AGREMUR”, de la cual es su presidenta.

Cuando se casaron en 1978, compraron el terreno al lado de su madre y allí se instalaron, porque él ha sido siempre agricultor. En 1998, cuando la agricultura estuvo tan mala, Juana buscó complementar los ingresos de la casa y comenzó a vender quesos, empanadas y a producir hortalizas; por unas vecinas supo de un curso sobre producción de flores bajo plástico y fue a ver cómo era. Se quedó a las clases porque le gustó la idea de ser productora. Indagando llegó a las oficinas de INDAP y, a sugerencias del Área de Talagante, armó un primer grupo de vecinas, para aprender a producir hortalizas. Cuando ya manejaban las técnicas del cultivo, el técnico les sugirió que produjeran semillas de flores, porque era un negocio mejor, pero a las señoras no les gustó la idea. Ahí comenzaron las dificultades dentro del grupo; las mujeres dejaron de asistir, por encontrar que era un trabajo pesado, que les ocupaba mucho tiempo y, cuando les ofrecieron un crédito para incrementar la inversión, se espantaron ante la posibilidad de contraer deudas, pues no creían que se pagarían con la producción. Quedó sola de nuevo, pese a que les lloró para que se quedaran, porque las ideas que tenía para resolver sus necesidades



económicas se esfumaban; la alternativa era en grupo y no individual. En ese momento habló con su mamá y sus hermanas, quienes aceptaron acompañarla en la experiencia. En 1999 armaron un grupo de seis socias, todas familiares y ahí comenzaron, con el apoyo del Convenio INDAP–PRODEMU, quedando Juana como representante, porque era la que gestionaba.

Actualmente la sociedad permanece y producen claveles, lisiantum, flores de relleno y arreglos florales, en una superficie de producción de 1.190 m<sup>2</sup> bajo plástico. Tienen 24.000 plantas de claveles, con una venta anual de \$10.656.000 y con 5.200 plantas de lisiantum, con ventas por \$10.400.000, más las flores de relleno, para la confección de arreglos florales. Comenta que es una iniciativa rentable, según las gestiones de ventas y de los contactos que se tengan con el mercado. Con la venta a comerciantes se gana poco, pero las ganancias pueden subir si se le agrega valor al producto y se atiende al cliente. A futuro pretende fortalecerse como productora, dentro de los volúmenes actuales de producción, para luego agrandar superficie, ya que sólo a los cinco años de la inversión se ven frutos económicos; pagar los créditos y preocuparse de los imprevistos, que a veces son graves; inventar una cámara de frío, construir un Packing y comprar una camioneta para entrega directa a florerías.

Juana comenta que fue difícil adecuarse a las exigencias del nuevo trabajo productivo, porque antes ella estaba las 24 horas en su casa; la mantenía limpia y ordenada, perfecta; atendía a su familia y sólo se centraba en ellos, pues en esa época no salía, ni siquiera tenía amigas. Cuando comenzó con la iniciativa, se acabó esa estabilidad y las comidas a sus horas, no alcanzaba a hacer el almuerzo y la casa estaba desordenada, cosas que a su marido le molestaban y se fueron produciendo peleas cada vez más graves con él, tanto así, que llegó a pensar que no podían seguir juntos, que era mejor separarse. Porque el trabajo de producir claveles en grupo no tiene resultados inmediatos; hay que invertir mucho antes de ver la plata y se requiere dedicar mucho tiempo a las actividades productivas: salir a cursos, a capacitaciones y a reuniones con las instituciones, además de trabajar en el invernadero. No era nada de fácil. Las discusiones fueron tan fuertes que para evitar los problemas con su marido, decidió retirarse del grupo y terminar con la experiencia. Total, solo perdía el tiempo que había utilizado.

Cuando iba camino a Talagante, para hablar con la Coordinadora Campesina de Área y decirle que dejaba esto de lado y que no seguía, comenzó a pensar al revés. No estaba haciendo nada malo; su marido tenía que entender que las platas se multiplicarían pasado el tiempo y

que el esfuerzo sería recompensado; que era injusto si solo él llevara la carga de generar dinero para la casa, cuando ella observaba que habían muchas mujeres casadas que trabajan; “¿Y si en vez de dejar todo tirado, sigo, y trato de resolver los problemas con él? Por ahí va la cosa, entonces me quedo y doy la guerra”.

“Antes mi marido era de otro estilo. No conversaba mayormente y cada cual andaba en lo suyo: yo en la casa, cuidando a los niños y él en el campo. Hoy compartimos mucho más, la relación está mucho mejor que antes y siento mucha seguridad de mi pareja. Ahora es otra cosa. Él cambió, se dio cuenta de que se ganaba plata y que yo lo hacía bien, pero tuvo que pasar el tiempo para que él tuviera esta opinión”. Su familia confía en que Juana es capaz de sacar adelante éste y otros proyectos.

Sus actividades y los tiempos dedicados a ella han variado profundamente. Comparte más con su marido y conversa con sus amigas. También usa su tiempo en actividades relacionadas con la asociación de mujeres rurales, pues es su presidenta. Con sus hijos comparte cuando se juntan a comer, o realizando las tareas en los invernaderos. Luego de un proceso de adaptación, logró compatibilizar las tareas de la casa, con sus nuevas actividades.





En Juana se observan fácilmente las aptitudes emprendedoras. Ella se conoce muy bien y tiene confianza en sí misma. Las habilidades que ha tenido desde niña son la responsabilidad y el cumplimiento. Con el tiempo ha aprendido a ser creativa, a administrar dineros, a gestionar y a ser líder; ha desarrollado su personalidad, superando la timidez y la poca personalidad, porque los que la conocen de antes, dicen que era tímida.

Ahora siente que es muy capaz de sacar adelante proyectos por sí misma y liderar la organización, aportando su experiencia y conocimientos en beneficio de otras mujeres, ya que se relaciona con otras productoras; ha asesorado a las mujeres que están comenzando y también se coordina con autoridades, con otras redes de productores, con servicios públicos y con los clientes.

Sobre INDAP opina muy bien, porque los funcionarios buscan cómo solucionar los problemas que se le presentan; el personal del Área de INDAP la apoya, le facilitan las gestiones y tiene muy buenas relaciones con

ellos. Comenta que “si se muere INDAP nos morimos todos los campesinos.”

A partir de esta experiencia productiva descubrió el mundo. “Cuando aprendí a hacer una cosa, la hice; luego hice otra, otra, y otra. Así he superado etapas, hasta llegar a ser la presidenta de “AGREMUR”. Me habría gustado descubrirme a mí misma mucho antes y haber gozado de la vida desde siempre, porque me casé a los 17, para arrancar de mi padrastro y cuando me casé, mi marido no me dejaba salir de la casa. Pero entre tanto, se me fueron los humos a la cabeza y dejé de lado lo mío, hasta que vino el desastre de los bichos y ahí volví a la realidad”. Hubo un tiempo en el cual Juana se concentró en los trabajos para armar la organización provincial y no atendió su producción como debía, dejando para más adelante el análisis y el control de una plaga que le entró a las plantas. Fue como no querer verlo y cuando se dio cuenta, ya era un desastre. Tuvo que quemar todo lo que había en los invernaderos y esperar un año para volver a producir, porque no había producto que matara los bichos. Eso la hizo recapacitar

y hoy en día estima que debe destinar un 30% de tiempo y esfuerzo para "AGREMUR" y el otro 70%, a lo propio.

Los factores de éxito han sido su perseverancia, el apoyo de su mamá, las ganas de surgir y el deseo de que sus hijos tengan mejor vida que la de ella. Soñaba con tener un baño dentro de la casa y hoy la casa ya está arreglada. De dificultades y fracasos, comenta que en lo productivo ha tenido dificultades, pero ha salido airosa; el fracaso fue la plaga de bichos. De pérdidas o de

sacrificios, lamenta haber dejado un poco de lado a su familia, pero los resultados lo recompensan con creces.

Ha tenido muchas satisfacciones. La más importante fue lograr hacer algo por sí misma y ganar plata con ello. La enorgullece ser líder y junto con ello, tener una muy buena relación con su marido y con sus hijos; que sus hijos tengan estudios y está agradecida de Dios, ya que todo lo que le pide se lo concede. No le pide plata, pero sí, siempre lo tiene presente y se sorprende, porque Él siempre la ayuda.



## Ana María Galaz González

productora apícola y  
Representante Legal de la "Sociedad Frutos de Pumanque".

Área Lolol, VI Región

Ana María Galáz González es soltera; tiene 48 años y vive en el Rincón La Higuera de Pumanque, en la casa que construyó su papá hace años, rodeada de familiares en los sitios vecinos. La casa está incrustada en la ladera del cerro, con vista al Rincón y al valle, notándose a lo lejos algo de Pumanque. Es una típica casa campesina rectangular, de adobe, sólida y chata, con columnas de madera trabajadas a azuela y su techo de tejas sobresale por los lados, armando corredores que la protegen del sol y de la lluvia. Del techo de paja su padre pasó al de tejas. la luz llegó hace veinte años y cuenta con baño interior y agua, instalados hace unos 10 años. Usa gas y leña de combustibles, tiene computador sin acceso a Internet, porque ésta sólo llega hasta Santa Cruz y una camioneta nueva, que no se atreve a manejar aún en esos caminos de cerros tan malos donde nunca pasan la máquina.

Llegó hasta la Básica y lamenta no tener más educación, porque "para trabajar al nivel de organizaciones, se requieren capacidades académicas y es ahí, cuando uno se da cuenta de lo que no sabe o no entiende. Pero ahora tengo un asesor que me ayuda. En este nivel además de entender, hay que entrar a negociar y traspasar información a las otras socias, lo que es difícil, porque a ellas les cuesta entender, ya que están menos capacitadas que uno. No



es un desmerecer a la otra persona, pero es una realidad y hay que asumirla", dice. Ana María participa en la Red Apícola "APIUNISEXTA", de la cual es 1ª Directora y no participa en nada más, porque estima debe dejar los cargos a otros para cambiar la dirigencia. Pero hay cosas que no cambia y su casa sigue haciendo de Capilla del sector para la Misa mensual.

"Después que perdí a mi papá yo caí en depresión, eso fue en el 93 y veía mi vida sin rumbo, no tenía idea qué hacer. Un día llegó una persona de la Fundación Frei y me invitó a unas capacitaciones en tejidos a telar y luego seguí con capacitación sobre administración de empresas. Posterior a eso el asesor me dio la idea de participar en un proyecto de INDAP. Fue un proyecto de apicultura, por 13 millones de pesos. Era un Proyecto de Innovación, con un 10% de subsidio y el resto había que cancelarlo. Y ahí presentamos el proyecto y



yo invité a mis hermanas. El proyecto salió aprobado y pedían el 100% de garantía, ya que habían modificado las condiciones que nos habían dicho. Por eso hablamos con el Director Regional, él aceptó nuestro reclamo y además nos dio la idea de asociarnos, para aprovechar el IVA de las inversiones. Así fue como nos organizamos y empezamos a invertir las platas, en pleno años de sequía. Me las lloré todas. Imagínense”.

Es una producción de tipo familiar, en sociedad con tres hermanas y una cuñada. “Una sociedad de responsabilidad limitada, porque entre pregunta y consulta, fue lo que se nos aconsejó. La intención era partir con el cuento claro, limpio y transparente, tratando de hacer las cosas lo mejor que se pudiera, dentro de las capacidades. Tenemos la sociedad desde fines del año 98 y tiene sus ventajas, porque podemos postular a apoyos gubernamentales, como es en el caso nuestro, que hemos trabajado todos estos años con el INDAP, y el estar asociados da mucho más puntaje que en la forma individual. Esa es una de las ventajas primordiales para el tema del rubro en que estamos. Comercialmente hablando es positiva, porque yo sola no hago nada, es muy difícil que yo vaya por mí misma a la EXPO en Santiago o a cualquier otra feria. Hemos hecho buenas presentaciones, tenemos un buen producto e ingresamos a la RED APÍCOLA cuando se constituyó. Todo el esfuerzo ha sido enfocado en buscar caminos para seguir creciendo, avanzando y aprendiendo. Son una infinidad de beneficios los que se tienen con la organización. Yo diría, todos los que uno quiera tener. La desventaja es el tener poco capital monetario, porque hay beneficios que uno no los puede aceptar, por no tener un capital para invertir. Otra desventaja es la poca capacidad académica de los que constituimos esta sociedad”.

“Me costó mucho ingresar a INDAP y fue como en el 97. Uno no sabía llegar, no sabía hablar a lo mejor, o porque en esos tiempos, yo me acuerdo que acá el INDAP existía siempre, pero uno iba a preguntar y la respuesta era no. Ha sido un camino largo y complicado”;pero hoy Ana María está posicionada como productora de miel y derivados. Tiene 8 apiarios ubicados en lugares estratégicos de la comuna, ella cuales construye y mantiene los cajones; extrae la miel, la acopia y envasa en tambores que luego entrega para su exportación. Obtiene como derivados arrobe, polen, propóleo solo y procesado, cera y jalea real. Cuenta con una sala para extracción de la miel, dos máquinas centrífugas y una sala chica para manipular y envasar al detalle los derivados de la miel. La producción de la temporada 2003 fueron 6.000 Kg. de miel con ventas de \$8.500.000; 200 litros de arrobe por \$635.000; 15 Kg. de polen con ventas de \$150.000; 4 kilos de propóleo por \$72.000; 80 gramos de jalea real, con ventas por \$80.000; 300 Kg. de cera, con un total de \$1.050.000 por su venta y propóleo procesado, con un valor de \$300.000 por Kg. Con el polen y el propóleo se obtienen mayores ganancias, pues tienen bajos costos de producción, aunque se produzcan pequeños volúmenes.

En la historia empresarial de Ana María han existido grandes dificultades, como la sequía que sufrió la zona cuando comenzaba con las abejas, la pérdida de seis tambores de miel, en un accidente cuando eran trasladados hacia la firma exportadora o el incendio, en el cual casi perdió hasta la casa. Así y todo comenta: “cuando yo tuve el derrame de miel y cuando tuve el incendio, me ofrecieron que repactara la deuda pero yo nunca quise, porque significaba ampliar plazos y pagar más intereses. Lo último que voy a hacer será entrar a pactar deuda y felizmente no lo he hecho”.





De la calidad de su miel hablan los reconocimientos logrados. “En el Simposio Apícola Nacional del año 2003, la “miel de Rincón Las Higueras” ocupó el tercer lugar en calidad, y este año, en el de Concepción, mi miel fue destacada de entre otras, porque tiene un 1,6% de proteínas por sobre lo normal de mieles del país. Esos son estudios hechos por la señora Gloria Montenegro, que es expertísima. Esa certificación se le agrega a la etiqueta y te significa más plata, pero el certificado yo no lo tengo aún. El año pasado, en la cata de mieles me gané un análisis completo de las mieles. No lo mandé a hacer ese año, por la baja producción que tuve. Los análisis son caros, pero voy a tener que saber hacer los análisis, porque eso del nivel de proteínas es posible que dependa del tipo de flora que tienen las abejas. Entonces, este año, igual voy a sacar las muestras y las llevaré para su certificación”.

Respecto de la apertura del país al comercio internacional, comenta que “hay muchos temores hoy día en cómo viene el

cuento con las “BPA” (Buenas Prácticas Apícolas) y las “BPM” (las Buenas Prácticas de Manufactura). En esto, las organizaciones y sociedades caen todas en un mismo saco y no hay clasificación de ellas a nivel de gobierno. Entonces, por ahí hay un gran temor, miedo a decir hasta dónde voy a ser yo capaz de asumir lo que viene, porque si bien es cierto que son adelantos para el país, igual vienen trabas. Por mucho apoyo que tengamos del gobierno, hay una cuestión de capacidades personales, de preparación académica que hoy día..., yo tengo computador y no lo sé usar. Todavía nosotros estamos como estamos. No me he perdido capacitaciones, aunque todo eso tiene un costo. Sumado a los gastos administrativos y de insumos que tiene la sociedad, lo que uno produce no es tanto. Tenemos claro que hay que crecer mucho más para eso. Pero ¿soy yo capaz de crecer más? Esa es la interrogante que nos hacemos. Ahora, como Red, hay que pagar cuota de socio, hay que ir a las reuniones, porque la cosa funciona por presencia. Por un lado es un sacrificio, pero también te enriquece como persona, como organización también se van aprendiendo cosas, se va creciendo”.

Ana María tiene confianza en sí misma y desde niña ha tenido “ideas locas”, proyección a futuro y necesidad de hacer cosas, heredando de sus padres la capacidad de lucha. Con la vida ha aprendido a escuchar, a aceptar opiniones y situaciones con las que no está de acuerdo, respetando las ideas de los demás. La dificultad personal que siente es su baja escolaridad. Lo ha superado mediante las capacitaciones y el relacionarse con otras personas. En esta iniciativa ha sido capaz de salir adelante con éxito “y no se me han subido los humos a la cabeza”. Se ha relacionado con gente de su comunidad,



con autoridades externas a su sector, con productores e instituciones. Comenta que lo ha pasado muy bien, porque antes tenía una vida aburrida. Su familia tiene mucha confianza en ella y se los ha demostrado con hechos. “Mi vida ha cambiado absolutamente, ya sea en el área social, laboral, en las relaciones. Si bien es más compleja, es también más enriquecedora y entretenida que antes”.

No ha notado discriminación positiva para con las mujeres en las instituciones, porque “la mujer se ha ganado su espacio. Antes, en las instituciones había temor de atender a las mujeres, pero hoy reconocen que la mujer es responsable y emprendedora”.

Los factores que la han ayudado a lograr éxito son los contactos, las personas con las

cuales se ha relacionado; el tener el instinto para relacionarse y el apoyo recibido desde el Gobierno. Sus dificultades se refieren, por una parte, a su autopercepción respecto de sus conocimientos; con el derrame de la miel que sufrió, ya que ella no exigió que amarraran los tambores; el haber perdido sus bienes en el incendio y la incertidumbre sobre el futuro, relacionada con la apertura de los mercados y cuán capaz será de superar los obstáculos que vienen. Sus satisfacciones se refieren al reconocimiento nacional de la buena calidad de su miel, éxito que nunca pensó lograr; el crecimiento como persona y la capacidad de beneficiar a las familias de las socias con la iniciativa apícola. De sacrificios lamenta haber dejado de lado su vida personal, concentrándose en las actividades de producción.



## María Teresa Huerta Gaete

Representante Legal de la Sociedad Ltda. "Floristas de Colchagua".

Área San Fernando, VI Región.

**A**María Teresa de Jesús Huerta Gaete tiene 46 años, está casada y vive con su marido y su hijo menor en la localidad de Fundo del Medio, a 5 Km. de San Fernando. Con la producción de claveles que trabaja, genera un ingreso mensual de \$70.000 y su marido, en las actividades de lechería de la parcela obtenida por Reforma Agraria, percibe un ingreso de \$1.000.000. Ambos tienen estudios básicos, su hijo menor cursa la secundaria y el mayor es Contador en una firma de Santiago. Actualmente María Teresa es Presidenta de la Red de Flores de Pequeños Productores de la VI Región, ocupa el cargo de Vicepresidenta en la Junta de Vecinos y participa en el Movimiento de Schönstadt de San Fernando.

En la parcela implementaron una lechería con maquinaria y animales el año 1992 y contrataron trabajadores para dichas faenas. Hasta la fecha María Teresa lleva la contabilidad del negocio familiar, el manejo de los remedios y las adquisiciones, mientras que su marido se dedica a cuidar los animales y a vender la leche. Les ha ido bien y se han dado sus comodidades, mejorando el nivel de vida familiar.

En 1996 María Teresa junto a algunas vecinas gestionaron ante la Fundación PRODEMU un curso de manualidades y en



1997 comenzaron a trabajar con plantas de interior, incorporándose al convenio INDAP-PRODEMU en su programa de atención por tres años.

A partir del año 1999 constituyeron la Sociedad de Responsabilidad Ltda. "Las Floristas de Colchagua", la cual produce catorce variedades de claveles. Es una iniciativa colectiva en la cual trabajan siete socias que producen y venden en conjunto. Tienen 1.350 mt<sup>2</sup> de invernaderos en producción, una oficina, sala de riego tecnificado y una ramada para el trabajo con las flores. Esporádicamente realiza arreglos florales.

Tienen 20.000 plantas de claveles en catorce variedades, de las cuales 2.000 son claveles rojos, los que producen más de 32.000 varas al año y perciben \$1.760.000 por esas ventas. El resto de las variedades genera una venta anual de \$14.850.000 aproximadamente.



Las 7 socias trabajan 3 hrs. al día permanentemente. Usan mano de obra familiar y los maridos realizan los trabajos más duros, como la construcción de los invernaderos. En cuanto a empleo de personas externas, contratan un fumigador 1 vez al mes por 2 horas. Comenta que “esta iniciativa es negocio cuando se tiene volumen. Con un invernadero para el grupo no se gana, pero, con la superficie nuestra actual, ya tenemos ingresos de más o menos \$70.000 mensuales promedio para cada socia, lo que es una cantidad aceptable, porque trabajamos solo 3 horas diarias. Es un ingreso adecuado”. A futuro ampliarán superficie con tres naves más, por un total de 660 mt<sup>2</sup> e incrementarán la producción, incorporando nuevas variedades de claveles y otras flores, tales como alstromelias.

Venden en San Fernando y diferencian su producción en el mercado por calidad, operando de acuerdo a compromisos adquiridos más que por precio. Se relacionan con dos clientes al por mayor según acuerdos orales, quienes les pagan con abonos semanales y el saldo contra factura a fin de mes. Además atienden a otros cinco clientes semanales y, aunque tienen más demanda, no pueden responder por falta de volumen.

La sociedad está incorporada a la Red de Pequeños Productores de Flores de la VI Región, alianza con la cual han mejorado las ventas y el acceso a recursos para inversión, subsidios, créditos y capacitaciones. María Teresa es actualmente su Presidenta y al respecto comenta: “Estoy muy orgullosa por lo destacadas que somos, por lo que hemos logrado y por llegar a ser buenas productoras, en la opinión de quienes nos ayudan. La Red de Flores está compuesta por 20 pequeños

productores de la provincia y con algunos grupos estamos en niveles parejos de calidad, porque esa es la idea de la Red, que haya homogeneidad entre los productos para poder comercializar en conjunto. Es así como el año pasado, cuando hicimos la gira y recorrimos a todos los productores, nosotros quedamos entre los 5 mejores productores de flores y dentro de ellos, estamos en el primer lugar”.

Añade que “hay otros productores de flores que no son pequeños productores, por ejemplo, en Santa Cruz hay una persona que tiene hectáreas de claveles y no competimos porque, aunque ella entrega en los mismos locales que yo entrego, a ella le compran el mini clavel, que nosotros tenemos muy poco. No competimos en calidad, porque ella tiene calidad inferior a la nuestra. Para nosotras es más importante la calidad que la cantidad”.

