



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# DISEÑO DE EJES DE VINCULACIÓN COMUNITARIA PARA EMPRESAS ACUÍCOLAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL  
INDUSTRIAL

JAVIERA ALEJANDRA PALMA AWAD

PROFESOR GUÍA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

OMAR CERDA INOSTROZA

PAMELA OSORIO REINBERG

SANTIAGO DE CHILE

2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial.  
Por: Javiera Alejandra Palma Awad  
Fecha: 10/11/2018  
Profesor guía: Luis Zaviezo Schwartzman

## DISEÑO DE EJES DE VINCULACIÓN COMUNITARIA PARA EMPRESAS ACUÍCOLAS

El trabajo se enmarca dentro de las iniciativas desarrolladas a nivel nacional para crear un programa de sostenibilidad en torno a la acuicultura, tema que la literatura especializada ha destacado permanentemente; la necesidad de generar un ecosistema de cooperación entre empresa y comunidad, con el fin de crear un ambiente de competitividad y generación de capacidades sostenibles en el tiempo, buscando con ello traer beneficios para todas las partes involucradas.

Este trabajo comienza con una caracterización de la industria y la población asociada, logrando visualizar la necesidad que tienen ambas partes de mutua colaboración. La industria es un gran aporte al PIB regional de las regiones de Los Lagos y Aysén, además de ser una de las principales generadoras de empleos de éstas. El desarrollo regional implica mayor riqueza de conocimiento y educación en la zona, un capital humano más capacitado y preparado para potenciar el desarrollo de una industria que tiene un fuerte foco en los mercados internacionales.

Luego de esta descripción general, se pasa a la caracterización de la empresa Blumar, tomada como caso de estudio, con la que se trabaja para el desarrollo de microacuerdos, y la descripción de las prácticas con las comunidades que ésta tiene. Así, se demuestra lo que se ha concluido en terreno, espacios de mejora en la planificación y estructura a la hora de vincularse con las comunidades, y la necesidad que ésta tiene de hacerlo, lo que se desprende de observar la misión y visión de la compañía, además del compromiso de certificarse bajo los estándares de la certificación de Aquaculture Stewardship Council (ASC) con World Wildlife Fund (WWF).

Se proponen los ejes sobre los cuales la empresa puede basarse para el relacionamiento comunitario, los que se enmarcan en la teoría del valor compartido, proponiendo la cooperación para el diseño de proyectos entre la comunidad y la empresa, además de un esfuerzo por vincular la mayor cantidad de actores y enriquecer así el ecosistema colaborativo de la localidad. En base a estos ejes, se describe la situación actual de Blumar y, luego, se generan recomendaciones para llegar al óptimo de las fases planteadas.

El trabajo finaliza con una caracterización de la importancia del relacionamiento comunitario, para asumir los impactos que genera la industria en su entorno y ser capaz de hacer algo al respecto. Ello permite que la comunidad valore de manera diferente la importancia que tiene la instalación de estas faenas para el desarrollo integral de las localidades. Sin embargo, por ser esta una preocupación nueva, aún hay mucho espacio por crecer y aprender para poder hacer un buen trabajo, tanto dentro de las empresas, como desde las políticas públicas.

# Agradecimientos

Los agradecimientos de este trabajo son especialmente para mi mamá, mi eterna compañera, y mi papá, por entenderme y contenerme toda la vida, en especial haciendo la tesis, cuando más lo necesité. Gracias a ambos por siempre creer en mí, por apoyarme y enseñarme que los límites son los que uno mismo se pone.

También a mis hermanas, Isidora y Josefina, que me llenan de risas y amor. Las amo a las dos y yo siempre estaré cuando les toque esta etapa a ustedes. A mis amigas de la vida, Sofía y Valentina, y a Ramiro, que nos hemos dado apoyo y cariño durante todo este ciclo.

A mis amigas del colegio y los amigos que conocí en la universidad, gracias por las risas, los estudios hasta tarde, el compañerismo y los buenos momentos dentro y fuera de la universidad. A toda mi familia, tíos/as, primos/as y abuelos/as, por siempre quererme y darme ánimo.

A Bárbara Gundermann, de Blumar, por ayudarme con toda la información y disposición que el trabajo le permite, y también al profesor Luis Zaviezo, por la guía y los contactos que me permitieron realizar el trabajo final en un tema que me apasiona.

# Tabla de contenido

1. Introducción .....	1
2. Objetivos.....	4
2.1. Objetivo General: .....	4
2.2. Objetivos Específicos: .....	4
2.3. Alcance: .....	4
3. Marco teórico .....	5
3.1. Responsabilidad Social Empresarial vs. Valor compartido .....	5
3.2. Certificación Aquiculture Stewardship Council (ASC) .....	7
4. Metodología .....	10
5. Caracterización industria acuícola en Chile .....	13
5.1. Antecedentes .....	13
5.2. Tipos de producción y productos .....	15
5.3. Producción y crecimiento .....	17
5.4. Aporte al PIB de la industria .....	18
5.5. Exportaciones .....	20
5.6. Empleo .....	25
6. Caracterización de la población de las zonas de desarrollo de la actividad industrial	28
6.1. Población .....	28
6.2. Pobreza.....	30
6.3. Ingresos .....	33
6.4. Educación .....	34
6.5. Aporte al PIB nacional de la zona .....	35
6.6. Ruralidad.....	35
7. Empresa Blumar Seafoods.....	39

7.1. Caracterización general .....	39
7.2. Caracterización de prácticas sociales Salmones Blumar .....	44
7.3. Caracterización de las comunidades.....	47
8. Diseño de los principales ejes para una estrategia de vinculación con las comunidades .....	54
8.1. Principales insights de visitas a terreno .....	54
8.2. Diagnóstico actual de Blumar.....	57
9. Conclusiones .....	79
10. Bibliografía.....	82
11. Anexos.....	83
11.1. Anexo 1: Norma ASC.....	83
11.2. Anexo 2: Caja de herramientas Salmones Blumar .....	87
11.3. Anexo 3. Notas de campo.....	93

# Índice de ilustraciones

<b>Figura 1.</b> Producción por especie en el año 2016 (en toneladas).....	16
<b>Figura 2.</b> Cosecha anual de peces, moluscos y algas por mes (en toneladas). .....	17
<b>Figura 3.</b> Cosecha anual por región (en toneladas).....	18
<b>Figura 4.</b> Aporte al PIB regional de las regiones de Los Lagos y Aysén de las distintas actividades económicas en 2015 (en miles de millones de pesos). .....	19
<b>Figura 5.</b> Aporte al PIB nacional de la industria de la pesca en comparación a industrias productivas más importantes (en miles de millones de pesos). .....	20
<b>Figura 6.</b> Producción exportada por formato de ventas (en toneladas). .....	22
<b>Figura 7.</b> Producción exportada según formato por país (en toneladas). .....	24
<b>Figura 8.</b> Mano de obra permanentes por región en el sector de acuicultura.....	26
<b>Figura 9.</b> Mano de obra eventual por región en el sector acuícola. ....	26
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de mujeres y hombres empleados como mano de obra para empleos permanentes y eventuales. ....	27
<b>Figura 11.</b> Evolución de la población en las regiones de Los Lagos y de Aysén desde el año 1990. ....	28
<b>Figura 12.</b> Población de las regiones de Los Lagos y Aysén por edad. ....	29
<b>Figura 13.</b> Población de las regiones de Los Lagos y Aysén, y a nivel nacional por sexo.....	29
<b>Figura 14.</b> Población de las regiones de Los Lagos, Aysén y Metropolitana.....	30
<b>Figura 15.</b> Población en situación de pobreza por ingresos y multidimensional en las regiones de Los Lagos y Aysén. ....	31

<b>Figura 16.</b> Evolución del porcentaje de pobreza por ingresos en las regiones de Los Lagos y Aysén comparado con el total nacional. ....	32
<b>Figura 17.</b> Ingresos medio por hogar y per cápita de la Región de Aysén. ....	33
<b>Figura 18.</b> Ingresos medio por hogar y per cápita en la Región de Los Lagos.....	33
<b>Figura 19.</b> Años de escolaridad promedio en las regiones de Los Lagos y Aysén en comparación con el promedio nacional. ....	34
<b>Figura 20.</b> Aporte al PIB nacional de las regiones de Los Lagos y Aysén en comparación a la R.M y el total (en miles de millones). ....	35
<b>Figura 21.</b> Ruralidad en las regiones de Los Lagos y Aysén, y a nivel nacional. ....	36
<b>Figura 22.</b> Porcentaje de pobreza por ingresos y multidimensional en zonas rurales y urbanas. ....	37
<b>Figura 23.</b> Distribución de exportaciones de salmón. ....	40
<b>Figura 24.</b> Proceso productivo de salmones.....	41
<b>Figura 25.</b> Composición ingresos por producto. ....	42
<b>Figura 26.</b> Mapa de ubicación centros de cultivo (activos e inactivos) Salmones Blumar (norte).....	43
<b>Figura 27.</b> Mapa de ubicación centros de cultivo (activos e inactivos) Salmones Blumar (sur).....	44
<b>Figura 28.</b> Distribución geográfica Isla Las Huichas.....	49

# Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Especies cultivadas comercialmente en Chile al año 2016.....	15
<b>Tabla 2.</b> Valor FOB de las exportaciones por formato de venta (en millones de dólares). .....	23
<b>Tabla 3.</b> Producción exportada según formato por país (en toneladas).....	25
<b>Tabla 4.</b> Centros de cultivo según comuna de la Región de Aysén de Aysén. ....	42
<b>Tabla 5.</b> Organizaciones indígenas en la Isla de las Huichas.....	48
<b>Tabla 6.</b> Transporte y conectividad. ....	49
<b>Tabla 7.</b> Organizaciones Puerto Gaviota. ....	51
<b>Tabla 8.</b> Organizaciones Puerto Gala. ....	51
<b>Tabla 9.</b> Actividades por eje.....	53
<b>Tabla 10.</b> Objetivo, capital humano y tareas para cada etapa del proceso (parte 1). ....	72
<b>Tabla 11.</b> Objetivo, capital humano y tareas para cada etapa del proceso (parte 2). ....	73
<b>Tabla 12.</b> Objetivo, capital humano y tareas para cada etapa del proceso (parte 3). ....	75

# 1. Introducción

La industria acuícola es la segunda mayor exportadora a nivel nacional, según datos proporcionados por SalmonChile. Sin embargo, existen problemas importantes a nivel social y ambiental con el desarrollo de esta actividad. CORFO, teniendo presente la importancia de esta industria lanza en 2015 el Programa Estratégico Nacional (PEN) “Acuicultura y Pesca Sustentable”, con el fin de encontrar una solución que aborde los problemas socioambientales que existen en la zona y así poder darle continuidad a una de las más importantes actividades productivas del país.

En términos locales, esta actividad representa el 8,8% del PIB regional (PIBR) de la Región de Los Lagos, y un 34,5% para la Región de Aysén, según datos entregados por el Banco Central. Si bien la industria aporta bastante menos al PIB nacional que otras como la minería, es una industria que tiene un foco centrado en la exportación, lo que implica una responsabilidad mayor en lo que podría denominarse “imagen país”.

En las regiones donde se desarrolla principalmente esta actividad, es decir, Los Lagos y Aysén, la industria es una de las grandes generadoras de empleo, sobre todo en la última mencionada. Si bien en la actualidad el turismo tiene un dinamismo interesante como actividad generadora de empleo, sigue siendo relativamente joven como soporte del desarrollo de la Región de Los Lagos.

En la fase de animación del PEN “Acuicultura y Pesca Sustentable”, efectuado en el 2015 por el Ministerio de Economía a través del Diálogo de Productividad con la Industria Acuícola Nacional, se planteó como una brecha a abordar la falta de formalidad en las conversaciones desarrolladas entre las empresas y la comunidad en los territorios en los que esa actividad es relevante. Esto hizo evidente las dificultades existentes para concretar acuerdos que sean reconocidos como beneficios comunes, a pesar de haber sido articulados en conjunto con representantes de las organizaciones sociales locales.

Otro de estos espacios de interacción entre los actores del sector se ha dado en torno a las “mesas del salmón”. Sin embargo, dado que en ellas se ha operado con criterios de resguardo en la selección de los representantes convocados a participar, se han generado choques entre los actores involucrados en los acuerdos convenidos, ello por la falta de representación tanto de trabajadores de las empresas, como de las comunidades del borde costero que se ven impactadas por los centros de cultivo.

Estos esquemas de participación generan una serie de impactos negativos relacionados con el insuficiente diálogo, además del tiempo y la burocracia propia de estas iniciativas. Ello termina por desgastar a los actores convocados, generando una estructura de participación que bloquea el empoderamiento ciudadano y resta importancia a la opinión de las comunidades locales, pues no son tomadas en cuenta ni respetadas en dichos espacios.

Por último, se percibe una relación desgastada entre empresarios y trabajadores, debido a un fuerte elitismo, caracterizado por profundas diferencias más allá de lo económico, lo que no permite avanzar hacia un diálogo conjunto entre las diferentes realidades de una misma actividad (Vallejos-Romero et al., 2014).