Sobre INDAP opinan muy bien. “Los programas son muy favorables para dar el pie inicial y para seguir creciendo, porque uno no tiene los recursos como para haberlo hecho sola. El personal del área INDAP nos atiende muy bien. Nosotras tenemos las puertas abiertas siempre”.

Su producto se vende por la calidad la flor, el grosor de la vara y porque están sanos. Definen los precios según el mercado de Santiago y por estudio de costos saben que producir una vara les cuesta entre \$15 y \$19. Vende sus productos en San Fernando y tienen la marca “Sociedad de Floristas de Colchagua”. Dan a conocer su producto con tarjetas de presentación, por intermedio de los clientes y mediante su presencia en las ferias regionales.





Conversando con María Teresa se detecta en ella rasgos de emprendedora. Ella se siente muy capaz para desarrollar esta iniciativa y nuevos proyectos. Tiene seguridad en sí misma, es propositiva, muy racional para administrar recursos y le gusta trabajar en equipo. Desde niña trabajaba con las manos, fue curiosa y se interesaba en todos los temas. Con esta iniciativa aprendió a comercializar y a realizar contabilidades. Otro aspecto desarrollado con el negocio fue la habilidad para relacionarse con personas externas a su hogar, “ya que antes yo no salía ni siquiera al centro y no conversaba con nadie”. Ha logrado superar la timidez y se desenvuelve fácilmente con personas que desconoce. Le gustaría mejorar su forma de expresarse y su educación “porque a veces me siento con poca preparación educativa y al hablar me arriesgo y de alguna manera trato de decirlo bien, pero sin seguridad”.

Las socias han notado apoyos especiales por parte de las instituciones, por el hecho de ser mujeres, pero “cuando comenzamos, el Jefe de Área no creía en las mujeres así es que tuvimos que demostrarle que podíamos hacer bien las cosas”. Hoy la sociedad es un ejemplo para otros grupos productores de claves. Por otra parte, el haber desarrollado esta iniciativa les ha dado la oportunidad de relacionarse con gente de su comunidad con la cual antes no tenían contacto, con agricultores de la región y con autoridades.

A partir de esta iniciativa María Teresa descubrió el trabajo con las flores, “porque yo no era de flores, no me gustaban y se me secaban las plantas de mi jardín. Ahora me encantan, son mi satisfacción”.

De la relación con su marido comenta que ha variado la forma de compartir el tiempo, “porque antes nosotros salíamos todos los días en la tarde a recorrer el campo y hacíamos proyectos. Desde que tenemos el jardín, él recorre la parcela solo y me dice: tú te estás perdiendo lo mejor por eso del jardín. Pero no se aburre y me apoya, porque le gusta que yo tenga flores. A veces viene para acá y nos quedamos conversando. Hemos tenido problemas los dos, porque yo tomo todos los problemas que hay en el jardín y me gusta hacerlo todo yo y él me hace recapacitar. Se ha sentido orgulloso de las cosas que hago y especialmente cuando fui premiada, al salir elegida entre las cuatro dirigentas para representar a la VI Región, en la reunión de la APEC de la Serena. Tenemos las fotos de ese evento y un medallón de recuerdo. Él y mis hijos se sintieron muy orgullosos de mí. En realidad me coopera en la casa y me da todas las facilidades para que yo vaya a reuniones a Rancagua”.

A María Teresa le ha cambiado el sentido de la vida. “Me he dado cuenta que la vida tiene valor, no así algún tiempo atrás. Yo veía que la vida no tenía ningún sentido, ningún



valor y yo no quería existir, pero me he dado cuenta que la vida es bonita, que hay que vivirla, y saberla disfrutar”.

Los factores que la han ayudado a lograr éxito tienen que ver con el apoyo recibido de su familia, su perseverancia y su entrega.

Está orgullosa de los logros alcanzados, del apoyo entregado por las socias, el respeto

que la gente le tiene y del reconocimiento que las instituciones le han dado a la sociedad y a su liderazgo, expresado en la selección para asistir a la reunión de la APEC y al elegirla para dar esta entrevista, “porque no seré conocida aquí no más y me va a dar una satisfacción tremenda si sale publicada, porque es una muestra de cómo una mujer del campo puede lograr muchas cosas”.



## Julia Rosa Gamboa Rivas

Representante Legal de "Agrocomercial Frutos de Lipimávida".  
Área Licantén VII Región.

**J**ulia Rosa Gamboa Rivas, Representante Legal de la Sociedad "Agrocomercial Frutos de Lipimávida", tiene 41 años, está casada con el encargado de la posta rural de esta localidad costera, a 125 Km. de Curicó. Viven en Lipimávida desde 1992 y tienen tres hijos; su casa es de buena calidad y tiene todos los servicios básicos, a diferencia de muchas de sus vecinas. Su marido es Diácono de la Iglesia Católica, rol en el cual desarrolla actividades relacionadas con la Parroquia, es además Director del Club de Diabéticos y acompañante de Adultos Mayores.

Lipimávida pertenece a la Comuna de Vichuquén, sector de campesinos pequeños propietarios, con escaso acceso a recursos productivos. Producen papas y en menor grado hortalizas para el consumo familiar; las familias tienen animales de trabajo y ganado menor para el autoconsumo, complementado con faenas de pesca artesanal. Tradicionalmente las mujeres han realizado artesanías en lana y preparan conservas de papayas al jugo.

Al llegar de Curicó, observaron que en todos los jardines de las casas había matas de papayos, cuyos frutos eran consumidos por las familias, o vendidos a los turistas en febrero, junto al pan amasado y choapinos de lana que confeccionaban las señoras de la localidad y cuando las papayas sobraban, se las daban a los chanchos y se botaban. Esta situación cambió cuando FOSIS y CRATE invitaron en 1993 a todos los vecinos a participar en un curso para el procesamiento



artesanal de la papaya. Así aprendieron a confeccionar papayas al jugo, mermelada y miel de papayas. Desde entonces las mujeres compraban frascos en Curicó, preparaban las papayas y vendían su producción en forma individual a los veraneantes y turistas. Julia se incorporó a estos afanes cuando criaba a sus hijos. Preparaba 500 frascos durante el año para venderlos en el verano, procesando las papayas en la noche, lo que significa pelarlas a mano, envasarlas y cocer los frascos al "baño María", para esterilizados y guardarlos durante meses, sin que se echaran a perder.

En el sector se ha producido un crecimiento importante en la producción de papayas. Actualmente existen alrededor de 7 Hás. dedicadas al rubro, distribuidas en pequeños huertos caseros de 200 a 2.000 mts<sup>2</sup>, propiedad de pequeños productores agrícolas. Complementariamente, se han instalado 4 agroindustrias procesadoras de papayas, que además trabajan mora, frambuesa, membrillo, alcayota, castañas, etc.,



Una de ellas, “Frutos de Lipimávida S.A.”, la de esta historia, exporta al mercado europeo.

La sociedad “Frutos de Lipimávida S.A.” se constituyó en el año 1997 y adquirió un sitio de 300 m<sup>2</sup>, donde construyeron en albañilería una planta de elaboración de 124 m<sup>2</sup>, sala de producción, pieza para el almacenaje y el local de venta al público, todo ello por un valor comercial de \$21.000.000, sin considerar la bodega de productos terminados, construida recientemente. Cuentan con servicios de agua potable, energía eléctrica, teléfono y fax. El inventario de existencias, a noviembre del 2003, era de \$8.575.000, pues el abastecimiento de insumos para el procesamiento (frutas: papayas, frambuesas, mora, castañas, etc.) es estacional y obliga a la organización a tener capital inmovilizado, como producto elaborado disponible para vender a sus clientes durante todo el año.

Los socios y otros productores campesinos locales se han capacitado en el manejo predial del cultivo de papayos mediante Asesoría Técnica Predial de INDAP y accedieron a riego tecnificado de sus huertos por el Servicio de Riego Campesino, logrando un incremento importante en la producción, la cual ofrecen a la agroindustria local. Es así como la sociedad se abastece con la producción de papayas y frutas de sus socios y de otros productores de la costa de la Provincia de Curicó, convirtiéndose en un importante poder comprador en la zona.

La sociedad confecciona las conservas en base al trabajo colectivo de sus socios y mantiene la calidad artesanal de su producción, al utilizar fruta libre de químicos producida por los pequeños productores campesinos, la cual es pelada a mano. El año 2003 produjeron 25.000 frascos de papayas al jugo, con ventas por \$9.600.000 y otros derivados, tales como, mermelada, miel, néctar, confitura, turrón y cocadas de papayas. Produjeron un total de 8.000 frascos de otras mermeladas: alcayota, membrillo, mora y frambuesa, con ventas por un total de \$5.000.000. Las conservas, mermeladas, jugos y miel, se presentan en frascos de vidrio.

La sociedad tiene 13 socios, nueve mujeres y cuatro hombres. Hay dos adultos mayores, de 68 y 72 años, a quienes no se les exige mayor rendimiento y la edad del resto del grupo oscila entre los 38 y los 50 años. Hay diferencias en los niveles educacionales, ya que 4 personas cursaron el cuarto medio y el resto sólo llegó a la educación básica; piensan de manera similar sobre el negocio y las familias tienen características parecidas: todas viven de la tierra, son pequeños productores agrícolas familiares entre sí. La sociedad tiene una directiva, que el grupo respalda y la iniciativa es liderada por Maribel y Julia Gamboa; reciben Asesoría Técnica del CEGE de INDAP Talca y realizan en forma autónoma los trámites de exportaciones y de negocios que requiere la sociedad.

El historial de Créditos que tiene la sociedad con el Área de INDAP Licantén data desde el año 1997. La organización ha solicitado doce créditos, de los cuales tres se destinaron al desarrollo de inversiones y los restantes nueve correspondieron a capital de trabajo. Nueve se encuentran cancelados y tres vigentes, lo cual significa que la Organización, en igual período, ha realizado pagos por \$40.000.000. Estos financiamientos han sido otorgados periódicamente a través de los últimos 7 años y el servicio a la deuda





demuestra que la organización interviene en el negocio con un buen resultado económico, comenta el Jefe de Área.

El modelo jurídico utilizado es de Sociedad Anónima Cerrada, definido así con apoyo de un abogado al constituirse como sociedad en el año 1997, con el objetivo de limitar el ingreso de nuevos socios, manteniendo como exigencia básica la condición de ser pequeños productores agrícolas, pues hay interés de parte de dueños de restaurante por ingresar a la sociedad, lo cual terminaría con el carácter de empresa campesina que los socios desean mantener.

Para la comercialización obtienen información sobre el mercado a través del CEGE Talca; venden sus productos en Santiago, Bélgica, en el local de Lipimávida y en Talca; participan en eventos tales como Expo Mundo Rural, Feria Gastronómica de Santa Cruz, SIAL de París, Feria del Queso en Chanco; su marca es “Frutos de Lipimávida” y dan a conocer su producto con degustaciones y muestras. El producto está dirigido a consumidores de clase media, a hoteles y a consumidores de Bélgica. Le agregan valor a los productos, a través del manejo artesanal de la producción y de la utilización de fruta limpia de pesticidas; no tienen aún certificación y la imagen reconocida de su producto es el manejo artesanal de la papaya. El proceso exportador no es nuevo para la organización, pues tienen cuatro años continuos de exportaciones, con una consolidación clara del negocio y una demanda creciente de envíos; un comprador que les da confianza, pues cumple cabalmente con los compromisos

del negocio, lo cual da un respaldo a la organización para responder a sus compromisos crediticios en cada temporada.

El cliente más importante es “Mercado Justo OXFAM, que paga un 60% por adelantado y el 40% contra entrega, en Bélgica. Otros clientes son “Sabores del campo”, “Mundo Natural”, DISA (distribuidor de hoteles). Tienen alianzas con “VINOS LAUTARO”, sociedad con la cual comparten containers y exportan en conjunto.

Pese a lo anterior, debieron superar grandes dificultades como organización, pues vivieron una crisis que casi los llevó a la quiebra. Cuando se dieron cuenta decidieron trabajar duro, enfrentar las gestiones legales en Bancos y ante SII de Curicó y, cómo no, asumieron los reclamos de las familias, cuando éstas se sintieron abandonadas. Realizaron un gran esfuerzo para recuperar la sociedad y lo más duro de enfrentar fue la falta de ingresos. La crisis produjo resentimientos e inseguridades que aún persisten, porque se quebraron las confianzas entre ellos, aspecto difícil de recomponer. Superando las inseguridades, la sociedad enfrentó el proceso de exportación; se relacionó con la naviera y gestionó los envíos, llegando a la conclusión de que no era tan difícil ni tan complejo realizar estas gestiones. Ahora todos los socios saben cómo hacerlas.

Con ese período de crisis, cuando los integrantes de la sociedad reaccionaron y decidieron enfrentar la administración y la exportación de su producción, el grupo maduró, se afiataron y concluyeron que su iniciativa era negocio, que no podían fracasar, porque tenían capacidad para generar ingresos y con ello, enfrentar los compromisos económicos. Sabían producir y administrar la sociedad.

Julia tiene la seguridad de sacar adelante proyectos por sí misma y ha superado su problema de timidez y la sensación de vergüenza, al conversar en público. Hoy enfrenta discusiones que no se imaginaba tener con INDAP y atiende fácilmente a los clientes. Esta iniciativa le ha dado la oportunidad de relacionarse con la gente de

Lipimávida y conocer de cerca la realidad de pobreza en que viven las familias campesinas del sector. Reconoce que antes estaba en su casa, dedicada solamente a sus niños y con este proyecto aprendió a compartir con otros, desarrollando una idea en común para beneficio de todos.

Comenta que su marido ha sido muy comprensivo y se alegra de que ella haya logrado tanto. Pese a lo anterior, “trata de manduquearme para que yo haga las cosas de una determinada manera en la sociedad, pero sabe que no le resulta. Entiende lo que es de cada cual. Él no es machista y, por ejemplo, entiende lo de la EXPO, entonces en esos momentos, él se queda a cargo de la casa”.

Su percepción de la vida ha variado. Comenta que cuando la mujer trabaja es más independiente, pero también más individualista, como cuando fue paramédico en Curicó. En cambio, con esta experiencia asociativa, ella es parte de la comunidad y se conduele de la pobreza que observa entre los socios, porque las personas viven del escaso sueldo que entrega la sociedad. Esa realidad la motiva a trabajar para incrementar los resultados colectivos. Para Julia el dinero significa mayor estabilidad. Como familia no aspiran a ser millonarios, pero sí a tener estabilidad. “Uno gana su propio dinero y apoya en la casa. El vivir en Lipimávida, donde no hay mayores tentaciones, ayuda a las familias a no ser tan consumistas”, añade.

Los factores que la han ayudado a lograr el éxito tienen que ver con su experiencia laboral anterior y sus estudios; con el apoyo entregado por INDAP, fundamentales al momento de enfrentar los negocios y la administración de la sociedad. Comenta que el desarrollo de un producto exportable es en sí un gran logro, que da energía y vitalidad para continuar compitiendo en el mercado.

Para Julia “es una satisfacción observar cómo ha crecido la credibilidad de las mujeres rurales frente a INDAP, en los negocios que ellas emprenden; aunque a nivel nacional se siga mostrando que es el hombre de campo quien lleva la batuta. Esa mentalidad persiste

y es difícil lidiar con ella, pero se ha avanzado en el reconocimiento de la mujer, como productora y como buena negociante”.

Finalmente comenta lo difícil que resulta la convivencia en un grupo que persigue objetivos comunes de negocios, porque el conocerse entre sí y los cambios en las actitudes son más lentos de lo que se imaginaban inicialmente. Recuerda que muchas socias trabajaban, no opinaban, y que otras, no hablaban con nadie, pero eso ya ha cambiado y han crecido todos.



## Miriam Angélica Palma Torres,

Representante Legal de la "Sociedad Agrícola y Comercial Las Delicias de Pinto Ltda."  
Área Chillán, VIII Región.

**M**iriam Angélica Palma Torres tiene 40 años; está casada con un productor campesino y tienen dos hijos estudiantes. Desde su matrimonio viven en la casa del fundo, donde su marido trabaja en mediería con el dueño. Además tienen una propiedad de 2,5 Há. que compraron el año 2004 y arriendan otras 80 Has. para producir raps, trigo y avena, junto con mantener un piño de cabras. En el sector no hubo Reforma Agraria y el esposo ha sido tradicionalmente usuario de INDAP, recibiendo diferentes asesorías según sus producciones. En ese contexto, años atrás los asesores técnicos se relacionaron con SERCOTEC para capacitar a las dueñas de casa esposa de los productores en confección de mermeladas y estimular la generación de ingresos complementarios entre estas familias. El proyecto contempló la participación de 25 mujeres, surgiendo dos grupos paralelos: las Mermeladas de Pinto y Productos Mella, hoy desaparecido.

La sociedad "Las Delicias de Pinto Ltda." cuenta con 6 socias, quienes desde su inicio han producido las mermeladas en un local arrendado y a partir de enero del 2005 lo hacen en una fábrica propia, compuesta por sala de proceso, baños, sala de ventas, de reuniones y oficina. La iniciativa se desarrolló poco a poco, al ritmo que ellas



definían. Se evalúan con nota 7 respecto al desarrollo de su iniciativa y al compromiso que sienten. En este proceso ha sido muy importante la preocupación por desarrollar las relaciones interpersonales del grupo. Es así como con el apoyo de INDAP realizaron sesiones dirigidas por un psicólogo para tratar esos temas y tienen asesoría comercial mediante proyectos SAT de INDAP desde el 2001. Les han ofrecido muchos negocios, pero son renuentes a enganchar con cualquiera, pues los analizan y seleccionan según sus conveniencias e intereses.

Las socias llevan 6 años trabajando juntas. Tienen capacidades similares de trabajo y un mismo pensamiento en cuanto al negocio; cuatro de ellas tienen edades cercanas a los 40 años y dos son mayores de 60. Riendo





comentan: “unimos la experiencia, con la fuerza juvenil”. Una es profesora y las demás dueñas de casa. Sus maridos son agricultores productores de trigo, ovinos y caprinos. Ellas colaboran habitualmente en las tareas prediales y “ellos nos cooperan en la iniciativa y nos mantienen, que es lo más importante”, acotan.

Dirigen la operación Miriam y Elizabeth; planifican anualmente el trabajo y una vez al mes realizan reuniones de seguimiento para analizar el plan de trabajo; controlan las tareas en forma permanente y toman las decisiones entre todas. Concluyen que la sociedad ha prosperado gracias a la mentalidad emprendedora que ha permanecido a través del tiempo, a las ganas de surgir, que las han estimulado a realizar un gran esfuerzo personal y familiar, como también, a la reinversión de los ingresos obtenidos en la iniciativa, proyectándose más hacia el futuro que al consumo inmediato.

Gracias a la tecnología, el grupo compra la fruta y la congela sin procesar, para confeccionar las mermeladas de acuerdo a demanda durante el año

Complementariamente han invertido en sus predios, creando huertos de frutales. En el año 2003, la Universidad de Concepción hizo un recuento bacteriológico de sus mermeladas encontrándolas de muy buena calidad. Utilizan preservantes sólo en el caso de las mermeladas Diet, o cuando la fruta está muy madura, como es el caso de la mora.

Las mermeladas se venden por su calidad y “la gente busca la mora de Pinto”; definen los precios de sus productos según estudio de costos y por mercado. Las líneas de producción son: mermeladas diversas, higos en almíbar y mezclas de frutas: durazno-frambuesa; pan de pascua y mermeladas Diet, en frascos de diversos tamaños. El producto está dirigido a GSE Alto, gourmet, hoteles y cafés; le agregan valor a los productos a través de frascos, etiquetas y recetas; cuentan con certificación de la Universidad de Concepción e incluyen este costo en el precio. No gastan mayormente en marketing, pues los productos se publicitan por sí mismos y a la fecha, no se han repartido utilidades. Solo a veces se ha distribuido un aliciente de \$10.000 para cada una.

Miriam expresa claramente aptitudes emprendedoras y reconoce que desde niña ha sido trabajadora, colaboradora y muy versátil. Con el tiempo ha aprendido a ser tolerante, a aceptar las diferencias y “ahora pienso mucho antes de actuar”. Ha tenido dificultades para enfrentar al público, a causa de su timidez y por sentirse poco preparada, pero lo ha superado, pues aprendió a valorarse a sí misma. Como sociedad han armado redes locales y se relacionan con instituciones, otros productores, clientes y con proveedores.

Al preguntarle si observa apoyos especiales por parte de las instituciones por el hecho de ser mujer, contesta que no ha notado diferencias de trato ni prioridades dirigidas a la mujer, porque, afirma, el apoyo continúa centrado en los hombres.

En cuanto al uso del tiempo, comenta que concentra la convivencia con sus hijos los fines de semana y el tiempo destinado

a las actividades sociales relacionadas con la iniciativa ha aumentado. Opina que las actividades domésticas son compatibles con las productivas y que es cosa de organizar el tiempo, de acuerdo a estas últimas. En su caso, Miriam no tuvo mayores problemas de trabajar, ya que cuando comenzaron el proyecto, la crianza de los hijos había pasado. “En la casa ya estaba sólo mi marido y los chiquillos se habían ido al internado en Chillán. Es así como la producción de mermeladas me ayudó a superar las tristezas y la soledad del corazón”.

Al preguntarle por la confianza que su familia tiene en que ella sea capaz de sacar adelante este proyecto, contesta: “regular confianza no más, porque en general los maridos se sienten pasados a llevar; se sienten disminuidos con esto de los negocios de la sociedad. Al principio tuve conflictos con él, pero los hemos ido superando. Tanto así, que ahora él desea comprar un terreno, al lado de la fábrica, y construir nuestra casa

para que yo pueda vivir y trabajar cómodamente”. Es un asunto de entendimientos mutuos, comenta, porque su marido entiende lo que Miriam hace y también ella comprende el esfuerzo que él realiza en los trabajos comunitarios que desarrolla, pues está en la Junta de Vecinos y trata de lograr adelantos, para beneficio de la comunidad.

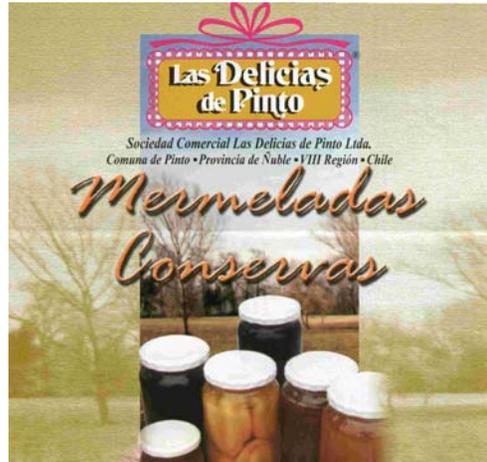
Desde que desarrolla esta iniciativa productiva, han cambiado positivamente las relaciones en la familia y comenta que se ha ganado esa confianza con mucho esfuerzo.

La vida le ha cambiado mucho con esta iniciativa productiva. “Antes vivía sola en la casa y era muy monótono. Si yo miro hacia atrás, creo que de haber seguido así habría reventado. Ahora los momentos con la familia y con la gente los disfruto a concho. Dios ha sido tan bueno conmigo, porque mis hijos me llenan por completo. Ahora soy más feliz y soy capaz de perdonar a mi peor enemigo,



porque veo las cosas de distinta manera”. Miriam ha crecido como persona y ha incrementado la confianza en sí misma y en sus compañeras.

Los factores que la han ayudado a lograr éxito tienen que ver con la perseverancia personal, con lo aprendido sobre la producción de mermeladas y el curso de psicología, que para ella fue clave.



## Rosa Leufuman Peña

productora de hortalizas.

Área Carahue IX Región

**R**osa Leufuman Peña, de 60 años es propietaria de un sitio de 0,5 Há. heredado de su padre. Está ubicado en la ladera norte del río Imperial, sector Amulei de Cullinco Bajo, en Carahue. Es representante del grupo “Los Aromos” formado por 6 socias. Cada una de ellas tiene invernaderos de 120 mt<sup>2</sup> para producción de hortalizas, obtenidos con apoyos del Programa INDAP-CONADI, luego de que ganaran un proyecto de inversión en el año 2002. Otros apoyos aportados por INDAP se refieren a riego tecnificado y estanques de almacenamiento de agua, por un valor de \$1.107.000, el cual incluye un crédito de \$300.000 a tres años y un incentivo de \$807.000.

A la fecha, el grupo lleva dos años de producción, concentrada en tomates y poroto verde durante el verano y, en invierno, en espinacas y cilantro, en los seis invernaderos. Aún no desarrollan un sistema de siembra escalonado y los registros que llevan son rudimentarios. Los logros alcanzados por el grupo se deben en parte a la cohesión interna que generan los lazos de parentesco existentes entre las usuarias y a los rasgos culturales e históricos comunes que comparten, pues todas pertenecen a la misma comunidad mapuche.

Rosa siempre ha sido feriante y vende su producción, tanto en la feria de Carahue, como a clientes particulares que le compran



directamente en su casa y en Nehuentúe. De sus registros se desprende que en la temporada anterior su invernadero produjo tomates, porotos verdes, cilantro, acelgas y espinacas (cuyo consumo introdujo en la localidad), logrando una venta de \$205.000. Complementariamente produce mote, tortillas al rescoldo y harina tostada; siembra papas y verduras al aire libre; compra y revende carbón, queso fresco, queso seco y miel, siendo sus proveedores pequeños productores. Antes del proyecto de hortalizas también criaba animales menores en mediería, los que le daban mucho trabajo en comparación al que tiene actualmente en el invernadero; ahora vive mejor y está más tranquila, ya que el invernadero le complementa los productos para la venta en la feria.

Al preguntársele por sus proyecciones, contesta que desea arrendar un sitio contiguo al suyo para poner •'5f de



hectárea de frutillas. Confía que INDAP la apoyará para lograrlo a través del Programa PDI.

En cuanto a comodidades domésticas, en su casa tiene luz eléctrica y agua extraída del río; vive sola en una casa de madera, la misma que construyó su padre; hace poco compró cocina nueva, un refrigerador usado, ya tiene una lavadora sencilla y luego va a comprar centrífuga.

Se sabe inteligente y siempre quiso ser profesora, pero no siguió estudiando porque al llegar a la sexta Preparatoria y con el segundo lugar en el curso, su padre le negó la posibilidad de continuar estudiando en Victoria, hecho que la marcó profundamente. Hoy, ya con estabilidad económica, y cuando dispone de tiempo, ha continuado sus estudios y este año cursa el Séptimo y el Octavo.

En su historia, Rosa destaca la forma como accedió a la tierra. Al morir su mamá sus hermanos midieron el terreno e inventariaron todo lo existente en el sitio para repartirse la herencia, en vista de lo cual Rosa consultó a un abogado, porque sentía tener más derechos que ellos para acceder a la propiedad y comenzó a juntar los papeles que demostraran la filiación legítima con sus padres.



Su padre, que no se relacionaba con ella desde que en la época del asentamiento los abandonó yéndose a vivir con otra señora, había renunciado a sus derechos como asentado postulante a parcela de Reforma Agraria, razón por la cual la familia quedó sólo con la propiedad del sitio y la casa.

Rosa quedó viviendo en la pequeña propiedad atendiendo a su madre y por esa razón, su padre reconoció sus derechos y traspasó la propiedad del sitio a nombre de Rosa ante Bienes Nacionales, porque ella era viviente del predio y además, soltera. Le asignaron la propiedad, con todo lo plantado y lo edificado. En estas gestiones fue apoyada por el marido de la hermana que le sigue y por su hermano menor, el único propietario de parcela CORA de la familia, al que ella crió de guagua y que cuando su madre sintió que moría y perdían definitivamente el derecho a la tierra, solicitó a los funcionarios lo incorporaran a la nómina de asentados, aunque solo tuviera 15 años.

Como el mundo da vueltas en redondo, no hace muchos años que Nicolás cedió media hectárea de tierra al hijo de Rosa y a su familia. Es así como hoy, Rosa junto a su nuera, Miriam Esther Curivil Ulloa, oriunda de Puerto Saavedra, son usuarias del SAT en la producción de hortalizas y van a ampliar superficie por intermedio del PDI en el 2005, si Dios quiere.

Así y todo, para Rosa el próximo paso son las frutillas.

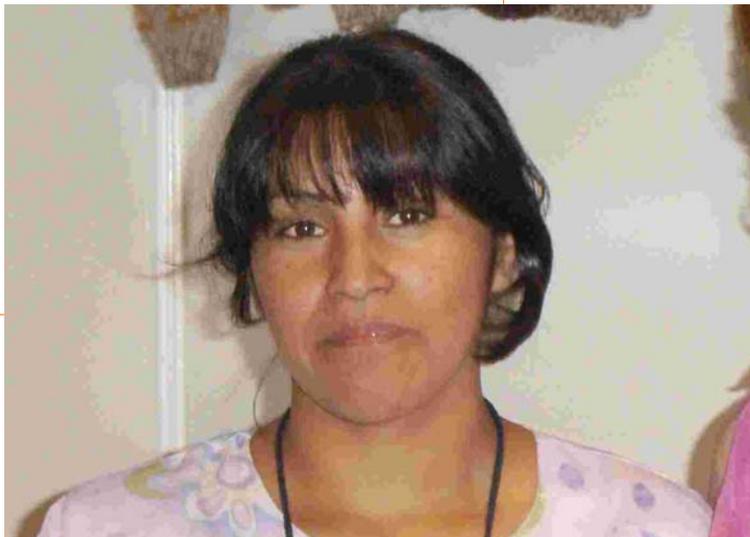
## Taller Leufu Ruka

artesanía mapuche en lana.

Área Cunco, IX Región

**R** El Taller Leufu Ruka está compuesto por nueve socias, ocho de ellas mapuche. Trabajan en su sede de la localidad “28 de Abril”, a 22 Km. de Cunco provincia de Cautín, en la IX Región de La Araucanía. Las mujeres y sus familias son parte de la Comunidad Mapuche Lorenzo Nahuelhual. Sus maridos son agricultores dedicados a la producción de trigo, papas y otros productos agrícolas tradicionales. El taller, además de producir, hace de puente en la comercialización a otros tres grupos organizados de 40 mujeres mapuches, todas ellas productoras de artesanías en lana y especializadas en hilados, teñidos y tejidos. Han logrado estandarizar la calidad de sus productos y acotar sus líneas de producción. Producen artículos de lana de oveja, teñida con elementos naturales, trabajada a telar o a palillo y con buenas terminaciones, los que venden con éxito en ferias, en su local y también exportan.

En la época de Eduardo Frei Montalva este sector correspondía al Fundo Lo Smith, que luego se transformó en el Asentamiento “Chile Lindo”. Desde esa época, las mujeres del fundo (sus madres y ellas mismas, desde niñas) se juntaban con la patrona (mamá de Verónica Smith, actual encargada de comercialización del grupo) y realizaban manualidades para venderlas en la feria de



Cunco. Luego el grupo se transformó en Centro de Madres y crearon una historia constante de convivencia entre ellas y sus familias, que dura hasta el día de hoy.

Funcionaron sin asesorías hasta el año 2002, cuando expusieron en la SOFO (Exposición de Temuco) y les solicitaron sus productos para venderlos en “Comercial Tocks”, tienda del Aeropuerto Internacional de Santiago. Ahí requirieron legalizarse y solicitaron apoyo a INDAP para obtener la Personalidad Jurídica. El negocio funcionó hasta que comenzaron problemas con los pagos de esta tienda y dejaron de venderle. En su actual calidad de Taller Municipal, llevan dos años participando en ferias, tales como la de Villarrica, en Temuco y en la EXPO MUNDO RURAL de Santiago.



No les es difícil vender sus productos, porque los han ajustado a las demandas de los clientes. Las líneas de producto definidas se concentran en Leufuche (bajadas de camas), con Ñimin (diseño) o confeccionadas con “nudos” (mota); chombas y chalecos; frazadas, ponchos tejidos a palillo, echarpes a telar y caminos de mesa. El precio lo definen según el costo de los materiales utilizados, más el tiempo que ocupan para producirlos. El diseño es un valor agregado, como también, el tejido con nudos. Comentan que la gente está valorizando nuevamente este trabajo artesanal.

La organización tiene una directiva liderada por Verónica Smith y todas están de acuerdo con ella. Las socias realizan permanentemente análisis sobre el funcionamiento del grupo y si hay desacuerdos, discuten hasta llegar a consenso. Tienen claras las responsabilidades de cada una, lo cual es fundamental para la convivencia. El grupo se caracteriza por pertenecer a la misma etnia (excepto Verónica) y por tener familias con características similares; las socias son de edades diferentes, con niveles educacionales similares. Tienen una capacidad de trabajo y un pensamiento parecido en cuanto al negocio. Dicen complementarse unas con otras, porque lo que no sabe una, lo sabe la otra y se colaboran entre las funciones que cada una desarrolla. Fundamentalmente se conocen y llevan toda la vida trabajando juntas. No incorporan a nuevas socias, ya que éstas tienen una distinta calidad a las socias fundadoras. A la fecha,



aunque tienen normas para retirarse de la sociedad, ninguna lo ha hecho.

Sobre INDAP tienen una muy buena opinión, pues les ha entregado todo el apoyo que necesitan. Lo mismo sucede con el personal del Área de Cunco.

Obtienen su capital de trabajo de las ventas que generan y no tienen deudas. Con las ventas cancelan los trabajos de las socias, lo que destinan al consumo familiar y se distribuyen las utilidades de acuerdo a producción.

Se informan sobre el mercado a través de su participación en ferias y por estudios de mercado ya realizados. Venden sus productos mayoritariamente en ferias; tienen la marca “Leufu Ruka”; dan a conocer sus productos en exposiciones y en ferias de artesanía, respaldadas con folletería. El producto está dirigido a todo público; le agregan valor a través del teñido, las terminaciones, los diferentes tamaños y los diseños; no tienen certificaciones.

Las familias de las socias tienen mucha confianza en que ellas sacarán adelante la iniciativa. El tiempo dedicado a la producción se compatibiliza muy bien con el de las actividades domésticas, ya que por tradición las mujeres siempre han tejido en sus casas y ahora, cuando hay ferias y salen por diez días, sólo avisan, ya no piden permiso. Los maridos son muy colaboradores, han hecho grandes aportes en la construcción del taller.

Las mujeres comentan que los hombres están contentos y que no existen conflictos en las parejas; los maridos han cambiado, se ha incrementando la confianza que tienen en ellas; hoy en día hay más comunicación y están más tiempo juntos, les tienen más respeto y se preocupan más por ellas. Todas comentan que les sucede algo similar, excepto a la socia más viejita, cuyo marido es muy machista.

Sobre el significado del dinero, antes ellas gastaban la plata del marido y ahora que la ganan, piensan dos veces y buscan cómo utilizarla en forma más eficiente. Aunque ahora ellas deciden el uso de su dinero, los matrimonios trabajan en un sistema de apoyo mutuo y en beneficio de la familia. A las mujeres les ha cambiado la perspectiva de la vida, pues se proyectan hacia el futuro con la educación de los hijos y sienten que ellas mismas deben prepararse más.

En cuanto a los factores que les han ayudado a lograr el éxito, opinan que ha sido fundamental el conocimiento mutuo que existe entre ellas; el trato igualitario y el liderazgo ejercido por Verónica. También cooperan los rendimientos y calidades similares de las socias en la producción; la capacidad de adaptación



de los productos a las demandas del mercado, la capacidad de gestión y la autocrítica interna, así como también el apoyo logístico de los maridos. La familia es un factor importante, como también el empeño de cada una y el trabajo especializado.



En un balance, los beneficios se refieren a que se han desarrollado como mujeres. “Antes éramos más tontitas, calladas, reservadas y pavitas en la casa. Al salir a vender se conocen otras cosas y poco a poco hemos tenido mayor fluidez de expresión”.

Han conocido otras partes y ganan dinero para la casa. Tienen mayor experiencia y más oportunidades. Dentro de sus sacrificios está el dejar la casa por unos días, pero se compensa con lo que venden.



## Rosa Amanda Carrera Teiguel

Representante Legal de la "Sociedad La Pincoya Ltda."

Área Chonchi, X Región

**R**osa Amanda Carrera Teiguel es representante de "Sociedad La Pincoya Ltda", tiene 38 años, es casada y tienen tres hijos menores de 18 años, todos estudiantes. Viven en Agoni Alto, localidad ubicada a 22 Km. de Queilen, en Chiloé. Tanto ella como su pareja, son campesinos pequeños productores hortaliceros. Habitan una casa amplia de madera, con una gran cocina a leña, tienen servicios básicos de luz y agua potable y viven cómodamente. Ambos cursaron la enseñanza básica completa y sus hijos les han superado en estudios, cosa que enorgullece a sus padres. Como resultado de su trabajo y de la participación en la Sociedad La Pincoya, Rosa cuenta con un ingreso mensual de \$125.000 y su marido, en promedio, obtiene cerca de \$100.000 mensuales. Participan de la Junta de Vecinos, del club Deportivo y Rosa es catequista en la Capilla de la localidad.

Como muchos chilotes, su marido trabajó durante doce años en la Patagonia Argentina, en Río Grande, regresando habitualmente a su casa. Entre medio, se casó con Rosa y al poco tiempo ocuparon el predio donde viven, comenzando a limpiarlo y a producir en él. Ha sido Rosa la responsable de la parcela y ya lleva siete años como usuaria de INDAP. Cuando inició la unidad productiva, su hija menor tenía 11 años y los niños se valían por sí solos, la ayudaban con el aseo y el lavado de ropa, dándole tiempo para ocuparse de la producción.



Las hortalizas han sido un buen negocio para Rosa, que mensualmente recibe por ventas \$125.000, dinero que se reparte en 50% con la sociedad. Complementariamente, de su producción personal vende \$60.000 semanales, subiendo a \$100.000 en los meses del verano, manteniendo estos niveles de ventas por más de dos años. Se ha concentrado en la producción de lechugas y cilantro. En invierno, sólo con el cilantro gana \$40.000 a la semana. Por otra parte, en su casa tiene un pequeño negocio de abarrotés. El tiempo que destina a trabajar en los invernaderos es de 6 a 9 de la mañana y de 19 a 22 horas, por ser horas de poco calor; cosecha todos los miércoles, los jueves recolecta los productos entre las socias y el viernes va a la feria a venderlos.

Rosa tiene una excelente capacidad de análisis y se reconoce líder. En cuanto a la sociedad "siempre fue mi pensamiento sacar



adelante a La Pincoya”. Cuando ésta se armó y durante muchos años, ella lideró la sociedad, asumiendo la dirección en los aspectos productivos, de comercialización y de organización, pero hoy ha entendido que es imposible continuar así y ha delegado funciones, aunque sigue asesorando contablemente a la sociedad y a Galicia, la nueva dirigente. Comenta que el cansancio producido por la dirigencia casi la hizo renunciar a la sociedad y acordó con los otros socios concentrar su esfuerzo sólo en los procesos de ventas.

Para producir en su predio, Rosa utiliza una superficie de 1.000 m<sup>2</sup> bajo plástico, más un galpón de trabajo, propiedad de la sociedad. En su caso, tiene una producción colectiva y otra individual, por cuanto, parte de ella está relacionada con la sociedad.

Sociedad La Pincoya esta integrada por 9 socios activos, de los 20 que eran inicialmente. Las ventas se distribuyen en un 50% para la sociedad y el otro 50% para la socia que lo produce. El resto de la producción que cada socia tenga, es a beneficio



propio. Como organización, tienen un reglamento y lo aplican; el manejo de los dineros está normado y es claro, ya que habitualmente hay recolección y distribución de dineros. Entre los acuerdos está el no incorporar nuevos socios, pero éstos pueden renovarse mediante la venta de las acciones existentes a otra persona. A la fecha, se han retirado 8 socias, en general, por no cumplir los requerimientos de la producción.

Para la operación del negocio, planifican la producción en forma conjunta, a través de un calendario de producción, con cosecha todos los días miércoles. Cada socia produce las hortalizas en forma individual, define el volumen de entrega, controla las tareas definidas y se compromete con una producción determinada, trabajando en base a una planificación escalonada. Rosa está a cargo del invernadero y del vehículo de la sociedad; realiza control de calidad al recolectar los productos en cada predio los miércoles y selecciona la producción que se va a la venta; la distribuye y entrega a los clientes, haciendo con ellos el trato económico. Para el manejo técnico, la sociedad cuenta con un asesor y las decisiones de la organización las acuerdan entre todos. Las gestiones externas la realiza Rosa, quien encuentra que las relaciones con las instituciones son expeditas. Reconoce que en la sociedad ella es la persona clave.

Los productos de la sociedad son reconocidos en el mercado, por su calidad y por Rosa. Los precios son resultado de una combinación de costos y volumen. Vende los productos en Castro: feria, supermercados, restaurantes y fruterías; tienen marca “La Pincoya” y los clientes ya las conocen y piden sus productos. Agregan valor al presentar las hortalizas en bandejas plásticas y para este año, van a enmallar. No tienen certificaciones, aunque podrían certificar que el riego es realizado con agua de pozo; no tiene asistencia técnica para la comercialización, aunque ven necesario tenerla, para agregar valor a los productos.

Para “La Pincoya” fue fundamental el apoyo del Área de INDAP Chonchi, porque los funcionarios fueron asequibles, las



evaluaron bien, aunque ellas poco entendían al comienzo. Con el tiempo ya se manejaron bien. INDAP ha sido oportuno con los servicios y éstos han dado respuesta a sus requerimientos.

La habilidad que Rosa reconoce haber tenido siempre es la facilidad para hacer negocios. Desde chica se fue metiendo en ellos, porque al ser la mayor de nueve hermanos, estaba a cargo del negocio que sus padres tenían en la casa. Otro aspecto que la ayuda en estos menesteres es su buen carácter y las relaciones que establece con las personas, “porque soy abierta y positiva”. Aprendió contabilidad en los cursos entregados por las asesorías técnicas y ahora enseña contabilidad a la nueva dirigente. Entre sus dificultades estaba la de hablar con personas extrañas, pero eso ya es historia, porque ahora le da lo mismo y se relaciona muy bien con los clientes, pues transa, pero nunca pierde.

No ha observado apoyos especiales por parte de las instituciones, por el hecho de ser mujer. Siempre ha sido valorada en INDAP y observa diferencias en el trato entre ella y otras mujeres, por su compromiso; le han reconocido el rol de dirigente y toma decisiones y gestiona en nombre de otros.

El haber desarrollado esta iniciativa productiva le ha dado la oportunidad de relacionarse con otras personas de su comunidad, con autoridades, con diferentes organizaciones y dirigentes campesinos.

La familia de Rosa tiene mucha confianza en su capacidad para desarrollar este proyecto y en opinión de Rosa, su marido también es clave para la familia, porque el apoyo entre la pareja y el de la familia, son claves. Él se siente orgulloso del emprendimiento de Rosa y de sus agallas. Ambos se comprenden y se ayudan para atender a la familia y todos sus integrantes están participando, de alguna forma, en el negocio. Las actividades domésticas, con las actividades productivas son muy compatibles para Rosa, pues se organiza día a día y las horas que le dedica al invernadero son aquellas cuando no hay calor. El resto del tiempo lo dedica a la casa y durante los fines de semana y en las vacaciones colaboran los niños. Estima que desde que trabaja, han mejorado las relaciones, la comunicación y la confianza en la pareja.

Rosa observa que ha logrado cosas importantes en su vida, pues nunca pensó que podría darles estudios de cuarto medio y de nivel universitarios a sus hijos. Ella siempre está pensando en la situación actual

y en el futuro cercano. “La sociedad me ayudó a valorar la comercialización y la producción y si la sociedad no sigue, ahora lo puedo hacer todo sola, pero una persona sola, no logra lo que se logra en una sociedad”. Otro aspecto que la estimula es que ella tiene un nombre reconocido, las personas la valoran por ser responsable, por su calidad humana y confían en ella.

Los factores que la han ayudado a lograr éxito han sido el apoyo del Estado en la generación del negocio, el acceso al dinero y el apoyo de su familia. Las dificultades se concentraron al ejercer el rol de dirigente, pero ha ganado mucho con esta experiencia, ha ganado todo lo que tiene, más el desarrollo personal.



## Lucy Gómez Sandoval

Esposa de Luis Soto de la Cruz, productores ganaderos y de servicios de turismo rural de montaña. Área Cochrane, XI Región.

Lucy Gómez Sandoval tiene 43 años, es casada con Luis y tienen tres hijos, estudiantes secundarios de la Escuela Agrícola en Coyhaique. Ambos son agricultores ganaderos y calculan un ingreso de \$150.000 mensuales. Su campo está ubicado en el sector de San Lorenzo, 57 Km. al norponiente de Cochrane y a los pies del Cerro San Lorenzo, conocido mundialmente como lugar de escaladas para andinistas profesionales. Al predio se llega por un camino de ripio de 46 Km. de largo, para luego continuar a través de una senda de penetración. Este sector montañoso que limita con Argentina es muy frío, escarpado y boscoso; las praderas han sido preparadas a hacha y a fuerza animal, tanto por la familia de Luis, como por ellos mismos. Es apto para la ganadería lanar y vacunos, no así para la agricultura. Es un sector muy prístino, con escasos habitantes, que tiene paisajes maravillosos de montañas y bosques y los ríos nacen en los ventisqueros.