Esto evidencia una clara falta de capital social en la base, lo que James Coleman (2000) define como capital productivo que hace posible el logro de ciertos fines imposibles de alcanzar en su ausencia. Esto es reconocido por los actores involucrados como una de las mayores limitantes a la hora de encontrar puntos comunes, y que ambas partes promuevan y perciban beneficios más allá de los directos que derivan del empleo y sus retribuciones. Es decir, una relación utilitaria y contractual, en la cual no se identifica ningún tipo de fidelidad, compromiso ni reconocimiento de ninguna de las partes.

En base a la revisión de distintas fuentes bibliográficas e investigación con distintos actores de la industria, se puede destacar la importancia de la generación de capital social y valor dentro de las comunidades que interactúan directamente en el sector. Esto no pasa desapercibido por las mismas empresas, las cuales de a poco han integrado Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de su estrategia.

Sin embargo, los efectos de ésta no han sido percibidos como beneficiosos por las comunidades, en concordancia con la falta de un diálogo encaminado a abordar todas las problemáticas levantadas por dichos actores, quienes siguen evidenciando un fuerte rechazo hacia la industria.

Es por estas razones que el desarrollo de esta tesis tiene por objetivo proponer la integración de una nueva forma de vincular la industria con las comunidades, de manera que los efectos positivos sean percibidos y, asimismo, generen valor para todas las partes involucradas.

El informe presentado por la fundación Casa de la Paz en enero de 2018 al PEN “Acuicultura y Pesca Sustentable” concluye que no existen actualmente las condiciones necesarias para establecer acuerdos a nivel provincial, lo que implica aún menos probabilidad de hacerlo a nivel nacional.

Existe evidencia de que el fracaso de los procesos de cooperación genera un retroceso para un funcionamiento armónico de las industrias. En este sentido, la creación de macroacuerdos que no se hagan cargo de problemáticas locales y no consideren microacuerdos a los cuales se podría llegar, evidencian una probable falla de la política general.

Para poder abordar el problema descrito, considerando las limitantes de los macroacuerdos, se trabaja directamente con Blumar S.A., específicamente con la filial de Salmones Blumar, una empresa que busca acortar las brechas entre ellos y la comunidad.

La oficina de la jefatura con la cual se trabajó se ubica en la ciudad de Puerto Montt, en la Región de Los Lagos, y sus 27 centros de cultivo en uso se encuentran a lo largo de los fiordos de la Región de Aysén. En el año 2016, la empresa generó USD 240 millones en producción de salmón, de los cuales USD 183 millones se generaron por exportaciones, principalmente al mercado estadounidense y, luego, al latinoamericano, donde destaca la participación de Brasil.

## 2. Objetivos

### 2.1. *Objetivo General:*

- Estructurar una propuesta para implementar la vinculación entre empresas acuícolas y las comunidades con las cuales se relacionan, estableciendo pilares claves a considerar a la hora de entablar una relación, basado en el concepto de valor compartido.

### 2.2. *Objetivos Específicos:*

- Crear una pauta de puntos claves del proceso de vinculación con las comunidades.
- Hacer un diagnóstico de la situación actual en términos de relacionamiento comunitario de la empresa Salmones Blumar, particularmente de los centros de cultivo de la Región de Aysén, a partir de la pauta creada.
- Proponer sugerencias para mejorar el estado actual del modelo de relacionamiento y acercarlo más al estado ideal de cada punto clave.

### 2.3. *Alcance:*

Se decide acotar el problema y enfocarlo en la creación de microacuerdos y políticas de generación de valor compartido en una empresa en particular, Salmones Blumar, ubicada en la Región de Aysén.

### 3. Marco teórico

Según Robert Putman (1995), las acciones de capital social, como la honestidad, normas que la regulen y redes de confianza, se auto refuerzan y acumulan, lo que puede pasar tanto en sentido positivo, como es deseable, como negativo, que es lo que se vive en la zona actualmente.

De la misma forma, Elinor Ostrom (2000), premio nobel de Economía en 2009, argumenta que en sistemas complejos como, por ejemplo, pesca o bosques, si bien las unidades de los bienes, los usuarios y los sistemas de gobernanza son unidades analíticamente independientes, interactúan al producir resultados que a su vez retroalimentan los sistemas y sus componentes. A lo anterior, agrega que un reto central del diagnóstico es la explicación de las razones por las que algunos sistemas complejos son sostenibles mientras que otros colapsan, requiriéndose para ello identificar y analizar las relaciones de los distintos componentes y niveles de los sistemas complejos en distintas escalas temporales y espaciales.

John Helliwell (2003) revisa la literatura en torno a capital social, economía y bienestar, con lo que concluye que la estructura y calidad de las relaciones sociales es fundamental para el bienestar percibido y autoevaluado. En su estudio también explica que, aunque las influencias de las mediciones de confianza y conectividad social en el bienestar subjetivo parecen en parte proceder de vías económicas, la evidencia sugiere que las vías no económicas son más extensas e importantes.

#### *3.1. Responsabilidad Social Empresarial vs. Valor compartido*

El trabajo se enmarca en la creación de una estrategia de valor compartido, como lo plantea Porter y Kramer (2011) en su texto “Shared Value”, en donde se critica la idea de pensar que, para crear valor social, las empresas deben gastar, en desmedro de su valor económico.

En este marco, el concepto de valor compartido reconoce que atender las necesidades de la sociedad, más allá de lo económico, es un vehículo eficiente para crear mercados. Los daños provocados a la sociedad frecuentemente significan costos para las organizaciones, y que hacerse cargo de éstos no implica necesariamente un costo, ya

que se puede hacer a través de innovaciones tecnológicas, operacionales o administrativas que terminen por aumentar la productividad de la empresa.

Dado lo señalado, se puede definir valor compartido como el conjunto de medidas o prácticas que aumentan la competitividad de las industrias, al mismo tiempo que generan valor para las comunidades y la sociedad en general, entendiendo valor como los beneficios percibidos menos los costos.

El valor compartido pretende mirar más allá de los acuerdos entre industrias y comunidades que se logran a través de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que entiende que esas iniciativas surgen desde la presión externa a las empresas, las que solo buscan mejorar su reputación a través de pactos poco eficientes y considerados un “gasto necesario”. La generación de valor compartido no es una repartición de las utilidades generadas por la industria, sino un aumento en el límite de creación de valor tanto para la industria como para las comunidades.

La RSE se enfoca en “hacer el bien” desde una perspectiva poco ligada a la actividad económica de la empresa, lo que hace las medidas poco sostenibles en el tiempo, debido a la pobre justificación detrás, mientras el valor compartido busca crearlo a través de medidas que potencien tanto a la comunidad como la competitividad de la empresa, generando así una política empresarial difícil de remover debido a los beneficios que reporta para ambas partes.

Las empresas y las comunidades tienen una relación interdependiente, pero esta es una hipótesis poco valorada a la hora de desarrollar una industria. Para ello se necesita no solo un público que esté dispuesto a comprar los productos, sino también el rol de proveedores claves de recursos humanos, intelectuales y físicos de la industria, todo ello enmarcado en un ecosistema de apoyo que facilite la interacción de las partes. Las comunidades también necesitan el desarrollo de la industria como proveedor de trabajo y, por ende, requieren del aumento de su valor patrimonial, además de otros beneficios como su rol de capacitador en términos educativos.

Según el enfoque, existen tres formas en las cuales las empresas pueden crear valor compartido:

- Rediseñando productos y mercados: Este punto se refiere a la consideración de las necesidades sociales mientras se mejora el servicio entregado, a través del ingreso a nuevos mercados o disminuyendo costos a partir de la innovación.
- Redefiniendo productividad en la cadena de valor: Las compañías pueden mejorar en calidad, cantidad, costos y confiabilidad a través del compromiso con los recursos naturales y potenciando el desarrollo económico y social.
- Potenciando el desarrollo de un ecosistema local: Este punto se refiere a la necesidad de tener proveedores confiables para las empresas, de infraestructura urbana adecuada, buenas telecomunicaciones y acceso a talento. En este sentido, las empresas pueden potenciar el crecimiento local al mismo tiempo que se benefician de éste.

El trabajo de título se enmarca dentro de esta teoría, considerando soluciones que aporten a la competitividad de la empresa, mientras se hace cargo de las necesidades de la comunidad, acortando las brechas entre estos actores y generando espacios de cooperación.

En el último punto de la teoría de valor compartido es en el cual se basa la formulación de la tesis, considerando la empresa como un actor relevante en el aporte a la creación de un ecosistema rico, que genera valor tanto para la comunidad como para ésta, tomando en cuenta la utilidad y roles de los distintos actores que juegan un papel en el crecimiento local.

### *3.2. Certificación Aquiculture Stewardship Council (ASC)*

La certificación ASC es la más exigente no solo a nivel de productividad, sino también de relación con las comunidades, y basa su modelo en una interacción de beneficio mutuo, además de durable y escalable para las comunidades. La certificación nace en línea con los estándares de Food and Agriculture Organisation (FAO) de las Naciones Unidas, y es la única reconocida como miembro de la Alianza ISEAL, la cual tiene un código de buenas prácticas en torno a estándares sociales y medioambientales.

Las certificaciones se han enfocado principalmente en la calidad productiva de las industrias, teniendo variados criterios en torno a la responsabilidad animal y los productos que se utilizan para el cultivo de éstos. Existen variadas certificaciones en torno al cultivo de salmones, como Globalgap, que son medianamente sencillas de obtener al no ser tan estrictas. En general, la industria salmonera en Chile cuenta con esta certificación, lo que, si bien sienta un buen precedente, también quita la ventaja comparativa de tenerla.

La WWF es una asociación a nivel mundial que busca el desarrollo sustentable medioambientalmente, con el fin de proteger la flora y fauna que existe en los sitios de producción, así también como las distintas comunidades que conviven con éstos. En Chile, la fundación ha hecho grandes esfuerzos por comprometer a la actividad acuícola en la intención de certificarse bajo esta norma que posee los estándares más altos a nivel mundial, incluyendo a la empresa Salmones Blumar.

La norma considera 7 principios más una sección para productores de smolt para la certificación, donde cada uno tiene una serie de indicadores que reflejan su cumplimiento, los cuales se encuentran especificados en el Anexo 1.

En particular, el trabajo se basa en abordar el principio n°7 “Ser un buen vecino y ciudadano consciente”. El criterio 7.1 considera el tener un plan de vinculación con la comunidad más próxima a los centros de cultivo, identificando grupos de interés y manteniendo relaciones con todos los que sean posibles de manera periódica y bilateral, reuniendo evidencias de éstas, teniendo mecanismos de recepción y manejo de quejas e inquietudes.

El criterio 7.2 se sustenta en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (ONU, Resolución 61/295 de 2007), dando valor al reconocimiento de los pueblos indígenas y la no afectación de su sistema de vida.

Por último, el criterio 7.3 trata sobre la protección del acceso a los recursos vitales de las comunidades, ya sean pesqueros, fondeares, canalizos y rutas de navegación, uso y acceso del agua dulce en tierra, uso del borde costero aledaño a la concesión.

Es importante mencionar que obtener la certificación ASC mejora considerablemente el precio del producto en ciertos mercados, como el europeo, además de fidelizarlo y abrir

las puertas a nuevos mercados en el mundo, generando una ventaja competitiva en las empresas que logran la certificación. En un mundo en donde la consciencia por la trazabilidad de los productos es cada vez más importante, es necesario que las empresas productivas se alineen con el cambio de paradigma hacia el cual se mueve el mercado.

Para abordar la certificación, se utiliza el concepto de valor compartido, el cual se aproxima de mejor manera a los estándares planteados por ASC, a diferencia de RSE, que como se menciona en el apartado anterior, es una mirada más antigua y poco sostenible de relacionamiento comunitario.

Además, esta metodología no solo cumple los estándares de la certificación, sino que también va un paso más allá, teniendo la idea de generar valor tanto para la comunidad como para la empresa.

## 4. Metodología

El objetivo general declarado se basa en evidenciar la necesidad que existe de mejorar la relación entre las empresas acuícolas y las comunidades que se ven afectadas por el funcionamiento del centro de cultivo.

Dichas brechas consideran tanto aquellas que se consideran objetivas, las cuales se establecen a través de una caracterización en base a indicadores socioeconómicos y de calidad de vida desde la llegada de la industria a la zona y, por otro lado, aquellas que consisten en la percepción de bienestar de los principales actores, empresa y comunidad.

Con el fin de realizar un trabajo acotado adecuadamente, se privilegia la búsqueda de información secundaria, a través de datos estadísticos e investigación aplicada. Esta metodología permite crear una idea general de la situación actual y así, posteriormente, validar dicha percepción a través de validación en terreno. Esta opción presenta el riesgo de un eventual sesgo de las investigaciones académicas que se revisan, así como de los entrevistados, en torno al tema.

La metodología para cumplir con el objetivo mencionado consiste en:

- a. Revisión bibliográfica: Se hace en torno a informes y trabajos investigativos, centrada en la caracterización de conflictos generales en el sector, consideraciones generales en torno al desarrollo social de la comunidad afectada, la Región de Los Lagos y Región de Aysén, en contraposición con la realidad nacional, aspectos socioambientales de la acuicultura, caracterización de percepción en torno a la industria.
- b. Recopilación de información estadística: Las dimensiones analizadas consideran datos tanto del desarrollo y aporte de la industria y la empresa en particular (producción anual, crecimiento, empleo, exportaciones, aporte al PIB nacional y regional, tipos de producción principales), como del desarrollo social e indicadores socioeconómicos a nivel nacional, regional y de la comunidad afectada (tamaño de la población, distribución por sexo, ingresos, índice de pobreza, porcentaje de trabajos en el sector). Estos datos se obtendrán principalmente de estadísticas del Banco Central, el Instituto Nacional de

Estadísticas (INE), Sernapesca, la Subsecretaría de Pesca, SalmonChile, CENSO y la encuesta CASEN.