Su forma de vida es propia de esa zona: habitan diferentes lugares, según las temporadas. Comenta que “para la veranada subimos a caballo más o menos tres horas hacia nuestra casa, porque arriba es nuestro. La casa es de madera, chiquita pero buena y bonita, con dos dormitorios. Tenemos luz de panel solar desde hace 4 años y la energía alcanza para algunas ampolletas en los dormitorios, la cocina y para la radioaficionados, con la cual nos comunicamos con Cochrane. Agua tenemos de un arroyo que trasladamos con balde hacia la casa; hay un baño de cajón, con pozo negro y no hay ducha, porque para lavarse está el arroyo y el río. Tenemos una cocinilla a gas licuado para las emergencias, pero generalmente usamos la estufa a leña, que además nos calefacciona. A partir de octubre hacemos



uno que otro viaje hacia arriba porque vienen turistas y es en noviembre cuando comenzamos a trasladarnos, con todas las cosas y los animales, incluyendo las gallinas, los perros y los gatos. Allí permanecemos hasta los primeros días de mayo, cuando comenzamos a bajar a la invernada, que queda en un sector más bajo, en el mismo sector San Lorenzo, en donde ocupamos un “puesto” como vivienda provisoria, porque el campo es sucesión de la familia de mi marido. Aunque ahí estamos por el momento, hemos hecho corrales, bodega y cercos. La invernada es de paso y en la veranada, en nuestra casa de arriba, es donde trabajamos con turistas. Vehículos no tenemos y usamos el transporte de buses subvencionados del sector, que pasan dos veces a la semana y hace un recorrido de 35 Km., llegando hasta un arroyo que no puede cruzar y esperamos que a futuro se construya un puente. También nos coordinamos con los vecinos para hacer los viajes juntos, en los vehículos de ellos. En Cochrane tenemos otra casa, que es nuestra y está más implementada, con baño dentro de la casa, ducha y calefón para el agua caliente, lo mínimo, porque nosotros no somos de muchas cosas materiales.”.

“Yo soy de Cochrane. Mi mamá era de Puerto Ibáñez y aquí conoció a mi padre. A mí siempre me ha gustado el campo. Terminé mi 4º Medio en Coyhaique y después podría

haber seguido estudiando, pero cuando uno se enamora, se olvida del estudio. Yo conocía a Luis de siempre. Estudiamos juntos en Cochrane y comenzamos a pololear; yo me fui a estudiar a Coyhaique y allá seguía el pololeo. Cuando terminé el 4° Medio, a los 21 años me casé con Luis y nos fuimos al campo a vivir con mi suegro. Teníamos animalitos en mediería con mi suegro, luego nacieron los niños, bien seguidos. Fue difícil vivir en el campo con los niños chicos, en ese aislamiento que había, porque en ese entonces no habían caminos y el viaje de a caballo duraba entre dos y tres días hasta Cochrane. Ahora tomamos un bus y ya estamos allí, sin problemas. Mirando para atrás uno se da cuenta de las dificultades que había para vivir allá. Hacen solo 3 años que tenemos camino hasta Cochrane”.

“Igual pasamos hartas cosas difíciles. Las crisis económicas en el campo son muy duras. Un año en el que el precio de los animales estuvo muy bajo; se produjo la baja de la lana también, tanto que no llegaban a pagar nada por ella. Fueron años muy difíciles para nosotros y en un par de oportunidades tuvimos ganas de abandonar el campo y buscar otra vida. Como en tres oportunidades Luis estuvo listo para irse a Estados Unidos y trabajar cuidando ganado, como mucha gente de esta región y de Magallanes. Se nos hacía difícil, ya que somos muy apegados como pareja y con nuestros hijos; Luis es muy buen papá y pensar en la posibilidad de alejarme de él, se me hacía difícil. Yo creía tolerarlo y que podía ponerme a trabajar en lo que fuera; aguantar la ausencia y criar sola a los chicos, pero cuando llegaba el momento de irse, me entraba ese susto, como que iba a quedar desamparada y que iba a extrañarlo, o él a nosotros, o los niños a él. La última vez, ya estaba listo para irse y ni él ni yo nos atrevíamos a decirnos que era mejor que no se fuera, pero de repente hablamos y le dije que me parecía que eso no estaba bien. Él me dijo que pensaba lo mismo y en ese momento decidimos que se quedaba, que no se hablaba más de viaje y comenzamos a pensar qué hacer aquí en el campo, pero solo veíamos dificultades. Así seguimos desanimados y me empecé a preocupar,

porque veía que mi hijo ya se iba a estudiar fuera de Cochrane y yo como mujer ya podía trabajar, pero no veía alternativas. ¡Todo demoraba tanto en lograrse! Nuevamente armamos otro viaje para irnos todos de acá, a España. Esa vez nuestro hijo mayor dijo que no se iba porque quería terminar de estudiar acá y que él decidiría salir después de terminar sus estudios, cuando fuera más grande. Su opinión coincidió con la de otras personas y otra vez nos quedamos con todo listo, porque yo pensé, o nos vamos todos juntos, o no se va ninguno”.

“Comenzamos a evaluar lo que habíamos logrado aquí y dijimos: bueno, si hemos pasado tantas cosas y somos aún jóvenes, hagamos otro empeño más. Así es como en el año 2001 compramos 15 vacas, más las tres que teníamos, eran 18 y con eso



decidimos comenzar nuevamente la vida en el campo. Además teníamos ovejas arrendadas a un vecino. Con eso comenzamos a armar el cuento de los animales. Cuando los niños se fueron al colegio a Coyhaique decidí irme al campo, porque era lo que yo quería, ayudar a Luis; cuidar los animales y trabajar duro, porque eso era la cosa: arreglar cercos, traer a los animales, salir a ver los animales, ahí estaba yo, trabajando con él, los dos juntos”.

“En el 2004 INDAP nos entregó 37 ovejas y me dediqué a cuidarlas como yo quería: en las mañanas si salían más temprano, yo partía detrás de los corderos para cuidarlos del zorro, que anda muy de madrugada. Luego, a la vuelta y de varios mates, en la mañana, salir a mirar cómo estaban, con mi rifle y aunque no soy muy buena tiradora, igual espanto a los pájaros. Entonces yo ahí vuelvo a la casa, a hacer las cosas de la casa, ayudar en algo a Luis. Luego a eso de las 11 ir a mirarlos, porque es cuando los pájaros bajan a mirar las ovejas que están pariendo. Son tiuques, caranchos, todos esos pájaros que hacen daño. Luego almorzamos y a eso de las 3 de la tarde vuelvo al potrero. A las 6 o 7 de la tarde hago la última vuelta y bajo con las ovejas hacia los corrales. Ese cuidado hay que hacerlo durante todo el período de la parición, si uno quiere tener corderos, porque hay que tener paciencia y perseverancia en ese trabajo; estar todos los días temprano y estar pendiente de lo que sucede, porque ese mes significa un año de ganancia, porque con la sobrevida de los corderitos nuevos, uno asegura la ganancia del año. Este año 2005 INDAP hizo la segunda entrega del proyecto y recibimos otras 50 borregas y carneros. En la “señalada” sacamos hartos corderitos. Nos fue muy bien, porque duplicamos. La “señalada” es cuando uno marca sus corderos, se cuentan y se señalan los machos y las hembras. Luis me dijo que entonces me encargara de los corderos y él de la vacas. La oveja es un animal dócil y lindo, chico de porte y que yo puedo dominarlo, porque si se cae a un arroyo o a un pantano y si está vivo, yo lo puedo sacar, no así una vaca, no me la puedo. Si aumentan las ovejas va a ser más trabajo, pero es un trabajo bonito”.

“Yo me sentí muy bien con la señalada, porque como mujer también pude hacer cosas que los hombres piensan que solo ellos pueden hacerlo. En el sector los vecinos se dieron cuenta y se admiraban porque sabían que era yo la que estaba preocupada de las ovejas. En esa fiesta todos van a ayudar a trabajar y yo me sentí súper bien y contenta. Luis también se siente muy bien apoyado por mí y estamos logrando cosas buenas con nuestro trabajo. Este año espero que nos vaya tan bien como el año pasado”.

“Tuvimos que ampliar el potrero en la invernada porque ya hay mucho animal. Aunque estamos en un lugar que no es nuestro, igual hicimos un potrero “de volteada”, ordenando la pradera y con los mismos árboles muertos uno va haciendo el cierre, porque estamos cortos de talaje. Se nos va a complicar la cosa, porque en noviembre comienzan a llegar los grupos de turistas a la veranada, pero nos tendremos que organizar para atender las dos cosas a la vez. Vendemos la lana, los terneros machos y sólo los animales que tengan buen peso y porte, para sacar buen precio. Con las vacas no nos ha ido tan mal, porque las hemos aumentado también”.

“Somos organizados con nuestros gastos. Yo no soy gastadora, pero una debe ser cuidadosa con la salud, y por eso me preocupo de tener verduras y frutas, que aunque no las produzco, las compramos y gastamos en eso, porque la vida en el campo es muy dura, entonces hay que cuidarse de no enfermarse. Hago mermeladas de mosqueta, de ciruela y de frambuesa y hemos ido plantando árboles. Arriba, donde no hay agricultura, tengo un invernadero con lechugas, cilantro, perejil, hiervas para las agüitas y flores, aunque no es seguro que se den”.

“Nos ha ido muy bien con la cría de animales y la venta de lana ha sido buena porque a través de la asociación gremial “Río Backer”, por el hecho de estar agrupados podemos juntar más lana y sacarle mejor precio. Son cerca de 30 socios y yo fui secretaria, pero dejé el cargo para estar más en el campo. Algunos socios, con el apoyo de INDAP,

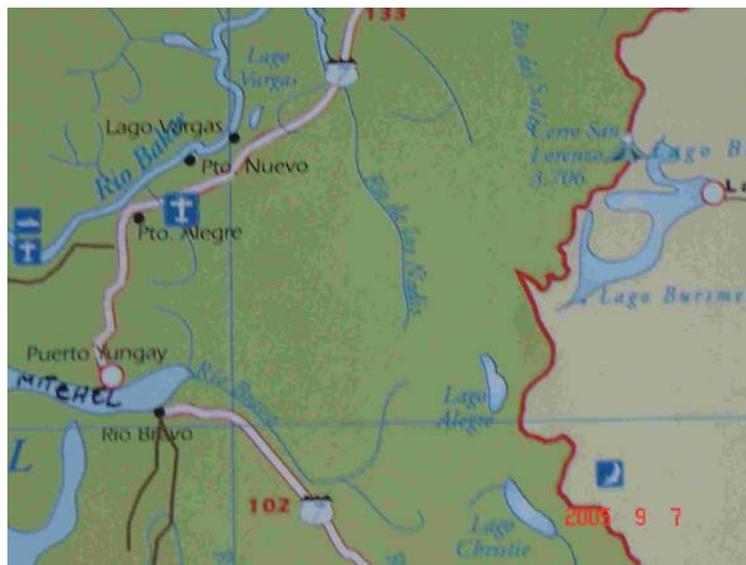
viajaron a Uruguay, donde hicieron un buen negocio con la lana. Además, negociaron los cueros de animales que aquí no le damos provecho y no tienen mercado. La Asociación Gremial continúa con las giras de negocio. Otras veces hay gente de Coyhaique que compra lana. Eso es el negocio de los animales, por ahora, porque quiero iniciar el trabajo con cabras, por el cuero y la carne. En el campo uno puede tener muchas cosas y mientras se le pueda sacar provecho a lo que uno tiene, hay que probar. También sé trabajar el cuero, sé curtirlo. Hace pocos días que estoy con otra idea. Con algunas vecinas en el campo estamos viendo la posibilidad de tener alpacas, con apoyo de un proyecto, o por mediería. Estos animales no tienen problemas de clima, son más domésticas y la lana tiene buen precio, además que una puede hacer cositas chicas: chombas, o hilar y vender ovillos también. La idea me parece interesante y por eso he conversado con INDAP, con el INIA y con la Municipalidad, en la Oficina de Fomento Productivo, para ver si este o el otro año podemos acceder a algún proyecto. También he participado en varios cursos con PRODEMU y, aunque no he aprendido a hacer proyectos, ahora los comprendo mejor”.

“Lo del turismo rural lo comenzamos porque el Cerro San Lorenzo es de escalada. Dicen

los mismos turistas que este ascenso es para profesionales, porque no es fácil y el clima adverso que tiene, lo hace más difícil. Comenzamos en el 1994. Arrendamos los caballos para el traslado de la gente y de su carga y hacemos cabalgatas. Los escaladores traen mucha carga, porque sus equipos son muchos y pesados. Traen hasta su comida y entre todo eso, se necesitan habitualmente 8 a 10 “pilcheros” si son grupos grandes, porque cada tres personas se necesita un pilchero. Nosotros trabajamos con arrieros y les damos trabajo a 3 personas en la temporada. Se les paga \$12.000 por día, con sus caballos. Además cuando nos faltan caballos, les arrendamos a ellos y pagamos \$6.000 por caballo al día.”.

“Comenzamos a darnos a conocer a través de la misma gente que venía, pues todos se llevaban nuestros datos y la Municipalidad nos toman los recados. Luego vino la Agencia de Turismo “AZIMUT 360”, que trabaja con nosotros desde el 96. Es una muy buena agencia. Es la única con la que trabajamos hasta el momento, porque no queremos meternos con mucho, en demasía, porque no estamos preparados tampoco”.

“Nosotros no tenemos hospedaje, solo es camping; preparo el pan en la casa, hacemos asados al palo, que es lo que más le gusta



a la gente y las “tortas fritas”, le dicen sopaipillas más al norte, que son características de esta zona. Hace tres años atrás vino una persona buscando los datos para incorporarlos a su libro “Lonely Planet”, que es un libro de Trekking, muy conocido en Europa y desde el año pasado salimos en ese libro y en esa oportunidad me preguntó qué servicios daríamos y yo le dije que comida casera, entonces, la gente comenzó a pedirme almuerzo o cena y desayuno. Como mi cocina es chica y en veces me veía con 15 personas adentro, más nosotros, había que hacer dos turnos para comer. Eso es lo que hemos estado haciendo y dándonos a conocer más. Este año queremos construir baños y duchas, con un proyecto presentado al PDI de INDAP. Tenemos todo listo para hacerlo en noviembre. Serán dos baños, con sus duchas. Además presenté un proyecto al programa “Municipalidad – FOSIS” para cerrar el camping con malla”.

“INDAP nos ha apoyado mucho a nosotros. Presentamos un proyecto de Modernización y construimos un refugio arriba, lo cual nos ayuda ante Bienes Nacionales, para demostrar que utilizamos el terreno solicitado; que lo ocupamos y justificamos su uso. Tenemos ahí dos baños. El refugio se llama “Toni Rohrer”. Cuenta con cocina a leña, bancos de madera y mesas; balde para el agua, un “fuentón” para lavar la loza; no tiene literas ni camas. Solo es lo básico, unas ollas y tetera. Hay veces en que los escaladores esperan allí 3 a 4 días a que mejore el tiempo



para escalar. Los grupos de turistas que trae la agencia, son con 10 a 12 personas y hacen caminatas de 2 a 3 días, o cabalgatas. No queremos tener nada en el refugio, porque lo dejamos solo el resto del año. Como no queremos nada que llame a los ratones, entonces no tenemos nada. Imagínese que hay que bajar todo eso después, al terminar la temporada. Son tres horas de a caballo hasta la invernada y el camino hacia el cerro es muy quebrado, muy malo”.

“Mi marido está haciendo la antigua ruta que une a Villa O’Higgins. Demoran 10 días en recorrerla con turistas y los caballos se regresan en camión. Ha estado bien solicitado. La idea es ir incorporando a otros campesinos. Por ejemplo, en Lago Cochrane, ir donde una familia a dejarle la gente y allí hay muy buena pesca. Es irle dando las ideas a otras personas. Nosotros no queremos quedarnos solos con las ideas, sino que replicarla con otros y hacer encadenamientos y rutas en base a articulaciones con otras familias campesinas, que se integren al turismo rural y puedan sacarle provecho a la naturaleza que tienen y hacer una pequeña red en los sectores”.

“Es entretenido trabajar el turismo, por el contacto con los extranjeros. Como que uno cambia de ambiente, vive otra vida y cuando acaba la temporada se los extraña. Hemos conocido gente que ya ha venido por tercera vez a escalar y seguimos relacionándonos por carta. Eso es lindo. En lo personal uno se enriquece bastante”.

“Me proyecto hacia el futuro ampliando y mejorando esta iniciativa de turismo, que ya tenemos hartos compromisos de construcción arriba. Luis presentó un proyecto de “Capital Semilla” para construir un fogón, como Dios manda, el típico del campo, de madera, porque el que tenemos es algo armado solo con chapas y unos palos a los lados. Además está la compra de un generador eléctrico para la luz del camping y el fogón, para usar el motor que nos puede ayudar a construir, porque así podremos comprar una sierra circular y una cepilladura, lo que nos abarata los costos. Ahora la madera la trabajamos con motosierra, pero si



queremos algo más elaborado, por ejemplo el marco de una ventana, debemos traerla desde Cochrane y pedir un flete, pudiendo hacerlo ahí mismo”.

“La gestión del campo la trabajamos los dos con Luis. Todos los días programamos el trabajo y conversamos mucho, y de tanto conversarlo, vamos mejorando las ideas y las cosas salen mucho mejor. Nuestra hora de conversa es la del mate de la mañana. Aunque uno no sabe cuándo se va a morir, hay que proyectarse igual. Hay que preparar las cosas para los hijos, porque hoy no es como antes, que la gente decía vamos a vivir del campo. Ya no, apenas vive uno, es para una familia”.

“Nosotros, como matrimonio queremos tener una buena comunicación, nos gusta estar haciendo cosas nuevas. Es duro y difícil y a mí no me importa andar con botas de goma metida por ahí. Trabajo en lo que sea, porque el campo es así. Yo elegí esta vida, es lo que me gusta y por eso ando buscando complementar lo que tenemos. Si uno postula a un proyecto y están las instituciones colaborando, uno debe demostrar que las realiza, para que ellos crean también en

nosotros como campesinos. Es una forma de demostrar que pueden confiar en uno, porque todas esas inversiones son platas y por eso debemos ser responsables con los organismos que trabajan con uno, el INDAP, la Municipalidad, el SAG”.

En lo personal, se conoce bien, es muy curiosa y gestiona; siempre le consulta a su marido las decisiones; busca las oportunidades, se perfecciona, es vital, cumple con los compromisos “y si fallo en algo, es por la lejanía donde vivo y por las complicaciones de las comunicaciones”. Con el tiempo ha aprendido a darse las oportunidades como mujer; ha aprendido a trabajar con las ovejas, quiere aprender inglés para atender y relacionarse con extranjeros. “He aprendido a tomar las cosas con más calma, si algo no me sale bien. Eso me lo ha enseñado mi marido. Por otra parte, siempre estoy pensando cómo lograr mis metas y buscando cosas nuevas, siempre para mejorar”.

“Tengo mucho respeto y admiración por la gente de campo, por las mujeres de antes, que vivían en forma tan aislada y esforzada, porque yo alcancé a vivir de esa forma recién casada. Ese aislamiento era terrible. Hoy en

día las mujeres tenemos más oportunidades; podemos optar a proyectos, a nuestros propios negocios. El mismo INDAP a nosotras siempre nos ha apoyado mucho como mujeres y existen bastantes apoyos especiales dirigidos a las mujeres, cada vez se nota más. Hoy en día una se siente más valorada. Antes la mujer estaba sólo para la casa, lavar platos, la ropa, cuidar los hijos y el aseo. Eso es una rutina y eso hacía que se sintieran poco valoradas. Yo creo que los matrimonios deben compartir todo. Así como yo ayudo a Luis en el campo, él me ayuda en la casa. El que primero llega hace la comida y si hay que lavar ropa, él también me ayuda. Es todo compartido entre nosotros”

“El trabajar de esta forma me ha relacionado con turistas, con la comunidad, con gente de otros sectores y me gusta cuando otros logran que las cosas se hagan. En una de las tantas reuniones que hacemos en la Junta Vecinal del sector, pedimos al Director Regional de INDAP la posibilidad de crear una línea entre INDAP y PRODEMU, donde las mujeres podamos presentar proyectos. Y en otra reunión, sobre PABCO ovino, el Director me hizo el comentario que se había logrado. Por supuesto le agradecí y me alegré por las otras mujeres, aunque yo no puedo incorporar este año, para el próximo tengo una idea, vamos a ver qué resulta”.

“El dinero es necesario pero no es lo más importante. Con dinero nosotros debemos aplacar nuestros gastos, mandar hacer trabajos, porque uno no puede hacer todo, o no lo sabe todo. El dinero no es lo más importante. En el trabajo del turismo, por ejemplo, no siempre debo cobrar una taza de té, o un plato de comida, no todo debe transformarse en dinero, lo hago por hospitalidad. Con eso yo gano más, porque esa persona se va contenta, ve mi atención, lo hago por cariño. El dinero no me es indispensable con desesperación, pero lo cuido, no lo derrocho. Me gusta ocuparlo de la mejor manera posible y hay que ahorrar para los meses de invierno, también me gusta generar nuevas ideas y para eso se necesita el dinero. Cuesta ganarlo y sí le doy un valor a los bienes, a los animales, a la tierra”.

“Haciendo un balance, las satisfacciones que tengo son mis tres hijos, buenos hijos, chicos lindos, tres hombres y no he necesitado a la mujer; mi marido es lo máximo. Otra satisfacción es tener una actividad en la cual yo me siento súper feliz: trabajando en el campo y con el turismo; luego mi salud, si Dios nos acompaña con la salud, podremos seguir haciendo las cosas. El sacrificio más grande fue estar en Cochrane con mis hijos, cuando estudiaron la Básica, porque no me gusta la ciudad. Fueron tantos años perdidos para el campo y por eso que estoy apurada recuperando ese tiempo; pena por haber dejado solo a Luis por tantos años en el campo y por otra parte, feliz, porque estuve con los niños cuando más me necesitaban. Pero ese ha sido uno de los sacrificios más grandes, el haber estado separada de él tanto tiempo. Las cosas pasan porque pasan y, es cierto, uno tiene momentos difíciles, pero al mirar hacia atrás puedo decir que ahora me siento bien, me siento reconocida y respetada. Con el tiempo uno se da cuenta que lo sembrado ha brotado. En los seminarios nos ponen como ejemplo y las personas de otros sectores comentan que han sabido de nosotros y de nuestra experiencia. Con esos comentarios uno se siente muy comfortable”.