En base a los datos obtenidos sobre la caracterización social de la región y su relación con la industria, se procede a realizar el trabajo en una empresa de cultivo de salmones específica, Salmones Blumar, con el fin de acotar el problema y proponer un modelo escalable y adaptable para otras empresas del sector.

Para este fin, los primeros dos objetivos específicos se abordarán de la siguiente manera:

- a. Revisión de información entregada por la empresa: En base a estos documentos se hace un diagnóstico de la empresa particular en torno a la vinculación con la comunidad, reportando las actividades que realizan actualmente en torno a una estructura propuesta.
- b. Visitas a terreno: Se hace una visita de una semana a tres de las comunidades con las cuales trabaja actualmente Salmones Blumar; Puerto Gaviota, Puerto Gala y Caleta Andrade, ubicadas en los archipiélagos de la Región de Aysén.
- c. Análisis de hallazgos.

La metodología utilizada para la investigación consiste en la observación participativa, la cual se utiliza para recolección de datos cualitativos. Las disciplinas en las cuales se usa son, por ejemplo, la psicología social, la antropología y etnología, y consiste en entender en profundidad el comportamiento de grupos sociales.

Específicamente, el nivel de participación que se utiliza es “moderado”, lo que quiere decir que se mantiene un equilibrio entre los papeles “privilegiados” y “externos”, logrando una buena relación entre participación y desapego para lograr una mirada objetiva. El mayor limitante de este tipo de metodología investigativa es el sesgo personal del observador, donde la información recopilada siempre depende de quien la registra, y donde la cosmovisión de éste también influye en la interpretación de los datos.

Para el último objetivo específico se toman las conclusiones a partir del análisis de los datos levantados y se ven aspectos que puedan mejorar y hacer más eficiente el trabajo que se realiza con las comunidades, estructurándolo y buscando mejorarlo.

## 5. Caracterización industria acuícola en Chile

### 5.1. Antecedentes

La introducción de las primeras especies exóticas en la acuicultura nacional comienza en el año 1850 y hasta el año 1921, donde se incorpora la primera variedad de salmón, cuyo desarrollo en términos de investigación y técnicas pioneras de cultivo dura hasta 1974. Después de este año comienza el cultivo de truchas arcoíris, exclusivamente con fines comerciales para consumo interno y marginalmente para exportación. Además, las cantidades producidas aumentaron significativamente y se instalaron las dos primeras jaulas para alevines.

En paralelo a lo anterior, el rol del Estado comienza a aumentar, lo que se expresa en la creación de la Subsecretaría de Pesca y el Servicio Nacional de Pesca en 1978, dando origen a los inicios del boom del cultivo del salmón hacia principios de la década de los 80. Grafica lo anterior el hecho de que, hacia el año 1985, ya existían 36 centros de salmonicultura, sobre los cuales se pronosticaban altas tasas de retorno de su cultivo, especialmente por su orientación al mercado internacional.

Entre 1990 y el año 2003, la producción aumentó de manera exponencial, pasando de 80.000 toneladas por año a más de 688.000, lo que tuvo un impacto directo en las exportaciones del sector, las que aumentaron de 30.000 a 430.000 toneladas al año en el mismo período. En términos de valor de la producción, esto significó aumentar de USD100 millones a USD1.600 millones, en solo 13 años. Además, la industria se constituía en el principal generador de empleos de las regiones de Los Lagos y Aysén.

En ese escenario de fuerte expansión de la actividad, en julio de 2007 se reporta el primer caso de Anemia Infecciosa del Salmón (ISA), lo que dio paso a la peor crisis a la que se ha visto enfrentada esta industria. Esto generó importantes pérdidas en términos de producción, y con esto, serias consecuencias en relación al desarrollo de las regiones involucradas y en la empleabilidad que estas empresas generaban.

Es aquí donde se evidencia por primera vez la tónica de la relación entre la industria y los trabajadores, ya que la crisis provocó el cierre del 50% de los centros productivos de salmón, lo que derivó en la pérdida de más de 25.000 puestos de trabajos directos y

más de 40.000 empleos indirectos (Vallejos-Romero, Oyarzún & Garrido, 2014). Así se evidenció una relación desgastada, netamente contractual y de beneficio mutuo, más que de sentido de pertenencia y orgullo por tratarse de una actividad tan importante para el mundo desde su región.

Con el rápido crecimiento de la industria, el Estado tuvo serias dificultades para definir regulaciones claras para el desarrollo de la acuicultura durante la fase de fuerte expansión productiva por lo que, luego de la crisis, se hizo cargo de esto a través de la generación de una batería de normas de bioseguridad. Sin embargo, las regulaciones de carácter ambiental y de impacto social no fueron materias que se abordaran específicamente y, por ende, no tuvieron tanta relevancia en estas nuevas políticas implementadas.

Actualmente, según los datos proporcionados por SalmonChile, el sector acuícola en Chile es el segundo mayor exportador del país, además de constituirse en el segundo productor de salmónes a nivel mundial, después de Noruega. Además, esta industria genera del orden de 70.000 empleos directos e indirectos y tiene presencia en 70 mercados alrededor del mundo.

A partir de estos antecedentes se puede evidenciar la relevancia a nivel nacional de esta industria, por lo que los diferentes gobiernos han impulsado programas para un adecuado desarrollo de ésta, uno de los cuales es en el que se enmarca este estudio.

CORFO, Corporación de Fomento de la Producción, es una entidad pública que tiene como fin el impulsar la actividad económica del país. En este sentido, actualmente se encuentra en marcha el “Programa Estratégico Nacional de Acuicultura Sustentable”, el cual se enmarca en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento.

En este programa se busca caracterizar este sector de manera global, diagnosticar y proponer soluciones para las brechas de desarrollo del sector, desde todos los actores que inciden en él, y así, planificar de forma eficiente lo que será el futuro de la industria en el país.

Dicha iniciativa se basa en una estructura multidisciplinaria, en donde se conectan especialidades como la sociología, la antropología, la conservación de los recursos naturales, la economía y la gestión de procesos, para poder abordar esa estrategia

desde todas las aristas pertinentes. En esta lógica, CORFO se ha asociado con distintas entidades, como Fundación Casa de la Paz y World Wildlife Fund (WWF), quienes aportan con una mirada desde la resolución de los conflictos sociales y ambientales que existen en el sector.

## 5.2. Tipos de producción y productos

La acuicultura es un sector industrial que posee distintos métodos de cultivo, además de distintas especies a cultivar. A continuación, se muestran dichas especies según su tipo, acorde a lo reportado el año 2016.

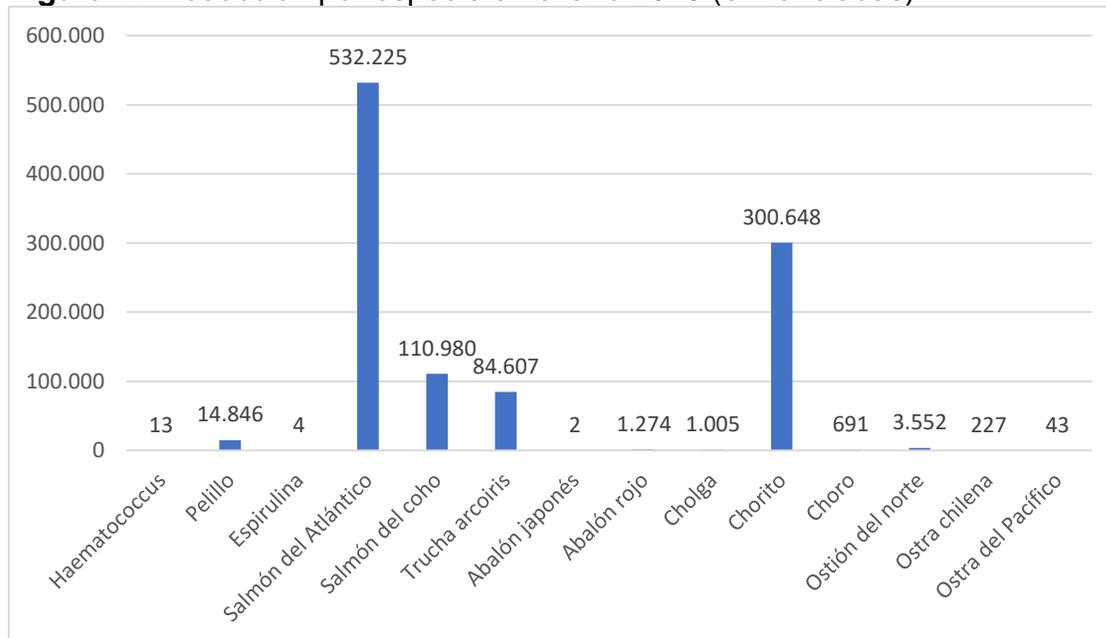
**Tabla 1.** Especies cultivadas comercialmente en Chile al año 2016.

Tipo	Nombre	Nombre científico	Origen
Peces	Salmón del Atlántico	<i>Salmo salar</i>	Introducido
	Salmón coho o del Pacífico	<i>Oncorhynchus kisutch</i>	Introducido
	Salmón rey	<i>Oncorhynchus tshawytscha</i>	Introducido
	Trucha arcoíris	<i>Oncorhynchus mykiss</i>	Introducido
Moluscos	Ostra chilena	<i>Ostrea chilensis</i>	Nativo
	Ostra del Pacífico	<i>Crassostrea gigas</i>	Introducido
	Ostión del norte	<i>Argopecten purpuratus</i>	Nativo
	Choro	<i>Choromytilus chorus</i>	Nativo
	Chorito	<i>Mytilus chilensis</i>	Nativo
	Cholga	<i>Aulacomya ater</i>	Nativo
	Abalón rojo	<i>Haliotis rufescens</i>	Introducido
	Abalón japonés	<i>Haliotis discus hannai</i>	Introducido
Algas	Haematococcus	<i>Haematococcus pluvialis</i>	Introducido
	Pelillo	<i>Gracilaria</i>	Nativo
	Espirulina	<i>Arthrospira platensis</i>	Introducido

Fuente: SERNAPESCA.

A continuación, se muestran los niveles de producción de las especies cultivadas en el año 2016, donde se evidencia que el salmón del atlántico y el chorrito son las más relevantes en términos de volúmenes.

**Figura 1.** Producción por especie en el año 2016 (en toneladas).



Fuente: SERNAPESCA.

Por otro lado, los sistemas de producción responden a la evolución en tecnología y desarrollo experimentado por la industria, así como a la capacidad productiva de la empresa, destacando entre éstos.

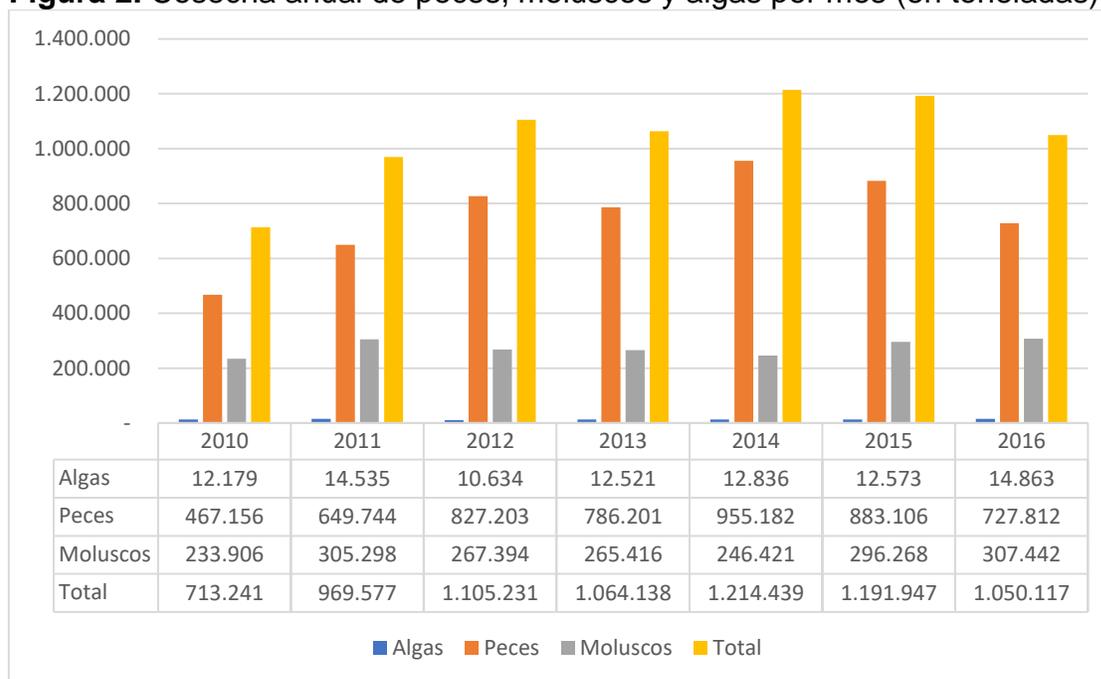
- Acuicultura extensiva: Se refiere principalmente al cultivo de moluscos y, como su nombre lo dice, se realiza en zonas geográficas extensas con distintos métodos; fondo o siembra directa en arena, suspensión en cuerdas.
- Acuicultura semi-intensiva: Como se intenta retratar en el nombre, este sistema de producción es menos industrializado, y, por lo tanto, no produce en cantidades masivas.

- Cultivos intensivos: Estos cultivos son los que más aportan a la actividad, ya que lo utilizan centro que se dedican a la producción en masa, obteniendo productos más estandarizados y en grandes cantidades.

### 5.3. Producción y crecimiento

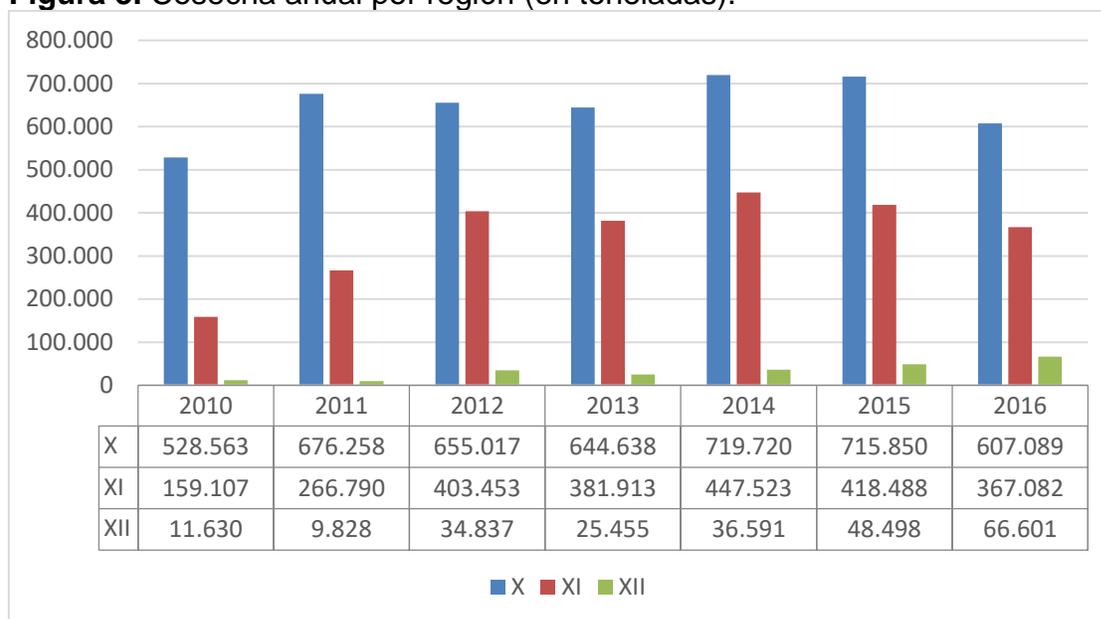
En esta sección se muestra la producción anual de los tres tipos de especies mencionados anteriormente, desde el año 2010 al 2016, considerando las clasificaciones de peces, moluscos o algas.

**Figura 2.** Cosecha anual de peces, moluscos y algas por mes (en toneladas).



Fuente: SERNAPESCA.

**Figura 3. Cosecha anual por región (en toneladas).**



Fuente: SERNAPESCA.

En el gráfico anterior se muestra la producción de la X, XI y XII región, ya que la suma de éstas corresponde al 98,6% del total nacional durante el período 2010 a 2016.

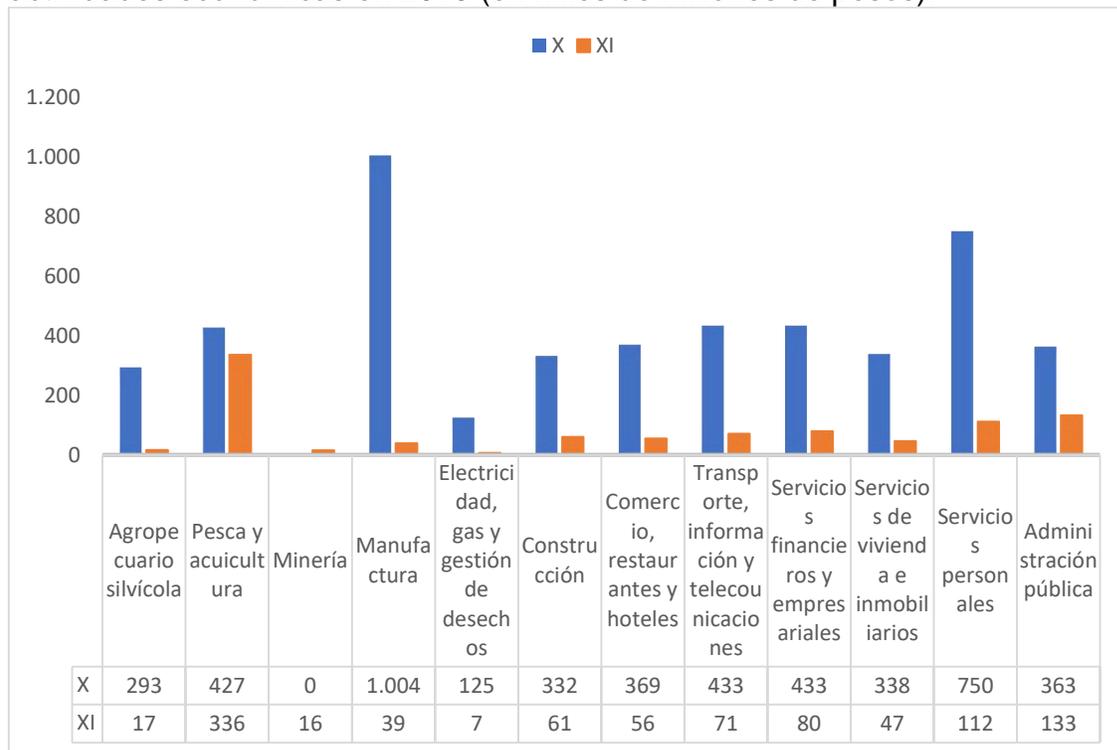
Según datos de SERNAPESCA, la producción acuícola subió de 737.000 toneladas en septiembre de 2016, a 811.000 toneladas al mismo mes del 2017, y durante este período operaron 1.113 centros de cultivo a lo largo del país.

La acuicultura significó el 32% de la actividad de Pesca y acuicultura en el año 2017, el cual a su vez contempla la pesca artesanal (40%) y la pesca industrial (40%).

#### 5.4. Aporte al PIB de la industria

En este apartado se intenta retratar la relevancia de la industria de pesca y acuicultura a nivel regional para aquellas en las que hay mayor presencia de centros de cultivo (X, XI). Los datos son agregados, ya que no existe un registro particular del subsector de acuicultura.

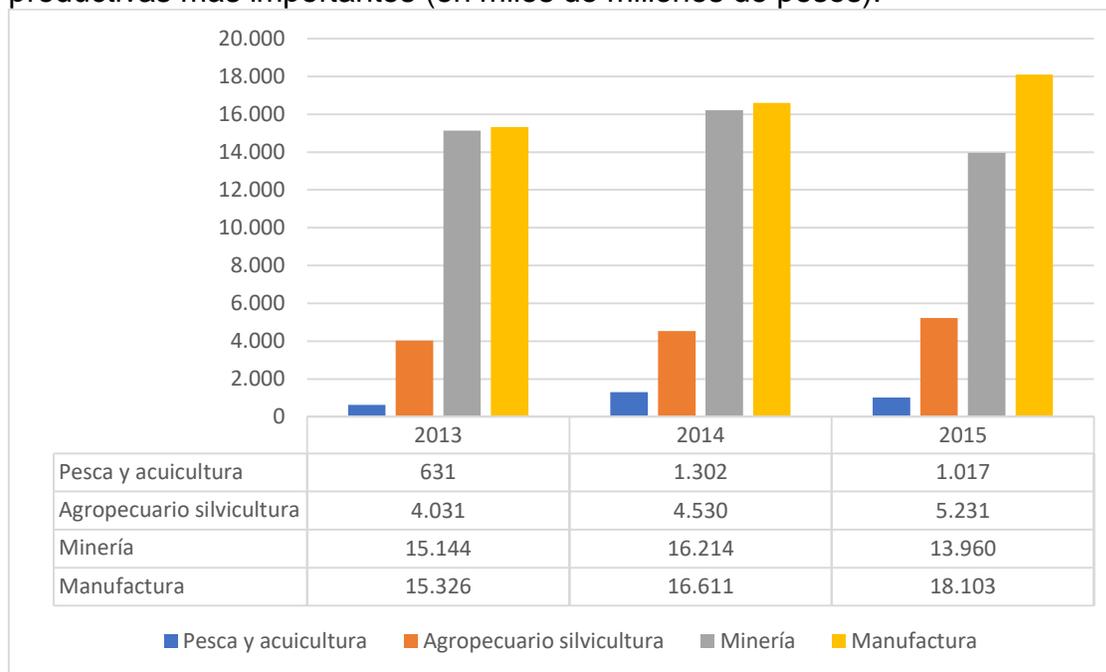
**Figura 4.** Aporte al PIB regional de las regiones de Los Lagos y Aysén de las distintas actividades económicas en 2015 (en miles de millones de pesos).



*Fuente: Banco Central de Chile.*

Como se observa, en la Región de Aysén la actividad es claramente la que tiene mayor aporte al PIB regional, el cual corresponde al 34,5%, sin embargo, en la Región de Los Lagos se encuentra en promedio con otras actividades relacionadas con turismo, alcanzado un 8,8% del aporte.

**Figura 5.** Aporte al PIB nacional de la industria de la pesca en comparación a industrias productivas más importantes (en miles de millones de pesos).



Fuente: Banco Central de Chile.

El aporte al PIB nacional de la industria es bastante bajo en comparación a las otras actividades económicas que se retratan anteriormente, sin embargo, para las regiones en las cuales se desarrolla son de gran importancia, lo que evidencia la necesidad de compatibilizar la actividad con el desarrollo social de las comunidades.

### 5.5. Exportaciones

Desde la década del 80, se han hecho esfuerzos para posicionar a Chile como productor de nivel mundial de recursos marinos. Esto se debe principalmente al bajo consumo de productos del mar en el país, el cual corresponde a 6,9 kg/año per cápita (Godoy et al., 2016), lo que implica que el salmón representa solo a un porcentaje marginal de esta cifra. Así, desde el inicio de la actividad, se pensó como una de exportación, trayendo con eso la responsabilidad que implica representar al país en mercados extranjeros.

Esta responsabilidad se le asignó a la asociación de productores de salmón y trucha de Chile, quienes coordinaron desde esa década, y por 20 años, esfuerzos para crear una

imagen país con respecto a la producción acuícola en el mundo, más específicamente, Japón, Estados Unidos, Europa y Asia en general.

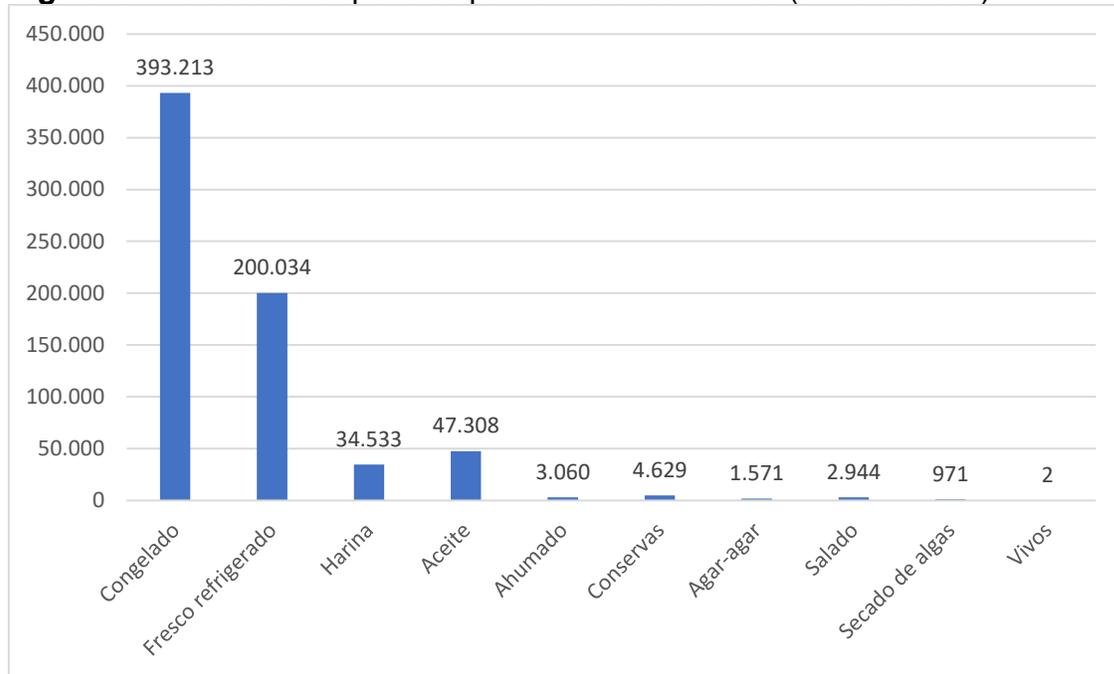
Las campañas fueron efectivas, pero insuficientes, ya que se descontinuaron en 1997 debido a que no todos quienes producían, aportaban económicamente a las campañas de concientización que se hacía, y se trataba de un esfuerzo conjunto por posicionar a toda la industria.