“Tengo un comentario final. A mí me gustaría decirle a los campesinos, que aunque el campo no va a ser nunca como antes, que crean en su campo, que vuelvan a creer en sus actividades y superen esas crisis tan grandes, cuando vendieron casi todos sus animales y otros tuvieron que vender su campo. A lo mejor ya no lo podrán recuperar, pero los que hasta ahora se han mantenido, si no son ellos, lo sean sus hijos. Que no se pierda la actividad campesina, que no se sigan vendiendo esos campos antiguos; que vuelvan a crecer como ganaderos, con masas de ovejas y de vacas, sobre todo los que luchan y demuestran las ganas de salir adelante. Y a esas señoras, a esos hijos de campesinos que actualmente están formando sus casitas en el campo de sus padres, que persistan y que no pierdan esa forma de vida, porque esa cultura se pierde al irse a la ciudad ¡Y qué van a hacer allí! Que la ayuda de los proyectos que da

el Gobierno también sean bien aprovechados por los campesinos y que esta ayuda persista, que no se acabe y que siga levantándonos, porque cuesta salir a flote; son años de trabajo. Es muy difícil la parte económica y no se puede resolver todo en dos o tres años, ni en cinco. Son varios años de inversión y de trabajo para llegar a vivir más tranquilo”.

“Es mi manera de pensar. Me gustaría morir en el campo y, ojalá, Dios quiera que no tenga que vender o perder mi campo, pero

nadie sabe el fin de uno ni de lo que tiene y a lo mejor me voy a la ciudad, pero quisiera que esa gente del campo se mantuviera bien, que no sufriera tanto, porque no tiene sentido vivir en un campo, que aparte de ser tan bonito, uno tiene libertad y espacio, pero si está viviendo al tres y al cuatro, es para sufrir solamente. Entonces quisiera que prosperaran. Yo, en realidad no me arrepiento de los sacrificios ni de la vida que he hecho. Soy feliz, lo paso bien y estoy contenta con la vida que tengo”.



## Marina Edith Ojeda Ojeda

Productora de hortalizas y Dirigenta Sindical.  
Área Punta Arenas, XII Región.

**M**arina Edith Ojeda Ojeda, tiene 66 años y vive en el Barrio Hortícola de Punta Arenas (hoy Avenida Los Flamencos), a 3 Km. de la Plaza de Armas de la ciudad. Este barrio ha sido incorporado al casco urbano y a su alrededor hay loteos de viviendas, el hipermercado LIDER a dos cuadras y construirán el hospital de Punta Arenas frente a su domicilio.

Marina lleva la agricultura en la sangre, pues desde niña trabajó la tierra junto a su padre, pequeño productor que arrendaba tierras y que fue el primer jardinero del Club Hípico de Punta Arenas. Su marido jubiló en el año 1973 y con la indemnización compraron la parcela, por un valor de US \$11.000 “porque aquí todo se valorizaba en dólares”. Comenzaron produciendo papas, luego siguieron los invernaderos. “Este terreno es toda la vida de trabajo de mi esposo, porque toda la plata que él recibió está acá en este terreno. A mi me costó mucho al comienzo, pero pasado el tiempo los años de trabajo me fueron dando la confianza y las ganas de superarme cada vez más”, comenta. Marina llegó a la 5ª Preparatoria y don Juan a la 6ª; sus hijos superaron la enseñanza media y tienen profesión. En cuanto a ingresos, ella tiene una renta promedio mensual de \$500.000 y su marido una pensión de \$300.000. Viven en una casa muy cómoda,



usan una camioneta para los negocios y una station para ella. Dice que los santiaguinos, cuando la ven, no creen que sea agricultora. “Es que por acá se estila de otra forma que en el centro del país”. Marina es Dirigenta del Sindicato Tierra Austral, de la Federación Sindical Gente de Tierra Austral y Presidenta de la Asociación de Agricultores de Magallanes. Participa también de la Mesa de Mujer Rural Regional.

En la parcela de 2 Hás. hay 10 invernaderos de 240 m<sup>2</sup> y 4 de 440 m<sup>2</sup>, en los que produce tres cosechas al año. Además tienen un galpón de trabajo e instalaciones de riego por goteo. Se dedican al rubro hortalizas, con producción bajo plástico y al aire libre de lechugas, acelga, cilantro, perejil y ciboulette. Complementariamente, como parte del Programa de Recuperación de Productos Tradicionales de Magallanes, trabaja el ruibarbo, la frutilla magallánica y tiene una unidad demostrativa de tulpanes asiáticos al aire libre.



En cuanto a volúmenes, produce 9.000 paquetes de lechugas tres veces al año, en una superficie bajo plástico de 3.800 m<sup>2</sup>. (1 invernadero grande de 11 x 40 m<sup>2</sup> produce 6.000 paquetes, 3 veces al año cada uno y otros 10 invernaderos chicos, de 30 x 8 m<sup>2</sup> producen 3.000 paquetes, 3 veces al año). En cuanto a acelgas y espinacas siembran cada temporada una superficie bajo plástico de 1.320 m<sup>2</sup>. (3 invernaderos de 440 m<sup>2</sup> cada uno). Para el invierno produce un invernadero de cilantro, y en otro, perejil y ciboulette. Con asesoría del INIA tiene una plantación al aire libre de 4.000 m<sup>2</sup> de ruibarbo, vendiendo 3.600 Kg. en tres meses y frutillas Magallánica, con una plantación de medio invernadero. Ambos productos son parte del programa que desarrolla el INIA sobre recuperación de producciones tradicionales de berries y variedades de repollo traídos por los colonizadores europeos.

Las proyecciones a futuro son varias: en unos 8 años más tendrá que dejar su actual lugar de trabajo, a causa de la urbanización de la ciudad, y se trasladará a una nueva parcela, en Barranco Amarillo; gestiona exportar ruibarbos en fresco, idea surgida desde un proyecto innovativo dirigido por INDAP, como también, mejorar la calidad de los productos.

Proveen de hortalizas a la ciudad y la cartera de clientes actuales suma entre 35 a 40 verdulerías. Se informa del mercado participando en el sistema; vende sus productos sólo en Punta Arenas; tienen marca "GRANJA MARINA"; da a conocer su producto a través de la venta y en contactos personales con sus clientes; sus productos están dirigidos a toda la población, sin nicho especial. No le agrega valor ni cuenta con certificaciones, aunque está tramitándolas,

pues será exigencia de los supermercados. Dice, "no le agregó valor, aunque debiera, porque hay consumidores que no aceptan que les suban los precios, entonces no se agrega. Pero, por ejemplo las papas y las zanahorias van enmalladas".

Sobre INDAP opina que es una institución que apoya al pequeño productor, aunque discute con los funcionarios, pues no aceptan todas las demandas que ella quisiera, en su rol de dirigente sindical. Sobre el personal del área, estima que la fluidez de las relaciones se resiente cuando hay cambios en las jefaturas. A "FIDE 12" le reconoce ser una institución que ha llegado a mucha gente que lo necesita y en cuanto a SERNAM, esta institución trabaja con mujer rural hace tres años y es una buena organización.

Marina participa con INIA en el programa de recuperación de producciones tradicionales de berries y variedades de repollo traídos por los colonizadores de Magallanes, que se han perdido con el tiempo. Cuenta que "vinieron familias de Suiza, Francia, Alemania, España y Yugoslavia. La colonia yugoslava fue pionera de la agricultura magallánica y ellos, más que nadie, trajeron especies de nabos, berros y repollos de diferentes tipos. Existían repollos de invierno y de verano; tenían la costumbre de usar los brotes para cazuelas, cuando ya éstos se acababan. Todo eso se ha perdido y hoy en día se están tratando de recuperar las producciones de frambuesas, grosellas, frutillas y el ruibarbo".

Como dirigente sindical comenta que se organizaron en sindicatos porque querían llegar con sus peticiones a Santiago y desde la Federación de Sindicatos han tenido logros. Su sueño es tener un local de ventas propio





del sindicato, construido con dignidad, porque el actual es un galpón abierto por los lados que no les resguarda del rigor del clima. En estos momentos hay un temporal de viento, con ráfagas de más de 120 Km. y no solamente tienen este tipo de temporales, sino también con nieve y lluvia. Con este centro, los productores tendrán oportunidades de ventas y los clientes serán bien atendidos. A través de las articulaciones sindicales y gremiales, los productores han mejorado su acceso a subsidios y préstamos. Marina también participa con autoridades gubernamentales y Jefes de Servicios de la Mesa de Trabajo Rural Regional, en la cual se piensa el desarrollo de la agricultura Magallánica.

Marina se conoce muy bien y expresa claramente las aptitudes de emprendedora, destacando algunas por sobre otras, como la responsabilidad ante las acciones que emprende (con sus consecuencias, sean cuales sean). Es muy propositiva, profundamente curiosa, preguntona y claramente influyente en los demás. Con la vida aprendió a superarse. Entre las dificultades propias comenta que la enferma no poder cumplir con los compromisos y se pone nerviosa ante extraños. Le cuesta relacionarse con desconocidos y no ha superado el susto totalmente, pero el espíritu de la gente de su organización es lo que más la satisface.

Las razones que la motivan para continuar, tienen que ver con hacer algo por sí misma y generar sus propios ingresos, aunque la

principal es el contacto diario con la tierra; al respecto comenta: “es mi vida... y converso con la tierra, yo le digo, estoy todos los días en contacto contigo, sabes de mis penas y alegrías, de mi canto y esperanza, porque tú lo eres todo para mí. Ese es mi modo de pensar. Lo demás no me importa y no sé si el día que yo muera mis hijos van a quedarse con la tierra, pero yo vivo este momento”.

Percibe que la compatibilidad entre actividades productivas y domésticas depende del ciclo de vida de la familia. En su caso no tuvo problemas, ya que el trabajo se produjo cuando la crianza había terminado, aunque le habría gustado tenerlo cuando necesitaba apoyar la educación de sus hijos, pero llegó más tarde. A pesar de eso, todos tienen una educación: una hija es profesora, su hijo es técnico en maquinaria industrial y trabaja en la ENAP.





Los factores que la ayudaron a lograr éxito tienen que ver con la decisión inicial de adquirir el terreno; proponerse las metas de producción y trabajar arduamente para alcanzar una mejor calidad de vida. Ha cumplido con creces lo que se propuso. Cree que “las mujeres, sobre todo las mujeres campesinas, deben seguir insistiendo siempre en las metas que se proponen, porque si no insistimos, no vamos a llegar a nada. Entonces eso es fundamental. Insistir siempre”.

Ha logrado muchas satisfacciones: conocer gente, viajar, aprender todos los días algo nuevo. Sobre sacrificios y pérdidas, estima que no ha tenido, ya que ha optado por preocuparse de los aspectos que son importantes para ella. “Voy a seguir siendo agricultora hasta que muera”, concluye.



## Adelaida Vargas Paillán

Productora de hortalizas.

Área Puerto Natales, XII Región

**A**delaide Vargas Paillán tiene 34 años, pertenece a la etnia Huilliche, es soltera, y vive con su hijo y un hermano en el sector Huertos Familiares, a 7 Km. de la ciudad de Puerto Natales, provincia de Última Esperanza. Cursó estudios superiores en Punta Arenas y se tituló de Técnico en Administración de Empresas, regresando a Natales para trabajar por cuenta propia como productora agrícola e incorporarse a los negocios de sus padres y de otros parientes en el sector. Percibe un ingreso cercano a los \$180.000 mensuales, cifra similar a la percibe su hermano por el trabajo que ambos realizan en la parcela. A su vivienda, obtenida a través de Subsidio Rural en el año 1994, le agregó una gran pieza de cocina y el baño, recintos que están en proceso de terminaciones. Adelaida participa de la Junta de Vecinos, en el Comité de Defensa de Agua Potable de Puerto Natales y es Presidenta del Comité Asesor de Área (CADA) en P. Natales, entre otras actividades.

Su abuelo era trabajador agrícola de un fundo en Purranque y migró con su familia a Puerto Natales buscando mejores oportunidades de vida. “A mi abuelo no sé qué le dio por venirse a Magallanes, creía que era una maravilla, según mi mamá. Tomó la decisión y se vino con todos los hijos chicos. Me cuentan que fueron años muy duros, por el



frío y por el clima, porque comparado con lo de ahora, antes era mucho más difícil vivir acá, pues las casas eran muy deficientes. Ellos pudieron volverse, porque había una casa grande disponible para ellos, que era de los patrones, pero no tenían tierras propias. En ese tiempo no existía la CORA, no existía nada. Con el tiempo se dieron cuenta que quedándose allá podrían haber progresado igual, ya que habrían obtenido tierra, pero ya estaban acá y en el año 1962, con la Reforma Agraria, les dieron tierras en este sector del Huerto”.

“Me cuentan que mis abuelos eran los mejores productores de papas acá; sembraban hectáreas de papas, producían sus aves y se mantenían solos. Eran muy trabajadores y sabían producir, nunca perdieron el rumbo. Todos sus hijos fueron criados así: mi mamá, mis tíos, todos son agricultores. Nosotros los veíamos no más porque estudiábamos y desde niños íbamos a trabajar al huerto de



mi abuela, sin pensar que seríamos agricultores también. Lo hacíamos, porque el abuelo nos pagaba unos pesitos”.

“Mi mamá, por su cuenta, compró un huerto de 5 hectáreas y lo trabajó. Después solicitó a Bienes Nacionales el huerto de al lado, que es éste, pero no tuvo cómo pagarlo, ya que no estaba en condiciones porque éramos 5 nosotros, así es que fue aplazando el pago, hasta que me lo traspasó a mí para no perderlo como familia y Bienes Nacionales me lo cedió, para uso agrícola y para vivienda. Yo lo trabajo ahora con mi hermano, porque este es un trato de familia, un acuerdo honorable: yo con mi hermano nos dividimos el huerto acá y mis otros hermanos, el otro huerto. No hay nada escrito, pero está ya conversado”.

“Nosotros empezamos a trabajar en el año 1994. Mi hermano empezó primero porque yo estaba en Punta Arenas, estudiando administración y me volví a Natales cuando terminé, porque no me gusta cumplir horarios ni que me manden. Quería mandarme sola. Fue difícil comenzar, porque no tenía nada, solo mi propio ñeque y las ganas. No tenía un peso y, lo peor, tampoco sabía nada de agricultura, ¡Nada! Así es que con lo del agro nos arriesgamos los dos hermanos. Inscrimos la sociedad, sacamos RUT y partimos”.

La parcela tiene una superficie de 4.500 mt<sup>2</sup>, con 7 invernaderos de 240 mt<sup>2</sup>, galpón de trabajo en construcción, riego tecnificado, con sala de riego y un vivero para plántulas. La producción es de tipo familiar, ya que están a cargo Adelaida y su hermano, con iniciación de actividades bajo el nombre “Adelaida Vargas Paillán”, desde el año 2000.

Por vecinos tienen a diferentes familiares: su madre, los abuelos, tíos y algunos primos, quienes fueron adquiriendo tierras y postulando a ellas mediante Bienes Nacionales. “Nos apoyamos todos entre sí. Yo le traspaso información a mis parientes y ellos también me la traspasan a mí. Lo que nosotros hemos aprendido, se lo enseñamos al resto”.

“Con proyecto FOSIS y un crédito a largo plazo de INDAP, adquirimos el camión y

formalizamos la sociedad SERVISUR LTDA, Sociedad Agrocomercial”. La postulación a invernaderos fue otra tarea titánica para nosotros, porque teníamos que juntar \$250.000 entre los dos y era juntar plata de alguna forma, así es que pedimos prestado a los amigos, a los vecinos, por todos lados. Y nosotros éramos confiables, sí, somos confiables, esa es la clave, porque respondemos a los compromisos. Ahora recién terminamos de pagar el crédito, porque fue pactado a 6 años”.

La sociedad del camión opera bajo el liderazgo de otro hermano, quien es el representante. Si hay desacuerdos lo conversan solo los socios, sin cónyuges ni otras personas presentes. La iniciativa productiva de hortalizas la dirige su hermano y durante el invierno ambos planifican por rubros, hacen calendario de tareas y organizan los turnos.

Con INDAP mantienen una relación muy buena. “No es por tirar flores, ni nada por el estilo, ya que INDAP ha estado en el momento preciso, con los instrumentos adecuados y para nosotros, en el comienzo, quien nos abrió las puertas fue INDAP. No teníamos nada, éramos un cero a la izquierda y se la jugaron por nosotros. Estoy agradecida de eso”. De otras instituciones también tienen buena opinión, aunque estima se lograría mayor eficacia si entre ellas se establecieran alianzas estratégicas, al atender el mismo sector de la población, en una zona específica.





En cuanto a comercialización, tiene información sobre el mercado participando en él; vende sus productos a distribuidores de Puerto Natales y Punta Arenas, no tiene marca; da a conocer sus productos a través de sus clientes; los productos están orientados al público en general, no tiene certificaciones, porque en la provincia no se usan.

Adelaida expresa claramente habilidades de emprendedora. Comenta que desde niña tuvo la responsabilidad de cuidar de sus hermanos, cuando su mamá salía a trabajar y fue siempre responsable. “Por lo general he tratado de ser consecuente con lo que digo y lo que hago. Ese es como mi lema. Yo cumplo lo que digo, sin necesidad de un contrato de por medio”. Sobre sus dificultades comenta: “cuando estudiaba, yo era una alumna buena, pero me faltaba personalidad. Ahora ya conozco a la mayoría de los huerteros, a las autoridades, ya perdí ese temor. Cuando voy a alguna reunión, me preparo y llevo las ideas claras; ya sé lo que voy a decir frente a esas personas, lo resuelvo antes y puedo plantear el tema”. Por otra parte, en las instituciones estatales estima que no hay diferencia en el trato entre hombres y mujeres, y así lo exige. Tiene vocación por lo social. “Recuerdo que mi madre participaba en cuanto institución había y a mí me cargaba eso, porque no tenía tiempo para nosotros. Pero me he dado cuenta que yo estoy en las mismas y voy a terminar como mi madre, porque me gusta trabajar para beneficio de los otros, y si tengo la opción de ayudar a esas personas a través de esos grupos, lo voy a hacer”.



Logra compatibilizar las tareas productivas con las domésticas, porque con su hermano se distribuyen los tiempos y las tareas del predio, cuando ella debe preocuparse de su hijo y de la casa. A partir de la iniciativa, ha aumentado el tiempo dedicado a compartir con sus amigos, para participar en actividades relacionadas con las organizaciones, ha disminuido la dedicación a su casa, pero no transa para mantener los fuertes lazos familiares.

Entre los factores que la han ayudado a lograr el éxito están “la confianza en mí misma, el carisma que uno tiene. Uno no lo ve, pero lo percibe al llegar a la gente; la perseverancia y el respeto que siento hacia





los demás”. A través de la iniciativa “he ganado autonomía y reconocimiento. Como dicen: más que tener plata, a veces, es mejor tener amigos. Ha sido un sacrificio dedicarle poco tiempo a mi hijo”.



## Reflexión Final

Este estudio que sistematiza algunas experiencias de mujeres productoras usuarias de INDAP, da cuenta de los avances que han logrado en su incorporación a los procesos de modernización agrícola y de desarrollo rural del país. Ellas expresan lecciones que merecen ser conocidas por otros usuarios, por los funcionarios y por el público en general.

Se estimó necesario centrar la mirada caso a caso y, en la voz de cada mujer, escuchar sus experiencias, los procesos vividos y sus significados, lo sucedido con ellas y con sus familias.

Estas historias complementan las cifras y dan carne a las estadísticas de los diferentes programas de financiamiento, capacitación y asesorías desarrollados por INDAP a lo largo del país, con sus diferentes entornos geográficos y el disímil acceso a los factores productivos que ello conlleva.

¡Quién mejor que ellas mismas para recordar los pasos dados!; analizarlos desde su situación actual y dar cuenta de la magnitud de los esfuerzos realizados, de sus triunfos, sacrificios y comentar sus proyecciones, como también, dar su opinión sobre la institución, de la oferta programática, de la pertinencia y eficiencia en las medidas adoptadas.

Desde Regiones llegaron listados de numerosas experiencias exitosas de mujeres que, luego de acotarse en solo algunos casos factibles de ser estudiados en los tiempos establecidos, se viajó a conversar con cada una de ellas, en base a una pauta definida. Así se recogieron las historias, distintas en sus rubros tradicionales o de transformación de productos, en procesos individuales y asociativos.

Terminando de conversar con algunas en la EXPO 2004, se continuó el trabajo de transcripción y la confección de los diecisiete relatos. Éstas son las historias que se presentan como resultado del estudio, incluyendo las conclusiones obtenidas desde veinticinco encuestas. Cada historia es acompañada de una ficha técnica y de fotos obtenidas en el momento de las entrevistas o posteriormente, con el apoyo de Regiones.

Este estudio ha sido una oportunidad para incursionar en la opinión que las mujeres tienen respecto de sus vidas, en una mirada retrospectiva y cuando ya gozan de los resultados de sus afanes.

Estar junto a cada una de ellas por varias horas, significó sumergirse en sus recuerdos, compartir sus emociones, maravillarse de sus análisis, de las síntesis y de los comentarios al hueso, en una descripción concisa de sus vidas. Fue acompañar el recorrido interior y, de alguna forma, vivir sus vidas.

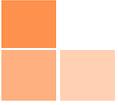
Había que usar todos los sentidos en la reconstitución de sus historias, controlando los intentos por volar hacia cada una de ellas y quedarse allí, junto a Rosa, en su cocina tranquila de la tarde, escuchando la historia de Muley Bajo; con Marina, en su casa y al amparo de las ráfagas de viento de ese día en Punta Arenas, con Erica, en el frescor de esa casa antigua de Chiu Chiu, con alguna de las Ana María, tocayas maravillosas de Arica y de Pumanque, o ir con Lucy tras los corderos por allá lejos, en los faldeos del Cerro San Lorenzo. Todas ellas inolvidables.

Esta experiencia se vivió intensamente y mantiene en quien realizó el estudio una gran admiración hacia cada una de las mujeres con quienes compartió esta aventura. La expresión digna y sencilla del esfuerzo cotidiano y los años de dedicación, la visión certera sobre su trabajo y la institución, dan lecciones de coraje y de responsabilidad a sus familias, a sus localidades y a INDAP.

Agradecemos a cada una de las mujeres que compartieron sus vidas y experiencias, como también a los funcionarios que hicieron posible estos encuentros y colaboraron en la concreción de estas historias.