En los últimos años ha surgido una preocupación global por la procedencia de los alimentos que se consumen, considerando variables como pureza del agua y ambiente libre de contaminación. Además, se suman a las preocupaciones señaladas estudios sobre dioxinas y PCB, compuestos policíclicos que se generan principalmente por actividades industriales y se acumulan en el cuerpo, generando daños irreversibles.

Estos compuestos se encuentran principalmente en lugares geográficos altamente industrializados y afectan al producto desde sus orígenes, por lo que un país como Chile, en la zona sur, presenta grandes ventajas de promoción en comparación a países del hemisferio norte, si es que se concientiza y toma acciones desde ya para preservar el entorno que poseen, ya que es la segunda industria más importante en exportaciones en el país, de acuerdo a los datos proporcionados por SalmonChile.

Las empresas acuícolas tienen distintos formatos a la hora de vender y exportar los productos obtenidos. A continuación, se muestran las principales formas en las cuales se exportó en 2017.

**Figura 6.** Producción exportada por formato de ventas (en toneladas).



*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

En la siguiente tabla, se muestra el valor FOB en millones de dólares que cada formato reunió en 2017.

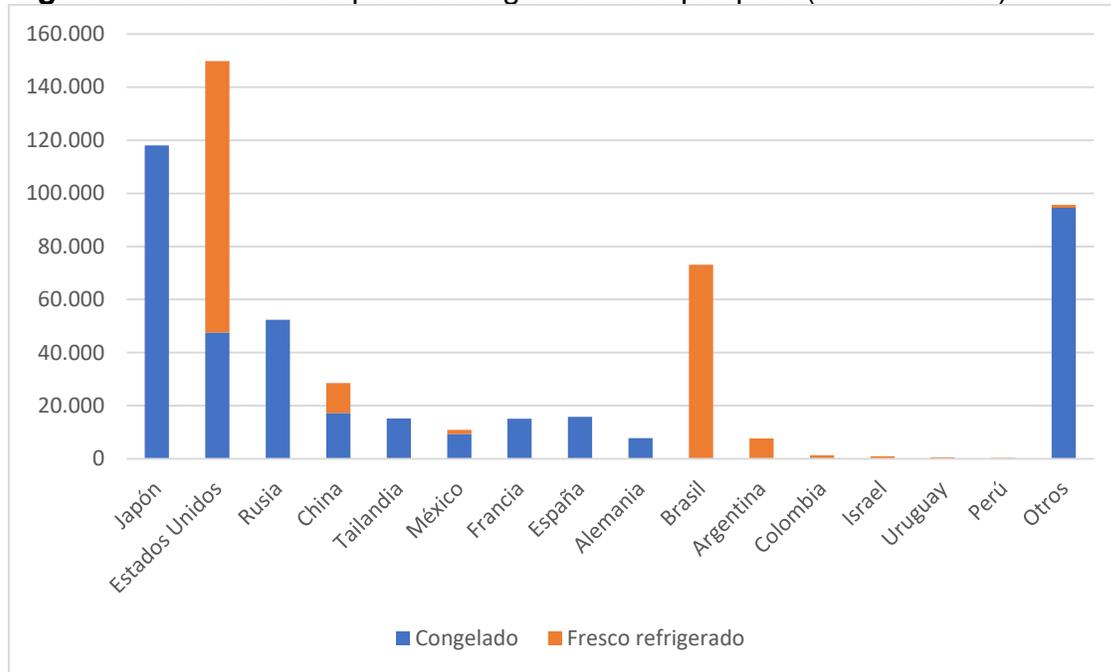
**Tabla 2.** Valor FOB de las exportaciones por formato de venta (en millones de dólares).

Formato	Valor FOB
Congelado	2.932.539
Fresco refrigerado	1.838.796
Harina	67.414
Aceite	60.022
Ahumado	59.955
Conservas	38.711
Agar-agar	37.248
Salado	22.408
Secado de algas	2.028
Vivos	497
Total	5.059.618

*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

Como se aprecia en lo anterior, los formatos congelado y fresco refrigerado son los que tienen mayor preponderancia a la hora de exportar. A continuación, se muestra la cantidad transada con los países a los cuales más se exporta, según estos dos formatos.

**Figura 7.** Producción exportada según formato por país (en toneladas).



*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

Para apreciar mejor los datos, se adjunta una tabla con la misma información.

**Tabla 3.** Producción exportada según formato por país (en toneladas).

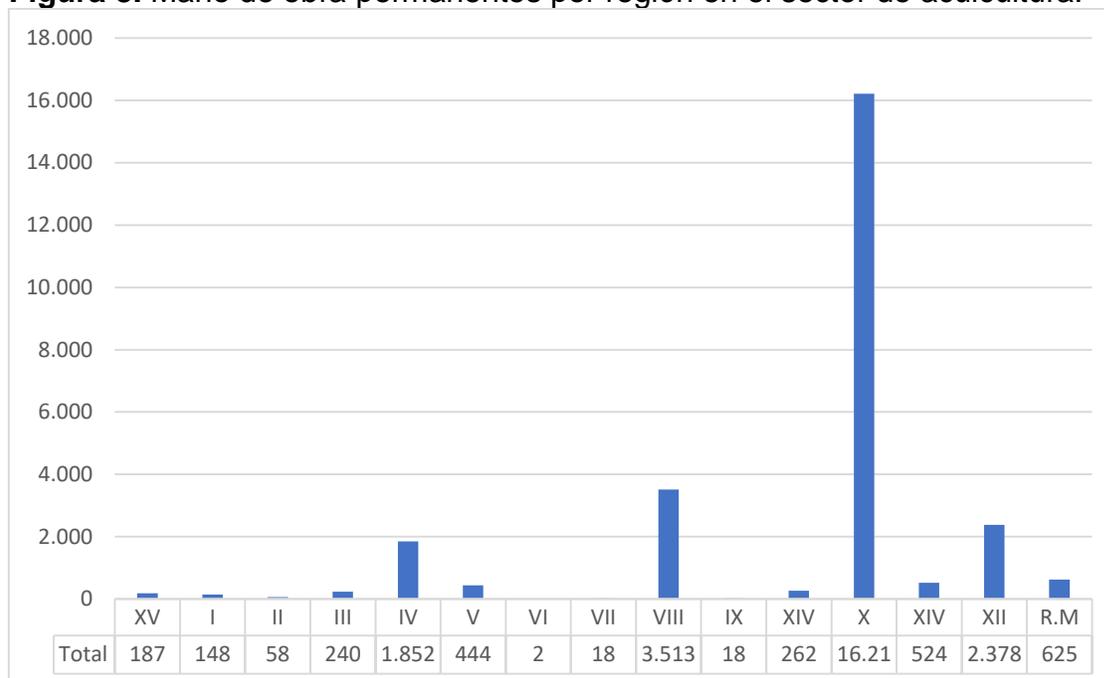
País	Congelado	Fresco refrigerado
Japón	118.083	-
Estados Unidos	47.574	102.240
Rusia	52.412	-
China	17.284	11.212
Tailandia	15.264	-
México	9.304	1.598
Francia	15.127	-
España	15.803	-
Alemania	7.754	-
Brasil	-	73.099
Argentina	-	7.623
Colombia	-	1.292
Israel	-	987
Uruguay	-	567
Perú	-	378
Otros	94.609	1.038

*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

## 5.6. Empleo

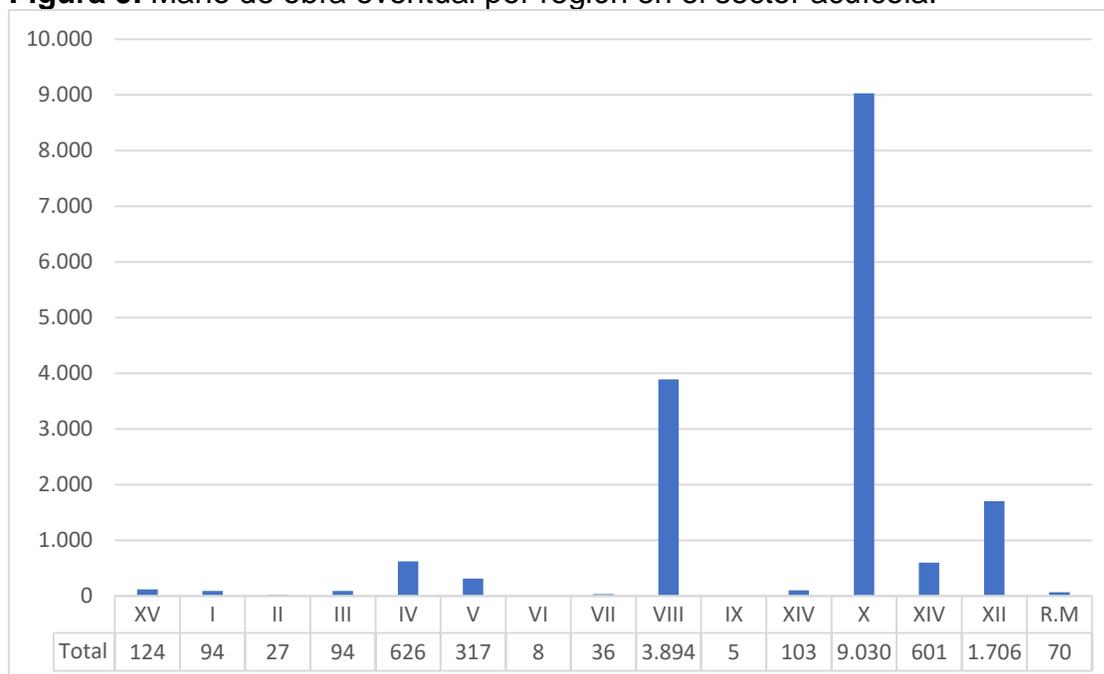
La industria de la pesca y acuicultura es una gran generadora de empleos a nivel nacional. Al año 2006, esta industria reportaba la generación de 72.000 empleos en el sector primario y 42.000 en el sector secundario, es decir, operarios de plantas de proceso, cifra que no considera empleos indirectos generados (Fondo Conicyt, 2006). No existe un registro exacto del porcentaje que corresponde a la industria acuícola, sin embargo, si hay un registro de información parcial entregada de manera voluntaria sobre la mano de obra empleada en el año 2016.

**Figura 8.** Mano de obra permanentes por región en el sector de acuicultura.



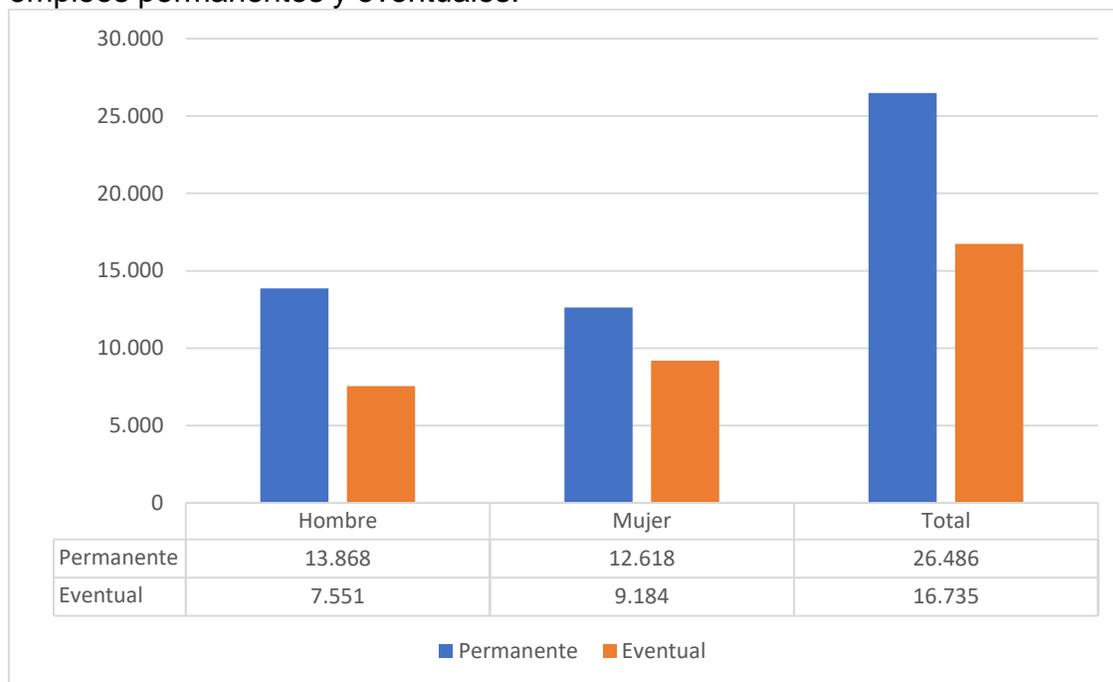
*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

**Figura 9.** Mano de obra eventual por región en el sector acuícola.



*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

**Figura 10.** Porcentaje de mujeres y hombres empleados como mano de obra para empleos permanentes y eventuales.



*Fuente: Subsecretaría de pesca.*

Como se puede observar en el gráfico anterior, existe un 38,7% de empleos que corresponden a mujeres, lo que lo hace uno de los sectores en donde la presencia femenina ha aumentado significativamente desde comienzos de la actividad.

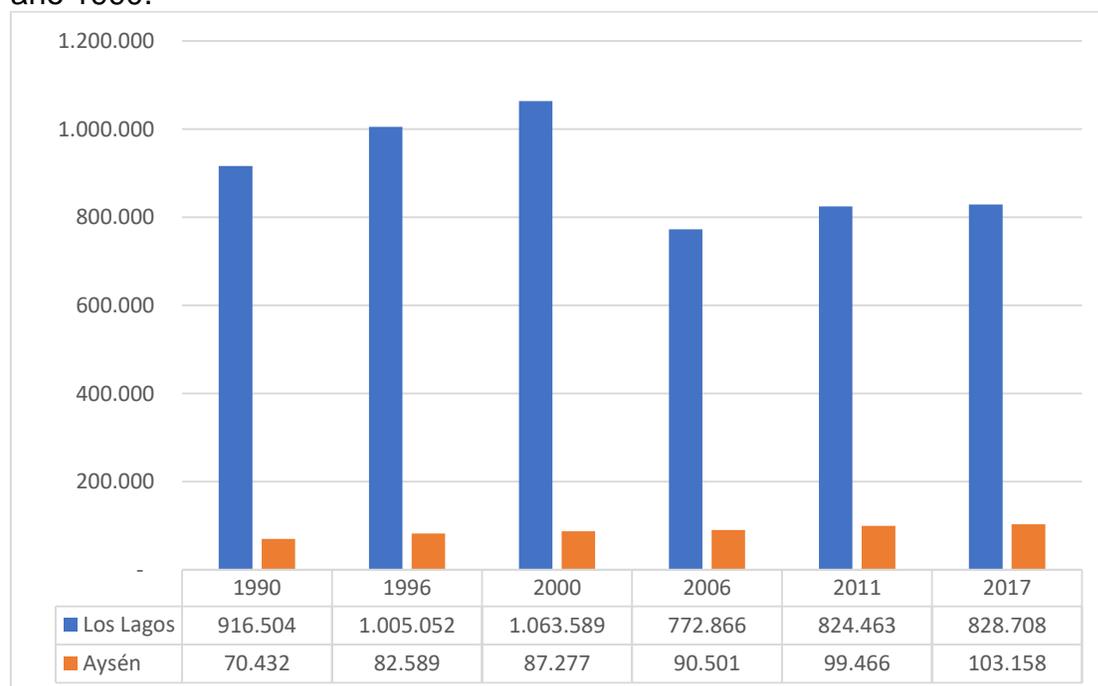
A partir de lo reflejado en este capítulo, se puede caracterizar la industria como una de gran aporte en términos de empleabilidad en las regiones en las que se desarrolla, no solo en hombres, sino también en mujeres. Es una de las grandes industrias exportadoras del país, la tercera en magnitud, y una muy importante en términos de aporte al PIB de las regiones de Los Lagos y Aysén.

## 6. Caracterización de la población de las zonas de desarrollo de la actividad industrial

### 6.1. Población

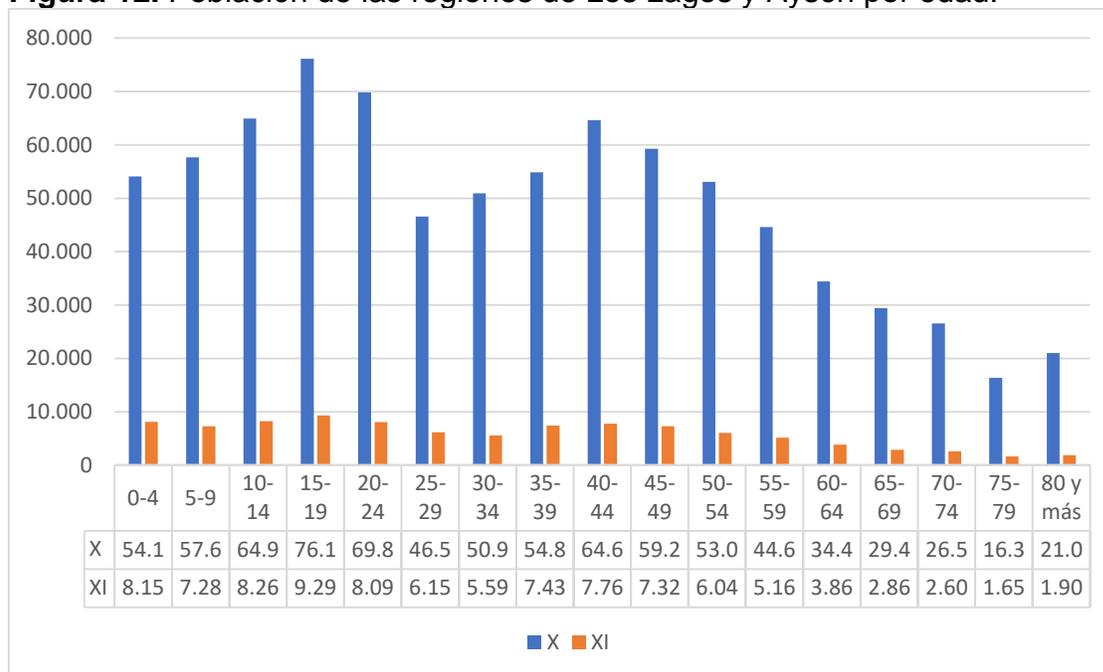
En Chile hay 17.574.003 según el CENSO realizado en el año 2017. En los siguientes gráficos se muestran algunos datos de la población de las regiones de Los Lagos y Aysén de acuerdo a la encuesta CASEN. También se hace una comparación con la población de la R.M.

**Figura 11.** Evolución de la población en las regiones de Los Lagos y de Aysén desde el año 1990.



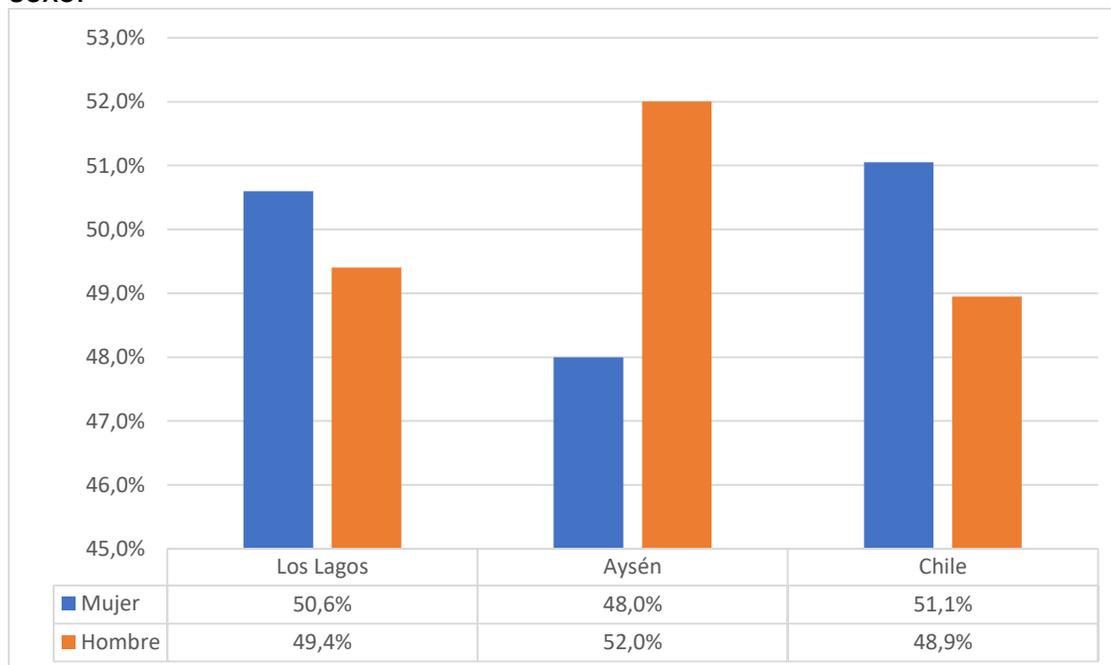
Fuente: Encuesta CASEN, Ministerio de Desarrollo Social.

**Figura 12.** Población de las regiones de Los Lagos y Aysén por edad.



Fuente: Encuesta CASEN 2011, Ministerio de Desarrollo Social.

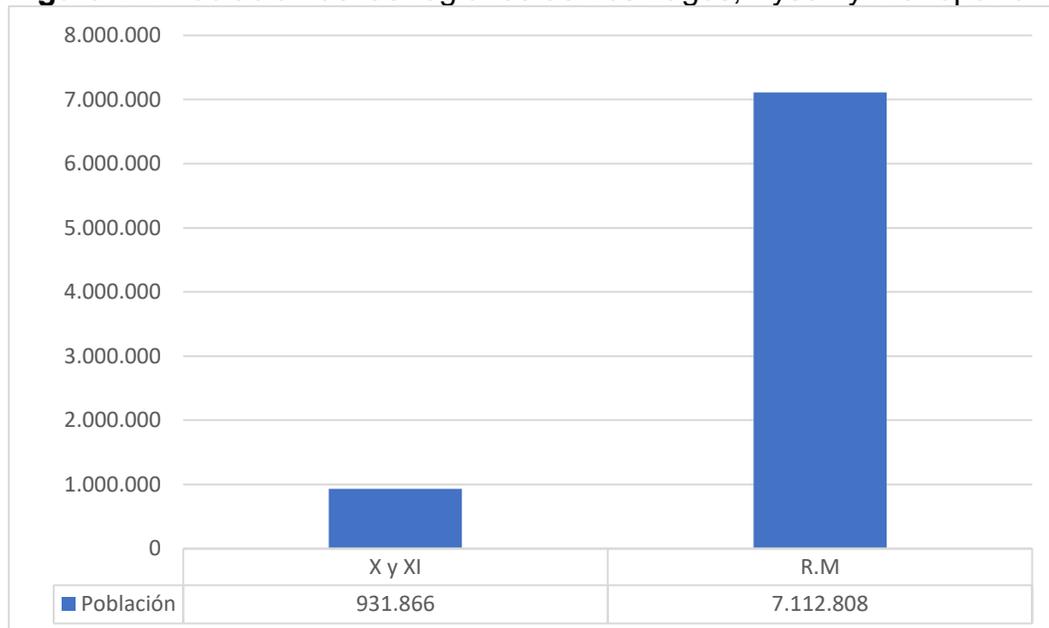
**Figura 13.** Población de las regiones de Los Lagos y Aysén, y a nivel nacional por sexo.



Fuente: CENSO 2017, INE.

En este gráfico se puede apreciar que en ambas regiones existe un mayor porcentaje de población femenina.

**Figura 14.** Población de las regiones de Los Lagos, Aysén y Metropolitana.



*Fuente: CENSO 2017, INE.*

En el último gráfico se evidencia una clara centralización en el país en términos de población lo que deriva en una alta concentración de las riquezas y de los recursos humanos del país.

Según datos reportados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en la Región de Los Lagos existe un porcentaje de emigración interna total del 11,9%, y en la XI el porcentaje es del 22,4%, lo cual es una proporción bastante alta.

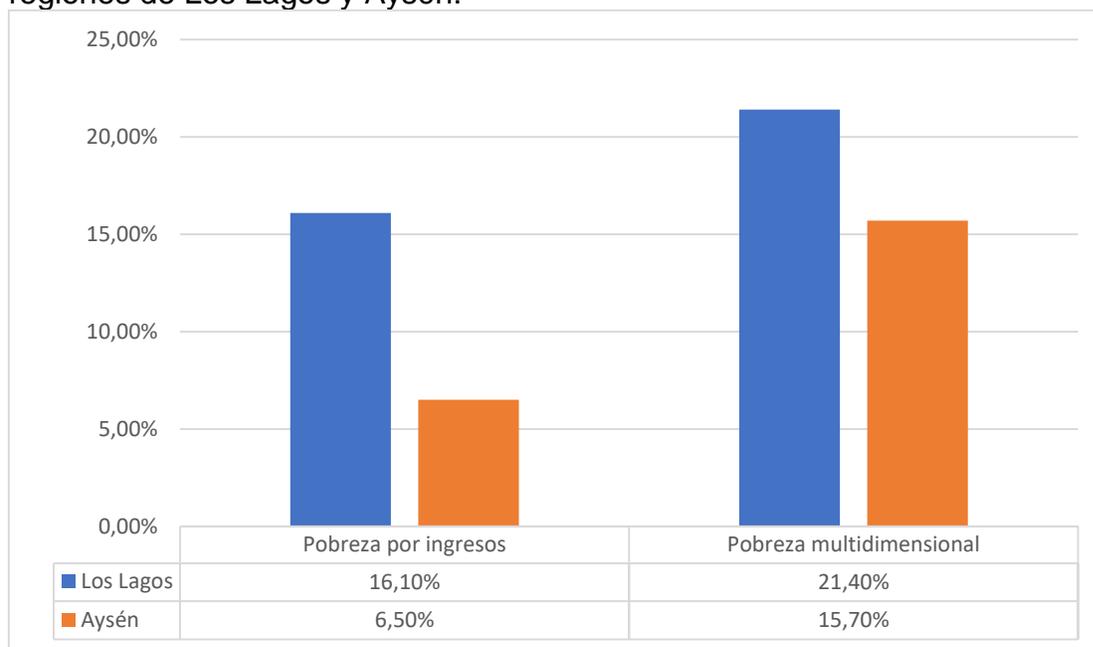
## 6.2. Pobreza

La clasificación de pobreza en la encuesta CASEN incluye una medición de pobreza por ingresos, y también una multidimensional, en donde se evalúan los siguientes factores (cada subfactor tiene la misma ponderación dentro del factor principal, cuya ponderación se muestra entre paréntesis):

- Educación (22,5%): Asistencia, rezago escolar, escolaridad.
- Salud (22,5%): Malnutrición en niños, adscripción al sistema de salud, atención.
- Trabajo y seguridad social (22,5%): Ocupación, seguridad social, jubilaciones.
- Vivienda y entorno (22,5%): Habitabilidad, servicios básicos, entorno.
- Redes y cohesión social (10%): Apoyo y participación social, trato igualitario, seguridad.