**Ana María Campos Narducci**

Santiago, octubre de 2005

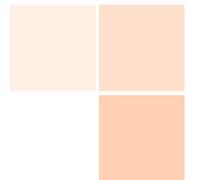


---

17 casos de experiencias exitosas de mujeres productoras usuarias de Indap

---

# Fichas Técnicas



## Ana María Yucra Apaza



- **Nombres y apellidos:** Ana María Yucra Apaza.
  - **Dirección:** Sector Puro Chile, Localidad Valle del Lluta, Comuna de Arica. Provincia de Arica, Primera Región Tarapacá.
  - **Nombre Comercial:** "Agrovalle S.A".
  - **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad Cerrada.
  - **Participa en la "Sociedad Agrovalle" y en la "Alianza Valle del Lluta".** Es integrante del Comité Asesor de Área (CADA) - INDAP Arica.
  - **Fecha de inicio de la Iniciativa:** 1995.
  - **Descripción:** Productora de ajos en una superficie de 4 Hás, cebollas, choclos y betarragas; asociada a "Agrovalle S.A.", sociedad familiar de productores individuales, con ventas y comercialización colectivas. En el packing de la sociedad agregan valor a sus productos con limpieza, trenzado y embalaje de los contenedores dirigidos a la exportación.
  - **Producción:** un volumen de 11.500 Kg. de ajos y 4.000 Kg. de cebollas le generan un retorno de \$5.500.000 por año. Además produce choclo y betarraga a menor escala.
  - **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** Créditos, SAL, Proyecto de Modernización, PDI, Recuperación de Suelo en INDAP, CONADI, PRODEMU, SERCOTEC.
  - **Proceso de la iniciativa:**

Entre 1993 y 1995 trabajó en mediería y sin apoyos, logrando ganar con los choclos solo \$150.000.

1995: el padre le arrienda tierras y Ana planta 2.000 m<sup>2</sup> de ajos por primera vez, con apoyo de crédito INDAP y obtiene una producción "regular" con ganancias de \$700.000; al igual que el resto de la familia, diferencia su producto al venderlo limpio y trenzado.

1997: toda la familia se une en ventas colectivas de ajos en el predio, en Arica y en Calera, logrando precios que no se han repetido, de \$3.000 por cuelga. Ana María se provee de capital de trabajo a través de créditos INDAP, los cuales paga anticipadamente y mantiene una calificación "A" como cliente.

1998: participa de un SAL en INDAP.

1999: incorpora riego por goteo y estanque, con Proyecto de Modernización de INDAP y amplía superficie, incrementando la producción de 2.000 a 4.000 moños por Há. En forma paralela ese año INDAP instaló 40 sistemas de riego en el Valle del Lluta.

1999: Busca junto a su familia mercados distintos y surge la exportación a México a través de la
- firma "Valle Grande", incorporándose 17 mujeres y 3 hombres a este esfuerzo de ventas.
- 2000-2003: continúa la exportación con "Valle Grande" sin intermediario; armaron alianza con productores del valle, asociándose 70 productores, la mayoría mujeres y logran llenar 9 contenedores, cada uno de 23.000 Kg.; negociaron el precio y venden el ajo a \$420 más IVA el Kg., siendo la oferta inicial de \$300. El año 2003 agregaron a la producción trabajo de packing y entregaron productos de acuerdo a las exigencias del exportador; se relacionan con un segundo exportador y lo mantienen como cliente para el año 2004. Ese mismo año forman una nueva sociedad en la cual se incorporan distintos vecinos.
- **Generación de empleo:** cada socio trabaja su predio y Ana además contrata a una persona estable durante los doce meses del año y a 5 más por tres meses, trabajadores temporeros extranjeros: peruanos o bolivianos.
  - **Visión estratégica del negocio:** Ana María opina que la producción de ajos es un buen negocio y es una oportunidad para que el Valle del Lluta logre una mejor calidad de vida.
  - **Proyecciones futuras de la iniciativa:** mantener la actual superficie de producción, mejorar la calidad del suelo en actual producción, agregándole materia orgánica y mejorar así el calibre del ajo; producir mayor volumen y comercializar directamente como sociedad, vinculándose con PRO CHILE para gestionar la exportación y generar un "boom" del ajo para su Región. Buscar y preparar nueva superficie para producir como familia.
  - **Situación financiera:** Activos: terreno asociado a su producción: 1 hectárea, valorada en \$8.000.000, herencia de su padre; 1 hectárea arrendada en \$250.000 y 2 hectáreas en mediería. Riego por goteo valorado en \$3.200.000, obtenido con un subsidio de 50% y el otro 50% con aportes propios; pulverizador de un valor de \$1.800.000 con aporte propio; un motocultor de \$1.800.000 adquirido con crédito subsidiado en un 50%; equipos: pulverizador de espalda, carretilla, etc. Depósitos en el banco: \$2.000.000 y Caja: \$100.000. Se provee de capital de trabajo a partir de las ventas. Pasivos: el historial de deudas indica que adeuda en INDAP un crédito para inversión por \$900.000 a tres años.
- A través de la "Alianza Valle del Lluta" han mejorado el acceso a otros recursos y alcanzado mejores precios.

## Tatiana del Carmen Vicencio Aguilera



- **Nombres y apellidos:** Tatiana del Carmen Vicencio Aguilera
- **Rut:** 10.165.128 - 2
- **Dirección:** Camino Internacional a Bolivia, Comuna de Arica. Provincia de Arica, Primera Región Tarapacá.
- **Nombre Comercial:** Vicencio Aguilera y otros.
- **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad de Hecho.
- **Participa:** como dirigente de la organización provincial del Convenio INDAP PRODEMU; socia de la ANAMURI.
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** año 2000.
- **Descripción:** Producción colectiva de diversas variedades de claveles, en una superficie de 0,5 Ha. de Hectárea, bajo plástico y al aire libre. Hace 4 años comenzaron a desarrollar esta iniciativa con el apoyo del Convenio INDAP-PRODEMU, e inicialmente participaron 8 socios y a la fecha se mantienen 6 activos. Cuentan con una cámara de frío y riego tecnificado.
- **Producción:** siete variedades de Claveles, con 45.000 plantas en producción. Tiene un volumen de producción en verano de 20 cajas semanales de 500 varas y cada caja logra un precio promedio de \$40.000. En octubre produce 120 cajas y en invierno la producción es entre 30 y 40 cajas semanales. Producción de Lilium apoyada por INDAP, en etapa de prueba.
- **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** Convenio INDAP- PRODEMU, Créditos, SAT, PDI, Riego; Programa INDAP-CONADI; Programa FOSIS.
- **Proceso de la iniciativa:**

**Año 2000:** Convenio INDAP-PRODEMU; aporte inicial de \$100.000 con lo cual compraron malla para cercar la producción de claveles.

**2001:** postularon al FPP del Programa INDAP-PRODEMU E INDAP (crédito). Subsidio y crédito para malla raschel usada en protección de la producción de claveles.

**2002:** postularon a un FPP complementario para la adquisición de 6.000 plantas de claveles.

**2003:** Programa INDAP-CONADI para la adquisición de cámara de frío. Ese mismo año accedieron a subsidio por el Programa FOSIS para la adquisición de 15.000 nuevas plantas de claveles.
- **2004:** INDAP Programa Diversificación y Modernización con componentes de incentivos y crédito, para implementación de riego tecnificado y adquisición de 30.000 nuevas plantas de claveles; SAT, con el cual logran apoyo para producción de hortalizas de la producción familiar
- **Generación de empleo:** trabajan los seis socios en forma habitual y emplean a 1 persona externa los meses de agosto, septiembre y octubre.
- **Visión estratégica del negocio:** Los claveles son un muy buen negocio pese a la gran competencia que existe.
- **Proyecciones futuras de la iniciativa:** Construir packing para los claveles con sala de procesamiento, oficinas y baños. Reponer plantas e innovar en variedades de flores. El grupo tiene que decidir si continúa produciendo sólo flores o combinando con hortalizas.
- **Situación financiera:** activos:

Terreno: 6 1/2 hectárea, a \$8.000.000 c/u, propiedad de su padre, aporte propio no asociado a la producción. Para los claveles 1/2 Ha. en comodato de uso. Riego: bomba. Infraestructura: cercos de malla obtenido con incentivos. Maquinarias: Motobomba, \$750.000, aporte propio. Motocultor: \$500.000, 30% subsidio, 70% crédito. Pulverizador: \$750.000; 30% bonificación, 70% crédito. Insumos: \$3.000.000, subsidio FOSIS. Equipos: Sistema de riego, \$1.500.000, 30% bonificación, 70% crédito. Carretillas y herramientas, aporte propio. Cámara de frío: \$2.800.000, \$500.000 de subsidio y crédito.
- **Pasivos:** crédito por \$1.251.000, asignado en 2004 por INDAP, vigente, categoría de usuario B, para inversión. Primera cuota diciembre del 2004 y segunda cuota julio del 2005.
- **Alianza:** Comercializa junto a su hermana que vive en el Valle de Azapa, entre ambas complementan productos para la venta, intercambiándose datos de mercado. Existe otra alianza incipiente, con la organización ANAMURI. Con ellas ha mejorado su acceso a mayores ventas.

## Erica Pérez Armella



- Nombres y apellidos: Erica Pérez Armella.
- Rut: 5.829.100-5.
- Dirección: Esmeralda N° 984 de Chiu Chiu, Comuna Calama. Provincia de El Loa, Segunda Región. Distancia a Calama: 36 Km.
- Teléfono: 09- 4517743
- E mail: muley@chile.com
- Nombre Comercial: Restaurante "MULEY" (Eclipse).
- Modelo jurídico que utiliza: Erica Pérez con iniciación de actividades.
- Participa en el Grupo de Mujeres Indígenas PACTA HOIRI PURI y es su Presidenta; en la Junta de Vecinos; colabora con el club de Ancianos, con la Acción Católica y con el grupo juvenil, además de estar a cargo del Cementerio local.
- Fecha de inicio de la Iniciativa: 1999.
- Descripción de la iniciativa: Restaurante étnico con comidas atacameña, chilena e internacional, ubicado en una antigua casa del poblado de Chiu Chiu, con capacidad para 100 personas. Cuenta con instalaciones de restaurante, comedor abierto, salita de café y cabaña en construcción, con vista al río. Es una iniciativa de tipo familiar. Por otra parte Erica y su marido son pequeños productores agropecuarios y poseen un predio de 1 Há en el sector Magdalena Huertillo del poblado de Chiu Chiu, dedicado principalmente al cultivo de hortalizas menores, en especial zanahorias que comercializan en el mercado regional. La producción actual del predio alcanza a unos 150 sacos de zanahoria, generando ingresos por este concepto que bordean los \$4.000.000 anuales.
- Instrumentos institucionales que ha utilizado: Programa de Turismo Rural, Créditos, Programa de Modernización Agrícola y Ganadera de INDAP. Servicio Nacional de Salud (SESMA) y SII.
- Proceso de la iniciativa:
  - 1999: INDAP solicitó crédito por \$8.000.000 para instalar el restaurante, solo le prestaron \$1.000.000 a largo plazo con lo cual compró mesas y sillas, cocina y microondas.
  - 2001: INDAP crédito a largo plazo por \$1.500.000 para adquirir teléfono e implementos de cocina.
  - 2003: INDAP Programa de Modernización Agrícola y Ganadera, crédito por \$600.000 con Subsidio, para ampliación de la cocina y equipamiento del restaurante.
- Generación de empleo: Cuenta con mano de obra familiar: ella, el marido y sus dos hijos. Además tiene una cocinera 2 días a la semana, entre noviembre y febrero. Otra persona le hace el pan 2 veces por semana. Para el aseo y la limpieza cuenta con una tercera persona y para los eventos contrata a otras 5, aunque es relativo.
- Visión estratégica del negocio: Se imaginó atender a 100 personas desde el comienzo. Comenta que es un negocio, que le satisface y le da para vivir.
- Proyección futura de la iniciativa: van a continuar construyendo una segunda cabaña, desean seguir aprendiendo y concentrarse en atender a turistas extranjeros.
- Carteras de clientes/ proveedores: Su clientela está compuesta por turistas internacionales que pagan al contado y se diferencian de otros restaurantes por precio, calidad y servicios anexos.

## Clementina Contreras Riquelme



- Nombres y apellidos: Clementina Contreras Carmona.
- Dirección: Localidad de Chiguinto, Comuna de Alto del Carmen, III Región.
- Nombre Comercial: Clementina Contreras Carmona.
- Modelo jurídico que utiliza: Productora individual, con Iniciación de Actividades, desde 1989.
- Fecha de inicio: en 1962 compraron el terreno denominado Santa Inés y en 1978 Clementina comienza a trabajarlo.
- Descripción: iniciativa de tipo familiar que comprende el Fundo Santa Inés, donde tiene 1,6 hectáreas de parronales con uva de exportación, el Packing, de 48 mt<sup>2</sup>, la oficina y la casa; otro fundo en Conay, de 5 hectáreas, con plantaciones de naranjos y nogales. Arrienda otros campos, por un total de 11 hectáreas, todos ellos implementados para producir uva de mesa. La exportación de uva la trabaja bajo contrato con la empresa “Río Blanco” y su Packing presta servicios de selección y embalaje de fruta a terceros.
- Instrumentos institucionales utilizados: INDAP: Créditos de largo y corto plazo, Programa de Riego: instala riego por goteo en los parronales; BANCO DEL ESTADO: Crédito para construir el Packing, complementando sus propios recursos. Por Leasing está reponiendo el tractor que perdió en el accidente. Las otras inversiones han sido producto de su propio esfuerzo.
- Proceso de la iniciativa: a partir de 1962 el predio fue trabajado con chacarería en mediería, como el resto de los predios del valle, complementando ingresos con el servicio de transportes que tenía su marido. Al fallecer éste, en 1978, Clementina comenzó a desempeñarse como productora, produciendo porotos verdes. A partir del año 1982 comenzó a instalar parronales con uva de mesa de exportación; en 1989, con Crédito INDAP, complementó en \_ Hectárea nuevos parronales de uva de mesa; con otro Crédito INDAP, entre el año 2000-2002 arregló el fundo de Conay y agregó a los parronales riego por goteo. Una vez copada la capacidad de su predio, arrendó 11 hectáreas en diferentes localidades, colocando también en ellos parronales de uva para la exportación. En el año 2000, con recursos propios y crédito del BANCO DEL ESTADO construyó el Packing y en el 2002, su oficina. Paralelamente, en su predio de Conay ha plantado naranjos y nogales, los que aún no tienen producción.
- Producción temporada 2004: con “Río Blanco” exportó 7.300 cajas de uva de mesa, sin la variedad Thompson que aún no produce, con un retorno por venta de US\$ 103.000 (\$60.000.000). A la exportadora “JC” de México, entregó 1.500 cajas, por un total de \$1.500.000; vendió 4.000 Kg. de pasas por un total de \$2.400.000; los 300 Kg. de naranjas los vendió en Vallenar, por \$60.000. Los nogales todavía no producen. Por servicios del Packing a externos, procesó 20 mil cajas de uva de exportación, lo que le significó un pago de \$12.000.000 por estos servicios.
- Generación de empleo: Emplea a un Administrador tiempo completo y le cancela \$200.000 al mes, más un porcentaje por caja de uva embalada; cuenta con 4 trabajadores estables, con sueldos de \$150.000 al mes, según contrato y horarios. Un joven boliviano está a prueba. En la época de Packing se ocupan 35 personas en las tareas de embalaje y selección, llegando a 50 trabajadores entre los meses de noviembre y mediados de enero, a los cuales les cancela por trato, según tipo de faena y con tarifas establecidas: a la embaladora \$50 por caja; a la seleccionadora \$35 por caja; a la pesadora \$25 por caja y \$10.000 diarios a los mozos que acarrear.
- Visión estratégica del negocio: la producción de uva de mesa para la exportación es un buen negocio, al cual se han incorporado muchos pequeños productores del valle. La búsqueda constante de Clementina por nuevos mercados para rubros de interés económico, han estimulado la reconversión de su producción en forma permanente y acertada, sumándose a ello otros servicios complementarios a la agricultura del sector, tales como el trabajo de Packing y los fletes.
- Proyección futura de la iniciativa: mantener el volumen de plantas actuales e incrementar la producción de uva, como también el trabajo en el Packing; en Conay ampliar a dos hectáreas la plantación de nogales, sembrar pasto y alfalfa y mantener los naranjos. A futuro, incursionar en turismo rural, construyendo siete cabañas y dos piscinas en el fundo Santa Inés.
- Cartera de clientes: El cliente principal es la exportadora “Río Blanco”, la cual, por contrato hace liquidación anual, luego de producirse las ventas en el extranjero; también se relaciona con “JC”, de México, al vender uvas de menor calidad y a negocios de Vallenar vende las producciones de otros rubros. Son clientes de Clementina diferentes pequeños productores de uva de exportación del valle a quienes vende servicios de Packing.

## Linda América Ardiles López



- **Nombres y apellidos:** Linda América Ardiles López.
- **Dirección:** Localidad El Molle en la Comuna Vicuña. Provincia de Elqui, Cuarta Región.
- **Nombre Comercial:** “América Ardiles”.
- **Modelo jurídico que utiliza:** Persona Natural con iniciación de actividades.
- **Participa del Consejo de Desarrollo Local de la Municipalidad de Vicuña;** es Tesorera de la Organización de Pequeños Productores de Vicuña; participa en la Junta de Vecinos y en el Comité de Adelantos de Vicuña.
- **Fecha de inicio:** 1994.
- **Descripción:** se dedica a la confección de dulces chilenos y a producir hortalizas bajo plástico y al aire libre. La dulcería cuenta con una sala de elaboración y otra para hacer manjar, siendo conocida por sus cachitos rellenos con manjar casero, alfajores, merengues, empanaditas de fruta: alcayota, pera, manzana, papaya; brazo de reina, pie de limón y otros kuchenés. También trabaja diferentes tortas, por encargo. Produce, vende y comercializa en forma individual, con iniciación de actividades bajo su nombre. Opera desde 1997.
- **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** PRODECOP IV Región y créditos de INDAP; Certificación de Calidad por la Universidad de la Serena e INDAP; PRODEMU, permiso SESMA.
- **Proceso de la iniciativa:**
  - 1994: con apoyo del Programa INDAP - PRODECOP IV construyó la sala de producción de dulces.
  - 1997: Iniciación de Actividades, obtenida con recursos propios y como productora independiente.
  - 1998: Obtiene el permiso SESMA, luego de trabajar sin permiso por muchos años. Con apoyo de INDAP inicia la construcción del primer invernadero de tomates, con una superficie de 240 m<sup>2</sup>. Ese mismo año comienza con la confección de pasteles para el público.
  - 1999: Con apoyos de INDAP (crédito y subsidio) construye dos nuevas naves, por un total de 280 m<sup>2</sup> para producir porotos verdes. Los pasteles complementan los ingresos generados por los cultivos. Con crédito repone plástico en los invernaderos.
  - 2000: La Universidad de la Serena e INDAP la apoyan para obtener la certificación de calidad de los dulces. A partir de ese año participa en ferias y comienza a entregar en supermercados.
- **Generación de empleo:** utiliza la mano de familiares. Ella y su hija Pamela trabajan 8 horas diarias, los doce meses del año. Además emplean a dos personas externas en forma puntual en jornadas que duran entre 4 y 10 horas. Visión estratégica del negocio: la dulcería es una microempresa con muchas posibilidades y complementaria como negocio familiar a la producción de hortalizas bajo plástico. Con los dulces ha logrado posicionarse en el mercado, pese a que éste es complicado y existe una gran competencia en el sector.
- **Proyección futura:** implementar la sala de procesos de la dulcería para ampliar hacia una línea de producción de mermeladas, conservas y manjares; lograr mayor volumen de venta; comprar un vehículo para distribuir; participar en forma más habitual en ferias. Incrementar inversiones y continuar con su producción de hortalizas y frutales.

## Rosa Elvira Verdejo Riquelme



- **Nombres y apellidos:** Rosa Elvira Verdejo Riquelme.
- **Dirección:** Quillota, Quinta Región..
- **Nombre Comercial:** “Sociedad Agrícola de Hibridación Verdejo Ltda.”
- **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad Limitada.
- **Participa:** se relacionan habitualmente con los otros productores incorporados a SEMINIS S.A., con lo cual ha conocido a sus competidores. La empresa los reúne dos veces al año, instancias positivas para negociar e intercambiar.
- **Fecha de inicio:** año 1998

• **Descripción:** Es una iniciativa de tipo familiar, en la cual su padre es dueño de la tierra y sus 10 hermanos (6 mujeres y 4 hombres) son los socios restantes de la Sociedad AGRIV Ltda. En 2 hectáreas de terreno tienen 75 invernaderos dedicados inicialmente a la producción de tomates e hibridación de semillas simultáneamente y hoy han concentrado su esfuerzo en la segunda opción. Cuentan además con un amplio galpón de trabajo, de construcción sólida que incluye un ambiente para trabajar las semillas, pieza de secado, baños y oficina en un medio segundo piso. Hay otras instalaciones, tales como una segunda oficina y bodegas diversas.

AGRAHIV Ltda. opera en base a contrato de producción con la empresa internacional SEMINIS S.A., proveedora de semillas, en una relación que ya dura 4 años. Hay 18 empresas productoras de semillas en la V Región que trabajan con SEMINIS, entre productores grandes y pequeños, siendo ésta la más pequeña y está muy bien catalogada por la empresa contratante, pues han superado las metas planteadas en pureza varietal y porcentajes de germinación.

- **Instrumentos institucionales utilizados:** INDAP: créditos a largo y corto plazo, Proyectos de Modernización, Bono de Siniestralidad, PDI relacionado con las Buenas Prácticas Agrícolas. FOSIS: subsidio a la inversión. Fundación Andes: subsidio a la inversión. SENCE: uso de franquicias tributarias.
- **Proceso de la iniciativa:** 1998: FOSIS, constitución de la sociedad; iniciación de producción de tomates apoyados por INDAP. 2001: INDAP Proyecto de Modernización para adquirir computador y teléfono. 2002: FOSIS, subsidio a la inversión de \$1.900.000 para construcción de oficina externa al Packing. 2002:

SENCE, con franquicia tributaria adquieren capacitación. INDAP bono de siniestralidad por pérdida de 39.000 plantas de tomates. 2003: Fundación Andes, subsidio de \$7.000.000 para construcción de Packing de un valor de \$12.000.000 y adquisición de máquina seleccionadora de tomates. 2004: INDAP contrata al asesor y la empresa se concentra en proceso de hibridación de semillas de pimentón y de ajíes. INDAP, PDI de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) construyen baños y bodega con \$2.400.000 de incentivos (75%). 2005: INDAP, PDI de \$3.000.000 con incentivo de un 75%. Con ingresos por las ventas pagarán la trilladora y la secadora.