El último factor fue agregado en la Encuesta CASEN 2015, la cual es la última con resultados publicados, y da cuenta de que la generación de redes está convirtiéndose en un factor importante a considerar a la hora de evaluar bienestar.

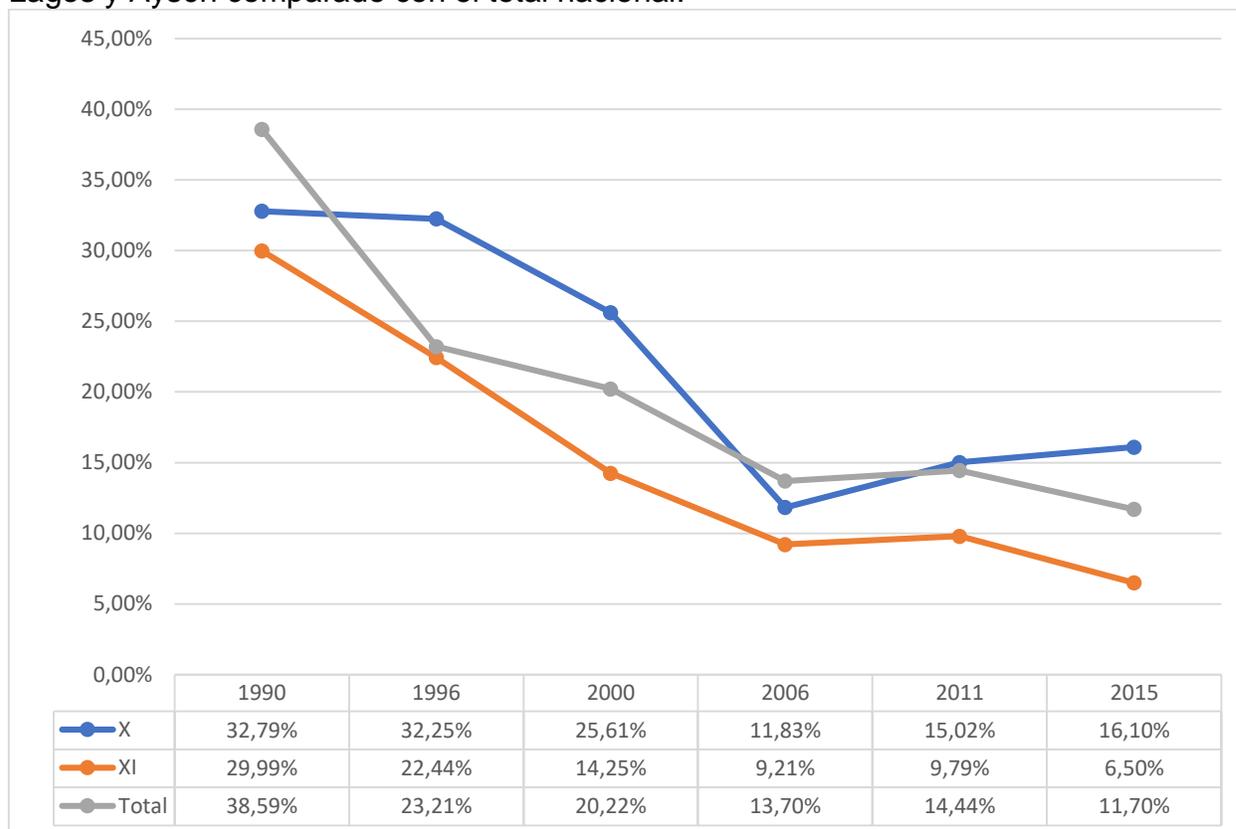
**Figura 15.** Población en situación de pobreza por ingresos y multidimensional en las regiones de Los Lagos y Aysén.



*Fuente: Encuesta CASEN 2015, Ministerio de Desarrollo Social.*

En ambas regiones se puede notar que la pobreza multidimensional tiene una mayor presencia, lo que significa que los factores asociados a ésta no la hacen más llevable, sino que empeoran la situación.

**Figura 16.** Evolución del porcentaje de pobreza por ingresos en las regiones de Los Lagos y Aysén comparado con el total nacional.



*Fuente: Encuesta CASEN, Ministerio de Desarrollo Social.*

En el gráfico se puede ver que la Región de Los Lagos se encuentra por sobre el promedio nacional, mientras la Región de Aysén se ha mantenido bajo éste desde la década de los 90.

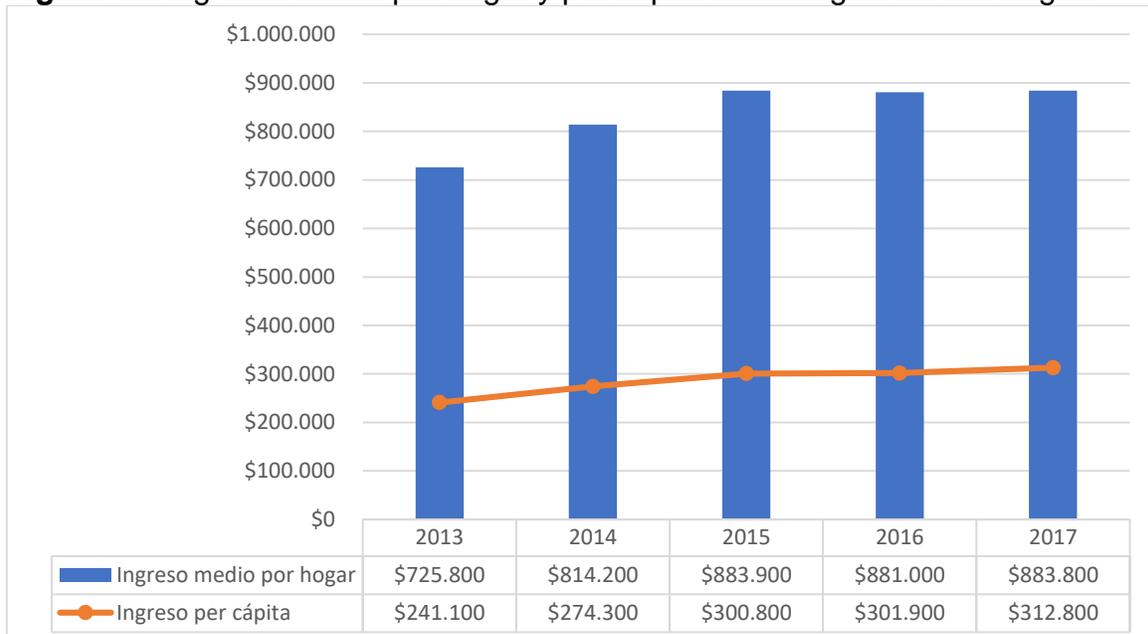
### 6.3. Ingresos

**Figura 17.** Ingresos medio por hogar y per cápita de la Región de Aysén.



Fuente: Encuesta Suplementaria de Ingresos 2017, INE.

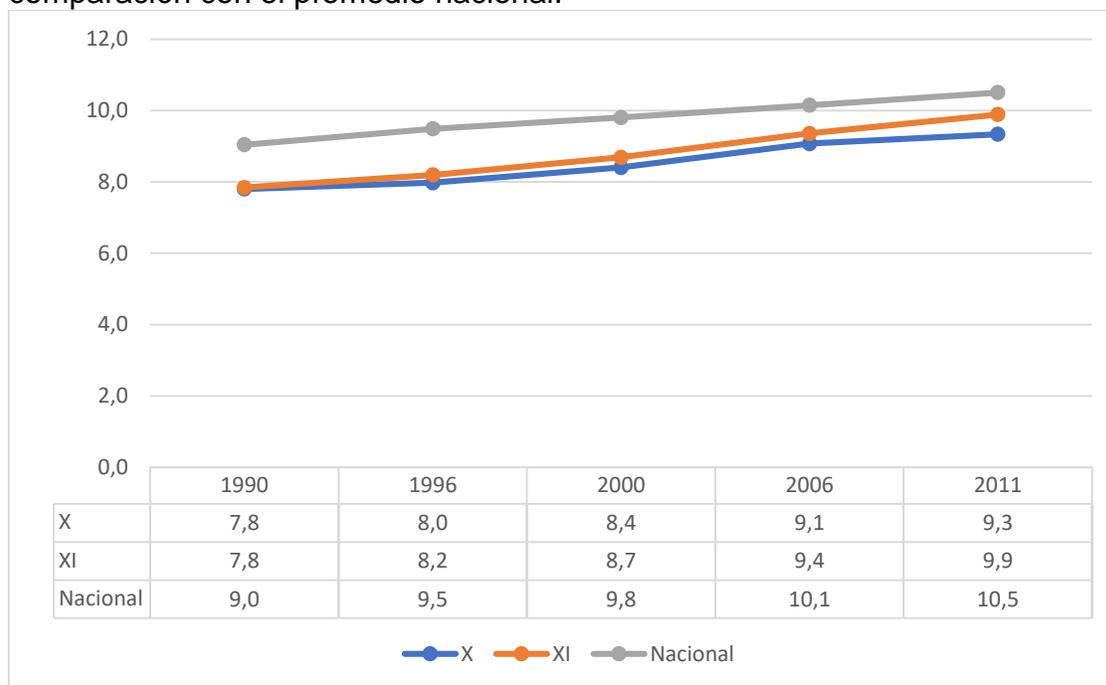
**Figura 18.** Ingresos medio por hogar y per cápita en la Región de Los Lagos.



Fuente: Encuesta Suplementaria de Ingresos 2017, INE.

## 6.4. Educación

**Figura 19.** Años de escolaridad promedio en las regiones de Los Lagos y Aysén en comparación con el promedio nacional.

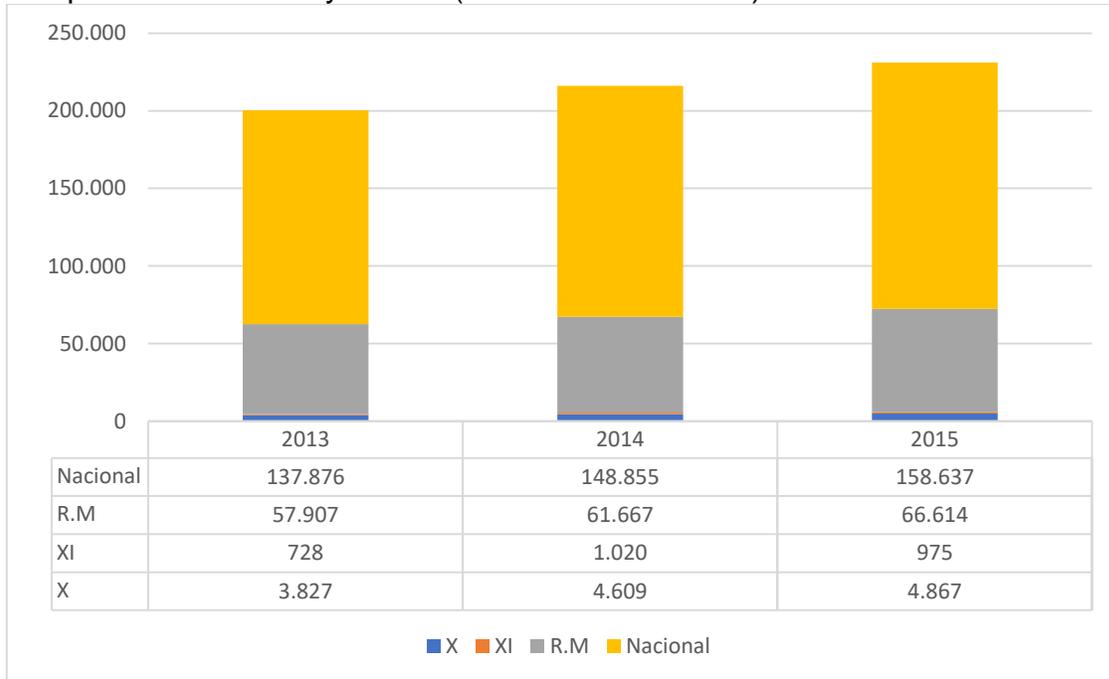


*Fuente: Encuesta CASEN, Ministerio de Desarrollo Social.*

Ambas regiones han estado históricamente bajo el promedio nacional, sin embargo, crecen a una tasa más rápida que éste. La Región de Los Lagos parece haber bajado esta tasa de crecimiento en el período entre 2006 y 2011.