- **Producción temporada 2003-2004:** Semillas de pimentón: el volumen definido por contrato fue de 27,8 Kg., produciendo 50 Kg. El pago del volumen contratado asciende a \$10.530.000 (US \$560 el Kg.) y la diferencia de semillas generó \$9.000.000. En cuanto a semillas de ají, produjeron 96 Kg., de los cuales 50 Kg. fueron pagados por un total de \$19.000.000 (US \$400 el Kg.) y por la sobre producción recibieron \$1.200.000.
- **Generación de empleo:** en la producción de semillas trabajan 5 familiares directos durante todo el año. También emplean a 45 mujeres jefas de hogar por los meses de noviembre y diciembre, para tareas de polinización.
- **Visión estratégica del negocio:** La hibridación de semillas es un nicho de negocio, con un rubro especializado que requiere de conocimiento técnicos y operativos específicos. En este caso dos de las socias encargadas ya conocían su manejo, pues aprendieron el proceso de hibridación trabajando como temporeras en una empresa de Quillota. Para generar el negocio han debido especializarse, invertir, y continuar creciendo. Económicamente es negocio.
- **Proyección futura de la iniciativa:** Crecer en la producción de semillas, mejorar la tecnología y mantener los niveles de pureza varietal y germinación logrados, ya que esta temporada sacaron 100% de pureza varietal y 98% de germinación, superando la meta que fue de 92%. Por otra parte buscan complementar la producción con semillas de flores, intercalando una producción con otra y dando así un uso más eficiente a la infraestructura existente, lo cual no está lejos de ser concretado.
- **Cartera de clientes:** solo la empresa SEMINIS SA.

## Juana Delgado Cea



- Nombres y apellidos: Juana María Delgado Cea, Presidenta de "AGREMUR", Asociación Gremial de Mujeres Rurales de Talagante.
- Dirección: Comuna El Monte. Provincia Talagante, Región Metropolitana.
- E mail: [agremur@cl](mailto:agremur@cl)
- Nombre Comercial: "Sociedad El Rincón de las Acacias Limitada".
- Modelo jurídico que utiliza: Sociedad Limitada.
- Participa en "AGREMUR", Asociación Gremial de Mujeres Rurales de Talagante, primera organización de mujeres productoras de la Provincia de Talagante y de la Región Metropolitana, de la cual es presidenta. Además integra la Mesa de Mujer Rural de la Región Metropolitana.
- Fecha de inicio de la Iniciativa: 1999.
- Descripción: Rubro flores. Produce en forma asociativa claveles, Lisiantum, flores de relleno y arreglos florales. El grupo está conformado por seis socias, todas familiares entre sí y cuentan con una superficie de producción de 1.190 m2 bajo plástico.
- Producción: Claveles: 24.000 plantas, con un total de ventas de \$10.656.000; Lisiantum: 5.200 plantas, con una venta anual de \$10.400.000 y flores de relleno, para la confección de arreglos florales.
- Instrumentos institucionales utilizados: Convenio INDAP - PRODEMU, Concurso de Mujeres, Programa de Riego, PDI y PRODES de INDAP FOSIS.
- Proceso de la iniciativa: 1999-2001: Participan del Convenio INDAP PRODEMU y trabajan un túnel demostrativo. 2002: Acceden al Fondo de Proyectos Productivos del Convenio INDAP PRODEMU e instalan una nave (estructura y plantas); con subsidio FOSIS por \$2.500.000 instalan dos invernaderos y una nave chica; mediante el Concurso de Mujeres de INDAP acceden a subsidio de \$2.000.000 y construyen dos naves más; en base a aportes propios reajustaron la producción, incrementando la superficie de las naves. 2004: mediante el Programa de Riego PDI de INDAP, instalan riego en todas las naves, recibiendo un subsidio de \$1.950.000 y con \$800.000 de aportes propios. 2005: postulan a PDI en INDAP, para renovación de las plantas.  
Comenta que el año 2003, por efecto de una plaga, solo tuvo pérdidas. Luego de aplicar pesticidas que no dieron resultados, debió arrancar todas las plantas de dos naves y quemarlas, manteniendo sin producción ambas naves por un año.
- Generación de empleo: ocupan mano de obra de las socias y además dan empleo a 2 personas externas por dos días a la semana, durante los meses de verano. El trabajo que realizan los externos es limpiar el clavel y desmalezar.
- Visión estratégica del negocio: es una iniciativa rentable, que depende mayormente de las gestiones de ventas y de los contactos que se tengan con el mercado. Con la venta a comerciantes se gana poco, pero las ganancias pueden subir si se le agrega valor al producto y se atiende al cliente.
- Proyección futura de la iniciativa: fortalecerse como productora dentro de los volúmenes actuales de producción, para luego agrandar superficie, puesto que sólo a los cinco años de la inversión se ven frutos económicos; pagar los créditos y preocuparse de los imprevistos, que a veces son graves; inventar una cámara de frío, construir un packing y comprar una camioneta para hacer entrega directa a florerías.

## Ana María Galaz González



- Nombres y apellidos: Ana María Galaz González.
- Dirección: Localidad Rincón Las Higueras, Comuna Pumanque. Provincia de Colchagua, Sexta Región.
- E mail: frutosdepumanque@hotmail.com
- Nombre Comercial: "Sociedad Frutos de Pumanque".
- Modelo jurídico que utiliza: Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Cargos que desempeña: 1ª Directora de la Red Apícola "APIUNISEXTA". Además participa en el Gremio Nacional de Apicultores y en el Consejo de Área de INDAP Lolol.
- Fecha de inicio de la Iniciativa: 1998.
- Descripción de la iniciativa: Rubro apicultura, productora de miel y derivados. La iniciativa es familiar: Ana María es la gestora del proyecto y participan en él tres hermanas y una cuñada. Tiene 8 apiarios ubicados en lugares estratégicos de la comuna. construye y mantiene los cajones, extrae la miel, la acopia y envasa en tambores que entrega para su exportación. Obtiene como derivados arropo, polen, propóleo solo y procesado, cera y jalea real. Cuenta con una sala para extracción de la miel con dos máquinas centrífugas y una sala chica para manipular y envasar al detalle los derivados.
- Producción que trabaja: en la temporada 2003 produjo 6.000 Kg. de miel, con ventas por \$8.500.000; 200 litros de arropo, con ventas por \$635.000; 15 Kg. de polen, con ventas por \$150.000; 4 kilos de propóleo, con ventas por \$72.000; 80 gramos de jalea real, con ventas por \$80.000; 300 Kg. de cera, con un total de \$1.050.000 por su venta y propóleo procesado, con un valor de \$300.000 por Kg. El polen y el propóleo dejan mayores ganancias pues tienen bajos costos de producción, aunque se produzcan menores volúmenes.
- Instrumentos institucionales que ha utilizado: Programa Modernización, PDI y Créditos INDAP, CEGE Marchihue; PRODESAL (Programa Riego y árboles frutales). Además: Programas FOSIS. Se relaciona con SESMA y PROCHILE.
- Proceso de la iniciativa: entre los años 1998 y 1999: accede a asesoría para la confección de proyecto y postula a proyecto en INDAP Adquirió 200 cajones los cuales mantuvo donde los proveedores durante el invierno a consecuencia de la sequía. El total de la inversión fue de \$14.000.000. Cosecharon cerca de 6 mil kilos. Ese año se formó la Red Apícola y han participado en capacitaciones colectivas. En el año 2000 perdió 6 tambores de miel por un accidente de traslado y en el 2001 sufrió un incendio de proporciones, en el cual perdió 30 colmenas, foresta y una plantación de almendros en producción. Por siniestralidad le condonaron \$1.500.000 y canceló el resto de la cuota de ese año. En el 2003 cosecharon 21.000 Kg. y canceló la totalidad del crédito en INDAP. Postuló al PDI, comprando más colmenas. Hoy trabajan 400 colmenas. En el PRODESAL participó entre el 2001 y el 2003, con iniciativas comunitarias de riego y manejo de árboles frutales. A partir del 2004 está incorporada al Centro de Gestión, CEGE Marchihue.
- Visión estratégica del negocio: Su trabajo ha sido un éxito y ha logrado mejorar su nivel de vida. Ahora se siente útil a la sociedad y al país. Las socias aprendieron el rubro y se han desarrollado como personas.
- Proyección futura de la iniciativa: Tiene claro que hay que crecer, pero al corto plazo estabilizará y mantendrá su producción.
- Generación de empleo. Básicamente, en la iniciativa utilizan la mano de obra de las socias, de tipo familiar. Según el volumen de trabajo contratan a dos personas por día que apoyan en terreno, cargan y descargan, colaboran en la sala realizando manipulaciones básicas. Emplea a una persona externa para los trabajos de contabilidad, todo el año y con contrato. Ana María trabaja los doce meses a honorarios, tiene contrato y realiza todo tipo de trabajos.
- Situación financiera: Activos: tiene un terreno de 4 hás. en cerro, asociado a la producción y recibido por herencia. Infraestructura: Sala de producción propiedad de la Sociedad Frutos de Pumanque, valorada en \$5.000.000, año de adquisición 1999/2001, con aportes propios. Maquinarias: centrífuga de 25 litros de un valor de \$400.000, adquirida el año 1999 con crédito; centrífuga de 50 litros de un valor de \$1.800.000 del año 2003, adquirida con subsidios y aportes propios; una desoperculadora de un valor de \$200.000 año 2001 adquirida con aportes propios; un carro de arrastre para tambores de un valor de \$100.000 adquirido el 2003 con subsidio y aportes propios. Material de carpintería: cajones, alzas, marcos, colmenas, material biológico por un valor total de \$20.000.000, adquiridos con incentivos y crédito. Envases por un valor de \$500.000 aportes propios. Papelería por \$600.000 adquiridos con incentivos y aportes propios. Tambores por un valor de \$378.000 con aportes propios. Depósitos en el banco por \$6.000.000, que son las ganancias de la empresa. Caja Chica de \$500.000. Se provee de capital de trabajo a través de lo que generan las colmenas. No tiene deudas.
- Cartera de clientes: compradores al detalle en su predio y en ferias. Con "SOEXPA" hay contrato de palabra. Les pagan al contado. Se diferencia por precio.
- Las alianzas son fundamentales: Participa del Gremio Nacional de Apicultores, en la Red Apícola Sexta Región y logran vender a un mejor precio, unirse y vender mayores volúmenes, postulan a subsidios, proyectos, etc.

## María Teresa Huerta Gaete



- **Nombres y apellidos:** María Teresa de Jesús Huerta Gaete.
- **Dirección:** Localidad Fundo del Medio, Comuna San Fernando. Provincia de Colchagua, Sexta región.
- **Nombre Comercial:** Floristas de Colchagua.
- **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- **Participa:** en la Red de Flores de Pequeños Productores de la VI Región, de la cual es su Presidenta.
- **Fecha de inicio:** Año 1999.
- **Descripción:** Producción claveles en catorce variedades, siendo el más importante productiva y económicamente, el clavel rojo. Es una iniciativa colectiva compuesta por siete socias, quienes producen y venden en conjunto. Cuentan con 1.350 m<sup>2</sup> de invernaderos en producción, además de una oficina, una sala de riego tecnificado y una ramada para el trabajo con las flores. Esporádicamente realiza arreglos florales.
- **Producción:** Claveles en catorce variedades con 20.000 plantas, de las cuales 2.000 son rojos con producción superior a las 32.000 varas al año y \$1.760.000 de venta anual. El resto de las variedades genera una venta anual de \$14.850.000 aproximadamente.
- **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** PRODEMU; Convenio INDAP PRODEMU, Fondo de Proyectos Productivos; INDAP: créditos, Proyecto de Modernización, Concurso de Proyecto Mujer Campesina, Programa Riego; FOSIS.
- **Proceso de la iniciativa:**
  - 1996: PRODEMU, curso de manualidades.
  - 1997-2000: INDAP-PRODEMU, Programa de Formación y Capacitación de Mujeres Rurales, con plantas de interior y luego cambian a producción de claveles.
  - 2000: INDAP Modernización, para producción de follaje.
  - 2001: FOSIS subsidio de \$4.500.000 para construcción de tres naves. 2002: INDAP, Concurso Proyectos Mujer Campesina, obtención de subsidio por \$1.500.000 y con un 30% de aporte propio.
- **2002: INDAP Programa de Riego tecnificado,** con subsidio de \$600.000 y aporte propio de \$200.000.
- **Generación de empleo:** las socias trabajan 3 hrs/día permanentemente. Mano de obra familiar: maridos hacen los trabajos más duros. Empleo de personas externas: fumigador, 1 vez al mes por 2 horas.
- **Visión estratégica del negocio:** El negocio es rentable cuando se logra volumen.
- **Proyección futura de la iniciativa:** ampliar superficie con tres naves más, por un total de 660 mt<sup>2</sup> e incrementar la producción, incorporar nuevas variedades de claveles. Incorporar otras flores, tales como astromelias.
- **Cartera de clientes:** venden en San Fernando y diferencian su producción en el mercado por calidad y servicios anexos, de acuerdo a compromisos adquiridos, más que por precio. Se relacionan con dos clientes al por mayor quienes abonan semanalmente y el saldo lo pagan contra factura a fin de mes. Además atienden otros cinco clientes semanales. Cuentan con otras demandas que no pueden responder por falta de volumen.
- **Alianzas:** incorporada a la Red de Flores de la VI Región, con lo cual la sociedad ha mejorado el acceso a recursos para inversión, subsidios, créditos y capacitaciones.

## Julia Gamboa Rivas



- **Nombres y apellidos:** Julia Rosa Gamboa Rivas, Representante Legal.
- **Dirección:** Localidad Lipimávida, Comuna Vichuquén. Provincia de Curicó, Séptima región.
- **E mail:** -
- **Nombre Comercial:** “Agrocomercial Frutos de Lipimávida S.A.”.
- **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad Anónima Cerrada.
- **Participa:** en el Consejo de Área INDAP Licantén
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** 1993.
- **Descripción:** Procesamiento y producción de papayas al jugo y sub productos de la papaya, como también, mermeladas de frambuesas, mora, membrillo y castañas. Es una iniciativa colectiva compuesta por 12 socios, dos de ellos varones y en su mayoría familiares entre sí, que procesan y comercializan en forma conjunta, adquieren la materia prima a productores campesinos locales, manteniendo el carácter campesino de la iniciativa. Cuentan con planta de elaboración y venden en la localidad, en ferias y exportan a través de OXFAM a Bélgica.
- **Producción de la sociedad:** el año 2003 produjeron 25.000 frascos de papayas al jugo, con ventas por \$9.600.000; mermelada de papayas, miel, néctar, confitura, turrón, cocadas. Otras mermeladas: alcayota, membrillo, mora y frambuesa, con una producción de 8.000 frascos y ventas por \$5.000.000. Las conservas, mermeladas, jugos y miel se presentan en frascos de vidrio.
- **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** FOSIS, CRATE Talca, INDAP, OXFAM (ONG).
- **Proceso de la iniciativa:** 1993, con intervención de FOSIS y CRATE de Talca participan de un curso de elaboración de papayas y producen conservas individualmente. El año 1996 se asociaron 28 personas de la localidad de Lipimávida y constituyen una sociedad, mayoritariamente de mujeres. La sociedad adquiere un sitio a orilla de la calle con aportes propios. A través de INDAP obtienen un proyecto para construir la planta procesadora. En el año 1997 postulan al Concurso Nacional de Proyectos de Modernización de INDAP y con el Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Productivas de Mujeres, (convenio INDAP - SERNAM) accedieron al financiamiento para implementar la planta y sala de ventas. Durante el año 1998 comienzan con el procesamiento de la papaya en el local. En 1999 participan en la EXPO Mundo Rural y de ahí en adelante, estarán presentes todos los años. A partir del año 2000 negocian la exportación de papayas al jugo con OXFAM de Bélgica, ONG que apoya a micro empresarios con producciones orgánicas y sin agroquímicos. En la VII Región son los primeros productores en exportar un volumen de 18.000 frascos por año. Durante el 2002 ganan un proyecto presentado al FIA con el que construyen una bodega de acopio para los productos terminados. Ese mismo año asisten a la feria de alimentos SIASL, en París, auspiciados por PROCHILE y visitan a su cliente en Bélgica.
- **Generación de empleo:** sólo utilizan la mano de obra de los socios y dos de ellos no trabajan, por ser ancianos. Emplean hasta 6 personas externas entre noviembre y enero.
- **Visión estratégica del negocio:** es un negocio rentable, siempre que cuenten con el respaldo de las exportaciones, pues es difícil vender a nivel nacional. Es un negocio rentable para la sociedad, pese a la competencia local. Su producción es de tipo artesanal, sin aditivos y la fruta utilizada está libre de pesticidas.
- **Proyección futura de la iniciativa:** hoy en día la papaya es un negocio. Piensan producirlas ya sea arrendando o comprando terreno, pues los productores a los cuales actualmente compran los frutos son volátiles y ellos imponen las condiciones de venta. Pese a lo anterior han logrado imponer el manejo, tamaño y textura de los frutos que les interesa comprar. Por su parte INDAP estima que la sociedad debe ampliar el mercado de exportación hacia otros clientes, asistidos por PROCHILE; deben realizar captura tecnológica en asesorías para efectos de ampliar la oferta de productos y mejorar la línea de proceso haciéndola mas eficiente y asegurando el cumplimiento de normas de calidad.
- **Clientes:** el más importante es “Mercado Justo OXFAM y la forma de pago es 60% por adelantado y 40% contra entrega, recibida la mercadería en Bélgica. Otros clientes: Sabores del campo, Mundo Natural, DISA (distribuidor de hoteles).
- **Tienen alianzas:** con “VINOS LAUTARO”, sociedad con la cual exportan conjuntamente a través de OXFAM. Comparten containers.

## Miriam Angélica Palma Torres



- **Nombres y apellidos:** Miriam Angélica Palma Torres.
- **Dirección:** Pinto, Comuna de Chillán. Provincia de Ñuble, Octava Región.
- **Página Web:** [www.ze.cl/deliciasdepinto.html](http://www.ze.cl/deliciasdepinto.html)
- **Nombre Comercial:** “Sociedad Agrícola y Comercial Las Delicias de Pinto Ltda.”
- **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad de Responsabilidad Ltda.
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** 1998.
- **Descripción:** producen mermeladas en una iniciativa colectiva integrada por seis socias que trabajan en forma conjunta. A partir de enero del año 2005 se trasladan a su nueva fábrica que comprende 102 m<sup>2</sup> construidos, con una sala de proceso, baño y sala de ventas. Desarrollan más de dieciséis sabores de mermeladas: ciruela, mora, frambuesa, durazno, damasco, alcayota sola y con nueces, naranja sola y naranja-zanahoria, higo, higo con nuez, arándano, guinda ácida, cerezas, zapallo italiano, castañas en almíbar y en puré y dulce de membrillo; hacen Pan de Pascua y mermeladas diet.
- **Producción que trabajan:** Mermeladas con un volumen de producción de 3.000 kilos en el año 2003, mantenido en el 2004 y una ganancia de \$3.000.000 en la temporada .
- **Instrumentos institucionales utilizados:** curso SERCOTEC–INDAP; Concurso de Proyectos Productivos de Mujeres y Créditos de INDAP; Permiso del Servicio de Salud de Ñuble (SSÑ).
- **Proceso de la iniciativa:**

1998: mediante proyecto SERCOTEC–INDAP se desarrolló un curso de higiene y manipulación de alimentos, con capacitación en elaboración de mermeladas, dirigido a las esposas de los productores campesinos asesorados por INDAP; ese mismo año producen para la venta y constituyen la Sociedad; con proyecto INDAP, obtienen del Concurso de Mujeres \$2.000.000, con 50% de subsidio y arriendan la sala de proceso, según requerimientos del SSÑ.

1999: pagan el crédito en forma anticipada.  
2001: compran terreno y comienzan la construcción de la fábrica, para lo cual obtienen un Crédito INDAP por \$8.000.000, con 50% de subsidio. Durante estos años han adquirido freezers para congelar fruta, tres de propiedad de la sociedad y cada una de las socias tiene uno propio.
- **Visión estratégica del negocio.** Miriam opina que este es un negocio rentable y con futuro, porque las socias ya saben su oficio, venden todo lo que producen y no logran cubrir la demanda existente; les falta capital de trabajo por el lento retorno de las ventas y porque han destinado los ingresos para apoyar los requerimientos de la construcción de su fábrica.
- **Proyección futura de la iniciativa:** están iniciando la etapa de consolidación de su iniciativa a partir del uso de las instalaciones de la fábrica; concentrarán sus esfuerzos en incrementar la producción, las ventas y los ingresos. Invertirán complementando y adecuando los detalles faltantes de la fábrica.
- **Generación de empleo:** sólo trabajan las socias y no emplean a personas externas. Generan empleo puntualmente al pagar a recolectores de mora y contratar fletes entre transportistas de la localidad.
- **Cartera de clientes:** Sabores del Campo en Santiago; en Concepción cuentan con 6 intermediarios, venden directamente en su local y en el local de turismo de las Termas de Chillán. Se diferencian por calidad y por servicios anexos.
- No participan en alianzas.

## Rosa Leufuman Coña



- **Nombres y apellidos:** Rosa Leufuman Coña.
- **Dirección:** Sector Amulei, Localidad Cullinco Bajo, Comuna Carahue. Provincia Temuco, Novena región.
- **Nombre Comercial:** Grupo “Los Aromos de la Rivera”.
- **Modelo jurídico que utiliza:** Persona natural con iniciación de actividades.
- **Cargo que desempeña:** Representante del grupo “Los Aromos de la Rivera”.
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** 1996.
- **Descripción:** rubro hortalizas, con producción bajo plástico y al aire libre en 1/2 Há. Es representante del grupo “Los Aromos de la Rivera”, conformado por 6 mujeres del sector. Cada una tiene un invernadero de 120 mt<sup>2</sup>. Doña Rosa produce tomates y porotos verdes, en verano. En invierno, espinacas y cilantro. Venden su producción en la feria de Carahue y a clientes particulares que les compran directamente en el predio.  
Como feriante doña Rosa comercializa además tortillas de rescoldo, mote, harina tostada, carbón, miel y quesos.
- **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** Programa INDAP – CONADI, Programa de Riego INDAP y servicio asesoría técnica SAT.
- **Proceso de la iniciativa:** El grupo nace al alero del programa INDAP – CONADI, cuando se incorporaron las mujeres con producción de hortalizas junto a los varones que desarrollaban sus propios rubros, todos habitantes de la ribera norte del río Imperial. Al año 2003, con el Fondo de Proyectos Productivos del Convenio INDAP – PRODEMU, incorporaron invernaderos y riego y ese mismo año el grupo obtuvo asesorías desde el Proyecto Indígena. En el 2004 accedieron a SAT y a nuevos invernaderos de 120 m<sup>2</sup> para cada usuaria. Ampliarán superficie por intermedio del PDI el año 2005, de acuerdo a posibilidades de superficie, manejo y mercado.
- **Proyecciones futuras de la iniciativa:** En opinión de los técnicos, el grupo de hortaliceras ha logrado un buen manejo técnico del rubro. Las mujeres venden en el predio y analizan la posibilidad de aumentar superficie en sus unidades, buscando alcanzar las condiciones de equilibrio entre inversiones y ventas. Este proyecto presenta perspectivas interesantes.