## 6.5. Aporte al PIB nacional de la zona

**Figura 20.** Aporte al PIB nacional de las regiones de Los Lagos y Aysén en comparación a la R.M y el total (en miles de millones).



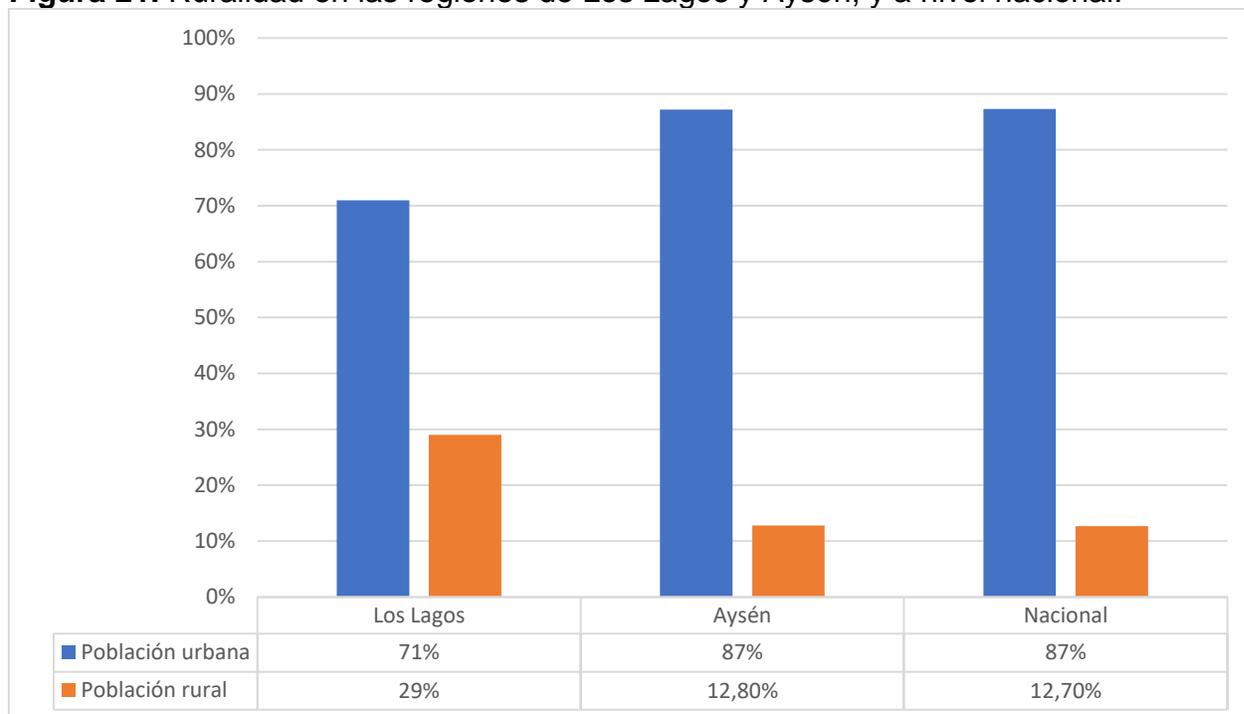
Fuente: Banco Central de Chile.

En este gráfico se puede apreciar nuevamente la concentración de la riqueza en la Región Metropolitana, la cual corresponde a un 42% del PIB nacional. Por otro lado, las regiones de Los Lagos y Aysén corresponden al 3,1% y 0,61% respectivamente.

## 6.6. Ruralidad

Dentro de las regiones de Los Lagos y Aysén, las localidades que existen tienen la distribución entre zonas urbanas y rurales de la siguiente forma.

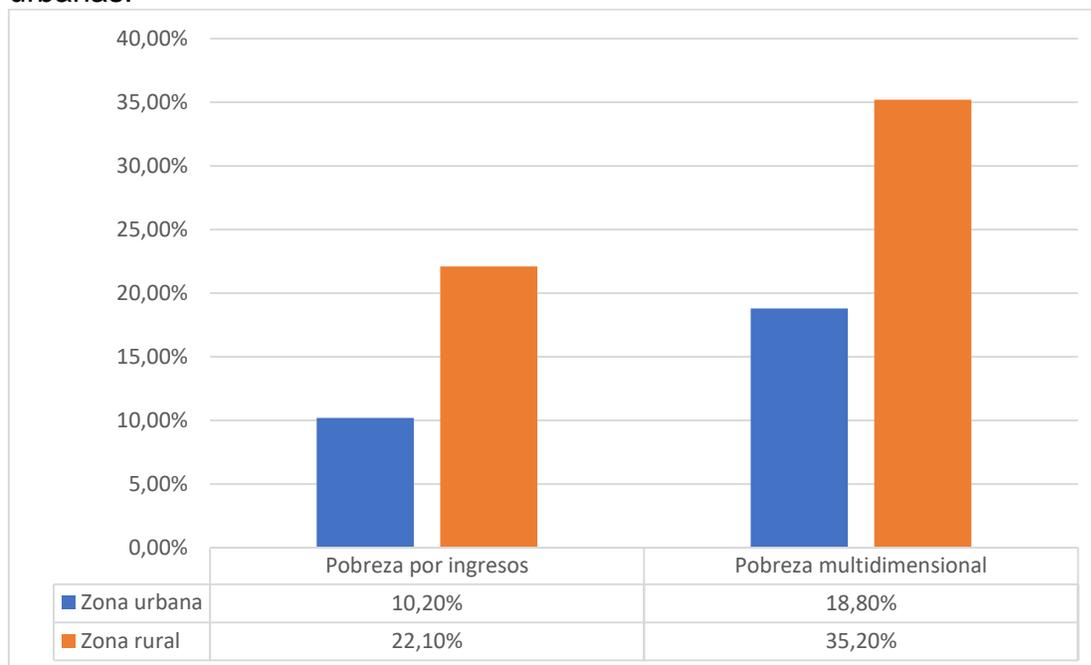
**Figura 21.** Ruralidad en las regiones de Los Lagos y Aysén, y a nivel nacional.



*Fuente: Encuesta CASEN 2015, Ministerio de Desarrollo Social.*

Además, según el informe de presentación de resultados de la encuesta CASEN 2015, con un intervalo de confianza del 95%, existen diferencias significativas entre la pobreza (por ingresos y multidimensional) en sectores rurales y aquellas que son urbanas.

**Figura 22.** Porcentaje de pobreza por ingresos y multidimensional en zonas rurales y urbanas.



*Fuente: Encuesta CASEN 2015, Ministerio de Desarrollo Social.*

A partir de lo revisado en este apartado y el anterior, se puede ver la necesidad de generar condiciones aptas para el desarrollo social en la región donde la actividad se despliega. Desde la llegada de la industria, las regiones han disminuido el índice de pobreza, aumentado los años de escolarización y de empleo, pero la realidad muestra que los impactos directos sobre empleo y crecimiento, que podrían calificarse como meramente estadísticos, no son suficientes para legitimar la instalación de una industria en una región determinada.

La complejidad de las relaciones entre una empresa y la comunidad local no se reduce solamente al impacto en las variables antes señaladas, las estrategias de desarrollo local están cruzadas por fenómenos que son bastante más complejos y requieren un nivel de involucramiento mayor de las industrias y sus entornos.

Claramente la actividad acuícola es un motor de gran importancia para lograr este fin, y al mismo tiempo, tiene el poder de ser la que mejora o empeora ciertas condiciones del desarrollo social en las regiones seleccionadas. En ese sentido, las metodologías que se han desarrollado para hacer más eficiente esa relación empresa-comunidad han evolucionado para entender la complejidad de esas relaciones y, sobre todo, para tratar de buscar pivotes que permitan sustentar una relación de más largo plazo que sea

mutuamente beneficiosa para las partes involucradas, pero que no necesariamente se soporten sobre interdependencias entre las partes.

La experiencia de la crisis del virus ISA es un ejemplo de que ese tipo de relaciones no tiene capacidad de actuar como un *buffer* en el empleo y el crecimiento a la hora de enfrentar episodios críticos que puedan afectar a la industria.

Es por esto que es necesario poner las necesidades y objetivos de la empresa en línea con las necesidades y objetivos del desarrollo local de las comunidades vinculadas para generar una fuerza de ciclo virtuoso que permita entender a la empresa como un factor positivo para el desarrollo del territorio, pero que esa misma valoración se fortalece en el hecho de que respeta las necesidades y objetivos de las comunidades.

## 7. Empresa Blumar Seafoods

Como se vio en la sección anterior, es de suma importancia para el desarrollo sostenible de la industria una adecuada vinculación con la comunidad en la cual se desenvuelve la actividad. Para abordar el tema en este trabajo de título, se trabaja con una empresa en particular, Blumar Seafoods, haciendo un diagnóstico y proponiendo ejes claves, los cuales podrían ser replicables a empresas que presenten un diagnóstico similar.

### *7.1. Caracterización general*

Blumar nace en 1948 como una empresa dedicada a la pesca, con un nombre diferente a éste. En el año 2006 se introduce a su línea de producción el cultivo de salmón, y actualmente, también posee una línea de cultivo de mejillones y choritos, y producción de harina y aceite de pescado. El 2011 se establece la empresa con el nombre con que se le conoce hoy en día, reuniendo todas las líneas de producción que se fueron incorporando durante los años.

Sus instalaciones se encuentran en Talcahuano, con un frigorífico en San Vicente, una planta de procesamiento de salmones, dos plantas de jurel congelado, una planta de merluza y una de productos congelados. En Aysén cuentan con 48 concesiones de salmones y 27 centros de cultivo en uso, y, además, el próximo año se abrirán nuevas plantas en la Región de Magallanes.

Para fines del trabajo, se enfoca la caracterización en torno a las prácticas relacionadas a los centros de cultivo de salmón, los cuales se encuentran en la Región de Aysén, a cargo de las oficinas de Puerto Montt.

*Misión: "Ser una compañía líder en la industria pesquera y acuícola, siendo sostenibles en el manejo de los recursos, cuidando el medio ambiente y creando valor tanto para sus accionistas, clientes y trabajadores, entregando productos y servicios con estándares de calidad reconocidos en los mercados en que estamos presentes."*

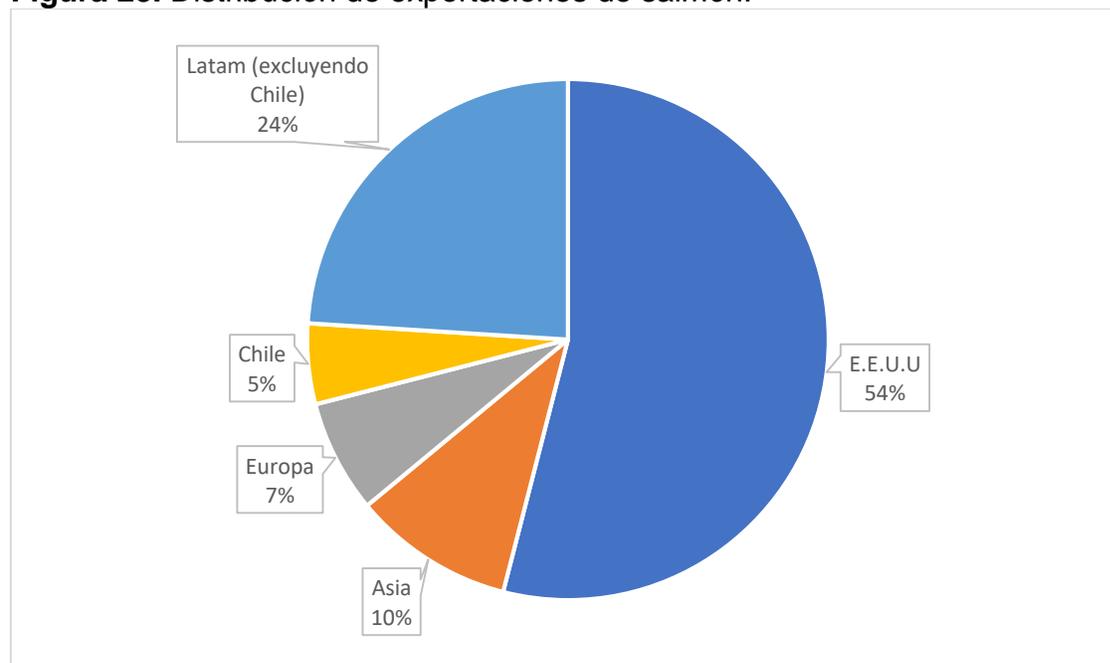
Visión: “Liderar la actividad pesquera y acuícola, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes e innovando a través de la mejora continua en la gestión y en la relación asociativa que potenciamos con nuestros trabajadores, comunidades, las autoridades y el cuidado del medio ambiente.”

Cada centro tiene 20 jaulas de cultivo aproximadamente, de 30 por 30 metros, y están preparados para una producción de entre