## Alicia Huenschulaf, usuaria y Verónica Smith



- Nombres y apellidos de las usuarias: Alicia Huenschulaf, usuaria y Verónica Smith, encargada de comercialización.
- Dirección: Comunidad Mapuche Lorenzo Nahuelhual, Comuna de Cunco. Provincia de Cautín, Novena Región.
- E mail: leufuruka@hotmail.com
- Nombre Comercial: “Taller Leufu Ruka”.
- Modelo jurídico que utiliza: Taller artesanal de carácter municipal con iniciación de actividades.
- Fecha de inicio de la Iniciativa: 2002.
- Descripción: grupo de 9 artesanas mapuches que trabajan la lana de oveja: hilan, tiñen y tejen a telar, palillo y crochet. Producen echarpes, chombas, chalecos, calcetines, bajadas de cama y caminos de mesa individualmente y venden en forma asociativa, cancelando a cada productora el trabajo vendido. El taller comercializa la producción de otros tres grupos de mujeres mapuches, incorporando al proceso de producción y ventas a cuarenta artesanas locales. Han logrado homogeneizar la calidad de sus productos y definir líneas de producción de acuerdo a mercado. Cuentan con un local taller propio para trabajar y exponer sus productos. Tienen Iniciación de Actividades desde el año 2002.
- Producción que trabajan: echarpes, chombas, chalecos, calcetines, bajadas de cama y caminos de mesa trabajadas en forma artesanal. Tiñen la lana con elementos naturales, la tejen a palillo o a telar y las terminaciones son realizadas a crochet y realizan control de calidad al seleccionan las prendas. Venden sus productos por la calidad de los materiales, por los colores y por los buenos precios definidos en base a costos y al mercado.
- Instrumentos institucionales que ha utilizado: Concurso de Proyectos de Mujeres de INDAP, SERCOTEC.
- Proceso de la iniciativa:  
El año 2002 participaron en la exposición de artesanías por primera vez en la SOFO de Temuco.

El 2003 construyeron la sede del taller, de 38.5 m<sup>2</sup>, con subsidio por \$2.247.170 y aportes propios de \$4.208.271 consistentes en mano de obra, materiales de obra gruesa y madera de construcción. Fueron apoyadas por INDAP a través del concurso de Proyectos de Mujeres, con asistencia técnica para la construcción y la puesta en marcha del taller. También realizaron un estudio técnico y económico de su producción. En el local tienen las maquinarias para tejido artesanal y la overlock, complementaria a los telares que cada una de ellas ha instalado en sus casas.

El año 2004 INDAP les gestionó la incorporación de sus productos en la exposición organizada con ocasión de la Reunión Internacional de la APEC en Santiago, como para la EXPO Mundo Rural y otras ferias artesanales.

- Visión estratégica del negocio: estiman que aún deben posicionarse en el mercado y mejorar la raza ovina para obtener mejor lana y darle más calidad al producto. Sienten que cada vez son más autónomas en su producción y en los negocios que emprenden.
- Proyecciones a futuro: comentan que para el 2005 postularon a un PDI en INDAP a fin de habilitar un local como sala de ventas, tanto de productos artesanales, como de productos campesinos. Por otra parte van a construir una ruca de turismo anexa al taller y en ella ofrecerán comidas típicas y asados, en un paquete turístico articulado con AGITUR de Pucón.
- En cuanto a las alianzas, han generado redes con 40 mujeres hilanderas y tejedoras de localidades vecinas, teniendo algunos problemas aún con sus proveedoras, ya que éstas no entienden la lógica de alianza y les venden sus productos al mismo precio que colocan en Temuco. Esta red ha sido fundamental para la sociedad, ya que acceden a lana hilada, ahorrando tiempo y se ha especializado en tejido; incrementan su pulcritud y calidad en ello, como también, han optimizado el acceso a la materia prima y a prendas ya confeccionadas. Otro efecto positivo ha sido la generación de empleo para otras 40 mujeres de la localidad.

## Rosa Amanda Carrera Teiguel



- **Nombres y apellidos:** Rosa Amanda Carrera Teiguel, Representante de Sociedad La Pincoya Ltda.
- **Dirección:** Localidad de Agoní Alto, Comuna de Queilen. Provincia de Chiloé, X Región.
- **Nombre Comercial:** “Sociedad La Pincoya Ltda.”
- **Modelo jurídico que utiliza:** Sociedad limitada, en trámite.
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** a partir de 1997.
- **Descripción de la iniciativa:** Rosa utiliza para la producción 1.000 m<sup>2</sup> bajo plástico y el galpón de trabajo instalado en la propiedad es de la sociedad. La producción del predio es de tipo familiar y colectiva, por cuanto parte de ella está relacionada con la sociedad, que actualmente cuenta con 9 socios activos, de 20 que eran inicialmente. Los ingresos por concepto de ventas se distribuyen en un 50% para la sociedad y el otro 50% para la socia que lo produce; el resto de la producción que cada una tenga es en su propio beneficio.
- **Producción mensual que trabaja en sociedad:** 3.000 plantas de lechugas, con ingresos por ventas de \$450.000; cilantro: 2.500 paquetes con ventas de \$375.000; perejil: 1.000 paquetes por \$150.000; acelgas: 1.000 paquetes por \$150.000 y ciboulette: 500 paquetes por \$150.000.
- **Instrumentos institucionales:** por INDAP ha recibido asistencias técnicas colectivas e individuales y créditos, los cuales han servido para construir el centro de acopio, adquirir maquinarias, la camioneta y el camión de la sociedad; Bono de riego asignado el año 2004 con crédito y subsidio; Por FOSIS obtuvieron el invernadero inicial; SENCE: Capacitación con franquicia; se han relacionado con SERCOTEC. La Gobernación auspicia la comercializadora de Ancud. Há realizado muchas acciones en beneficio de la escuela y en la Iglesia cumple diversos roles.
- **Proceso de la iniciativa:** 1997: Constituyeron el grupo y en las fruterías de Castro y Queilen se les reconoció por la calidad de sus hortalizas. Con un invernadero de 72 m<sup>2</sup> se trasladaba en bus y vendió más de cien lechugas logrando \$60.000. Desde entonces comenzaron a hacerle pedidos de verduras. 1997-2003: INDAP, asistencia técnica predial individual y también como grupo. Han obtenido créditos como sociedad y como usuarias individuales. 2003: realizan un curso con Franquicia tributaria SENCE.
- **Visión estratégica del negocio:** Visualiza un buen futuro ya que las hortalizas son una muy buen alternativa de producción para esa zona.
- **Proyección futura de la iniciativa:** Se proyecta con una ampliación de superficie porque la demanda es aún mayor que la oferta.
- **Generación de empleo:** utiliza mano de obra familiar. Ella trabaja 5 días/semana, los doce meses. Su marido realiza trabajos esporádicamente al ayudar a construir invernaderos. Emplea a personas externas todos los miércoles del año.
- **Situación financiera:** Activos: Terreno asociado a la producción: 1.000 m<sup>2</sup>, aporte propio; riego tecnificado adquirido a través de Bono de riego INDAP el año 2004 con crédito y subsidio; invernadero 1.000 m<sup>2</sup>; Centro de acopio y Camioneta: \$4.000.000 adquirido en el año 1998 con crédito y subsidio, ambos de 50%; maquinarias: motocultor adquirido en 1999 con crédito de la sociedad y lo arriendan a particulares; camión de la sociedad \$9.200.000, adquirido el año 2002 con 30% de crédito y bonificación INDAP 80%. Animales de trabajo: 3 yuntas de bueyes \$1.800.000, caballos y vacas, como aportes propios. Equipos: bandejas. Depósitos en el banco y caja no tiene. En capital de trabajo se autofinancia. Pasivos: (Historial de las deudas) \$1.200.000, asignado en enero del 2004, deudora de INDAP, crédito vigente destinado a inversión, categoría de usuario B.
- **Cartera de clientes:** trabajan con 11 clientes: con contrato de palabra. Forma de pago al contado. Se diferencia por precio, calidad y servicios anexos, porque como tienen factura y guía, llevan los productos a los clientes.
- **Las alianzas:** Sociedad “La Pincoya” ha sido la base organizacional para desarrollar exitosamente la comercialización de las hortalizas en la zona. Por otra parte, con proyecto FIA se está organizando en Ancud una Asociación Gremial de productores que colaborará con las gestiones comerciales de los pequeños productores de la Isla de Chiloé. Con estas alianzas, las usuarias han mejorado sus ventas y el acceso a proyectos de apoyo.

## Lucy Gómez Sandoval



- **Nombres y apellidos:** Lucy Gómez Sandoval.
- **Dirección:** Localidad de San Lorenzo en la Comuna de Cochrane, Provincia de Capitán Prat, XI Región.
- **Nombre Comercial:** “Luis Soto de la Cruz”
- **Modelo jurídico que utiliza:** Productor individual, con Iniciación de Actividades desde el año 1999.
- **Participa:** Como matrimonio se relacionan habitualmente con otros productores de la localidad; participan de la Asociación Gremial “Río Backer”, de la cual Lucy fue su secretaria. También forman parte de las redes de turismo rural de la Provincia de Capitán Prat, en la XI Región.
- **Fecha de inicio:** 1984, cuando se casaron.
- **Descripción:** Iniciativa de tipo familiar, donde el matrimonio trabaja a la par. Por una parte, desarrollan actividades de ganadería lanar, de vacunos y caballares en el predio, sucesión de la familia de su esposo y hacen veranada en los faldeos del Cerro San Lorenzo, terrenos solicitado a Bienes Nacionales, en calidad de Colonos. Por otra parte, en ese sector cordillerano realizan actividades de turismo rural, especializándose en la atención de turistas europeos. El Cerro San Lorenzo es conocido mundialmente como un buen lugar de Trekking y de escaladas profesionales. Para atender a los escaladores y turistas cuentan con un refugio de montaña e instalaciones básicas de camping, con servicios de alimentación casera y ofrecen servicios de acompañamiento a escaladas, cabalgatas y caminatas.
- **Instrumentos institucionales utilizados:** Por BIENES NACIONALES han accedido a tierras en calidad de Colonos. INDAP: han accedido a Créditos de Corto Plazo y Largo plazo para la adquisición de animales y capital de trabajo; mediante un Proyecto de Modernización construyeron el refugio para los montañistas; con el Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) construirán esta temporada los baños en el camping. Además este año fue aprobado su proyecto presentado como “Capital Semilla”, para construir un fogón y adquirir un generador eléctrico para la casa y el camping. En la Municipalidad de Cochrane – FOSIS, Oficina de Desarrollo Productivo: postularon a Subsidio a la Inversión para cerrar el camping con malla.
- **Proceso de la iniciativa:** a partir de 1984 trabajaban el campo, sucesión familiar de su esposo, con ganadería lanar, vacunos y caballares. A partir de 1986 han solicitado a Bienes Nacionales terrenos en el Cerro San Lorenzo, trabajando a la fecha 1.200 Has. en calidad de colonizadores, para uso ganadero y turístico, comenzando a trabajar este rubro a partir de 1993. Desde el año 1996 operan con la agencia de turismo “AZIMUT – 360” y en el 2002 ya aparecen sus datos en “Lonely Planet”, guía turística europea especializada en Trakking y en montañismo. Entre los años 2004 y 2005 INDAP les entregó 87 ovejas, entre machos y hembras. Para este año, y mediante proyectos, implementarán construcción de baños y duchas por el PDI de INDAP y con la Municipalidad de Cochrane - FOSIS cerrarán el camping con malla. Además Lucy ha realizado diferentes cursos de capacitación con PRODEMU.
- **Producción temporada 2004:** Con la agencia atendieron a 10 grupos de turistas, sumados a los que llegaron por su cuenta, ascienden a 187 personas, percibiendo por este concepto \$3.000.000. Vendieron 30 corderos, por un total de \$900.000; 6 terneros, por \$ 540.000 y obtuvieron \$700.000 en la venta de la lana. Los ingresos provenientes del turismo son sus recursos para pasar el invierno.
- **Generación de empleo:** En la temporada de turismo contratan los servicios de a lo menos 8 arrieros, con sus caballos “pilcheros” para llevar a los escaladores y su carga a los lugares de escalamiento, o para realizar las cabalgatas, cancelando a cada uno de ellos \$12.000 por día, más \$6.000 por caballo arrendado complementariamente. Por otra parte, están formando redes de servicios turísticos complementarios, para pesca y nuevas sendas de caminatas, en base a articulaciones con familias campesinas de otras localidades aledañas.
- **Visión estratégica del negocio:** los rubros que actualmente desarrollan, la ganadería y el turismo rural, son económicamente rentables y el rubro de turismo tiene con buenas proyecciones de desarrollo, tanto para ellos, como para otros campesinos de la provincia.
- **Proyección futura de la iniciativa:** mantener y realizar mejoras en los servicios turísticos que ofrecen; incrementar la masa ganadera que trabajan y generar redes de turismo.
- **Cartera de clientes:** solo trabajan con la agencia de turismo “AZIMUT 360” hace ya 10 años, con acuerdos “de palabra”; les pagan al contado por paquete de turistas atendidos. Tienen otros clientes, turistas y escaladores que llegan por su cuenta, al conocer “El Cerro San Lorenzo” a través de libros especializados en Trekking.

## Marina Ojeda



- **Nombres y apellidos:** Marina Edith Ojeda Ojeda.
- **Dirección:** Barrio Hortícola, Comuna Punta Arenas. Provincia de Magallanes, Decimosegunda Región.
- **E mail:** -
- **Nombre Comercial:** "Juan Mancilla Harambuor".
- **Modelo jurídico que utiliza:** Productor individual con iniciación de actividades.
- **Cargos que desempeña:** Dirigenta del Sindicato "Tierra Austral", de la Federación Sindical "Gente de Tierra Austral" y Presidenta de la Asociación de Agricultores de Magallanes. Participa también de la Mesa de Mujer Rural Regional.
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** 1975.
- **Descripción:** rubro hortalizas, con producción bajo plástico y al aire libre de: lechugas, acelga, cilantro, perejil y ciboulette. Participa del Programa de Recuperación de Productos Tradicionales de Magallanes, con ruibarbo y frutilla magallánica; tiene además una unidad demostrativa de tulipanes asiáticos al aire libre. En una superficie de 2 Has. tiene 10 invernaderos de 240 m<sup>2</sup> y 4 de 440 m<sup>2</sup>; produce tres cosechas al año; cuenta con un galpón de trabajo e instalaciones de riego por goteo.
- **Instrumentos institucionales utilizados:** Préstamos del Banco del Estado y Créditos de INDAP, Bono de Siniestralidad INDAP, Programas de Captura Tecnológica con FIA y FIDE 12. También se relaciona con SERNAM y con la Intendencia.
- **Producción:** Lechugas produce 9.000 paquetes tres veces al año, en una superficie de 3.800 mt<sup>2</sup> bajo plástico. (1 invernadero grande de 11 x 40 m<sup>2</sup> que produce 6.000 paquetes, 3 veces al año. Otros 10 invernaderos chicos de 30 x 8 m<sup>2</sup>, producen 3.000 paquetes, 3 veces al año). Acelgas y espinacas: una siembra cada temporada en 1.320 mt<sup>2</sup> bajo plástico (3 invernaderos de 440 mt<sup>2</sup> cada uno), cilantro en el invierno en un invernadero, y perejil y ciboulette en otro. Con asesoría del INIA tiene una plantación al aire libre de 4.000 m<sup>2</sup> de ruibarbo, vendiendo 3.600 Kg. en tres meses y frutillas Magallánica, con una plantación de 5 invernaderos. Ambos productos son parte del programa que desarrolla el INIA para recuperar producciones tradicionales de berries y de repollo traídos por los colonizadores desde Europa.
- **Proceso de la iniciativa:** con su marido comenzaron a trabajar la parcela el año 1975, hace 30 años producían papas y luego trabajaron la cebolla, repollo y zanahoria. En 1992 comenzaron a construir invernaderos con apoyo de préstamos bianuales del Banco del Estado en 6 años tenía la inversión hecha. Siempre trabajó con INDAP porque antes les vendía la semilla y maquinaria (para sembrar la zanahoria). En el 2000 recién solicitó crédito e instaló riego. Al año 2001 a causa de la caída de los invernaderos por un temporal de nieve, obtuvo un Bono de Siniestralidad con un 70% de subsidio equivalente a \$1.500.000. Al año 2002 obtuvo otro invernadero con el Programa Mujer Rural.
- **Generación de empleo:** Permanentemente hay 4 familiares trabajando 8 hrs. al día los 12 meses del año y realizando todo tipo de trabajos en el predio. Emplea a una persona externa los 12 meses, con contrato más regalías de casa, luz y agua. Además contrata a otras personas en invierno para trabajos esporádicos en bodega, por 15 días.
- **Visión estratégica del negocio:** es un negocio rentable que debe mantenerse en los volúmenes de producción actuales e ir adecuando los rubros de acuerdo a la demanda del mercado.
- **Proyecciones a futuro, son varias:** en unos 8 años más dejará su actual lugar de trabajo a causa de la urbanización de la ciudad que alcanzó a su predio y lo trasladará a otra parcela adquirida recientemente en Barranco Amarillo, a 10 Km. de su actual domicilio; exportar ruibarbos en fresco, idea surgida desde un proyecto innovativo dirigido por INDAP, como también mejorar la calidad de los productos.
- **La cartera de clientes:** se maneja de palabra con todos los clientes, los que suman entre 35 y 40 y operan según lo acordado. Los negocios de barrio pagan al contado y los supermercados a 60 y 90 días. Hace diferenciación mediante precio, calidad y por servicios anexos.
- **La estrategia comercial:** se informa del mercado participando en el sistema. Vende sus productos sólo en Punta Arenas; tienen marca "GRANJA MARINA"; da a conocer su producto a través de la venta y en contactos personales con sus clientes. Sus productos están dirigidos a toda la población sin nicho especial. No le agrega valor a sus productos, ni cuenta con certificaciones, pero está tramitándolas, ya que será exigencia de los supermercados.
- **La imagen los compradores la reconocen por su nombre y por la calidad de las hortalizas.** Invierte en buena semilla, en un cierto tipo de lechuga resistente al clima y a la manipulación. No tiene asistencia técnica en comercialización, ya que no lo necesita aún y no lleva registro de las ventas pero estima va a necesitarlos y así optimizará su comercialización.

## Adelaida Vargas Paillán

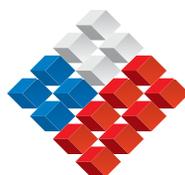


- **Nombres y apellidos:** Adelaida Vargas Paillán.
- **Dirección:** sector Huertos familiares, Comuna Puerto Natales, Provincia Última Esperanza, Duodécima Región.
- **Nombre Comercial:** Adelaida Vargas Paillán.
- **Modelo jurídico que utiliza:** Persona natural con iniciación de actividades.
- **Participa:** en el Consejo Asesor de Área (CADA) del Área de Puerto Natales, en el cual es su Presidenta. Por otra parte es socia de la sociedad familiar (hermanos y primos) SERVISUR S.A. empresa de transportes; es Dirigenta Vecinal representando a otras organizaciones y participa en el Comité de Defensa de Agua Potable de Puerto Natales.
- **Fecha de inicio de la Iniciativa:** 1995.
- **Descripción de la organización:** Producción de hortalizas: lechugas, tomates, repollo, brócoli, cilantro, acelgas, espinacas y zapallos italianos. La parcela tiene 4.500 m<sup>2</sup> de terreno, con una superficie bajo plástico de 1.680 mt<sup>2</sup> (7 invernaderos de 240 mt<sup>2</sup>), cuenta además con riego tecnificado y sala de riego, un vivero para plántulas y una bodega en construcción. Es una iniciativa familiar en la cual trabajan ella y un hermano. Las parcelas colindantes son propiedad de familiares, con algunos de los cuales tienen en sociedad un camión para transportes.
- **Producción:** lechuga: 4.500 Kg. de producción en la temporada, con ventas por \$2.500.000; tomate: 1.500 Kg. con ingresos de \$1.200.000; repollo: 7.500 Kg. y ventas por \$2.000.000; brócoli: 2.000 Kg. y \$1.400.000 de ventas; cilantro, acelga y espinaca: 200 Kg. y ventas por \$350.000; zapallo italiano: 700 Kg. y con ventas de \$350.000 en la temporada.
- **Instrumentos institucionales que ha utilizado:** FOSIS-INDAP, Proyecto de modernización y créditos de INDAP.
- **Proceso de la iniciativa:**
  - 1995: Proyecto FOSIS-INDAP, formalizaron la "Sociedad Agrocomercial SERVISUR Ltda.", obtención de crédito a largo plazo aportando el 20% (\$240.000 cada socio) para adquirir el camión.
  - 1998: INDAP Proyecto de Modernización Agrícola con crédito a seis años por \$6.000.000, solicitado por ambos hermanos, para la construcción de seis invernaderos, más vivero y riego.
  - 1998: crédito corto plazo para capital de trabajo.
  - 2002: Programa de Mejoramiento de Suelo Degradado 1ª Etapa, para instalación de corta vientos.
  - 2003: 2ª Etapa instalación de corta vientos.
  - 2004: INDAP Subsidio y crédito para instalar riego en terreno al aire libre.
- **Generación de empleo:** en la iniciativa trabajan ella y un hermano, con un horario de 8 hrs. diarias todo el año. Adelaida trabaja en el predio y está a cargo de los contratos comerciales y de las ventas. Su hermano tiene contrato, dirige el predio y está a cargo de las cobranzas. Contratan 1 persona externa para trabajos prediales y otra persona media jornada durante la temporada, para atender el local de ventas en la Feria Artesanal en P. Natales.
- **Visión estratégica del negocio:** la iniciativa requiere de un arduo trabajo pero a la vez es una actividad satisfactoria para Adelaida, porque se participa de ella como familia y han logrado resultados positivos para todos, aunque estiman deben optimizar los resultados, pese a las desventajas climáticas de la provincia.
- **Proyección futura de la iniciativa:** Complementar las obras de riego para almacenar agua; incorporar un nuevo cultivo de berries con apoyo de INDAP y la SEREMI de Agricultura; mejorar la calidad de vida adquiriendo computador y un auto; postular a tierras a través de la CONADI y entregar hortalizas al por mayor en Punta Arenas.
- **Cartera de clientes:** Tiene 5 clientes a quienes entregan producto, en base a acuerdos de palabra y pagos cada 45 días. Sus productos se diferencian por precio, calidad y servicios anexos.
- **Alianzas:** Adelaida es parte de una red de pequeños productores locales familiares entre sí (padres, hermanos, abuelos, tíos y primos) y además vecinos, con quienes comparten negocios, información y servicios para beneficio mutuo.









GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA



**Instituto de Desarrollo Agropecuario**

Agustinas 1465

Santiago de Chile

Fono: (56-2) 690 8000

Fax: (56-2) 690 8019

 [www.indap.cl](http://www.indap.cl)

INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO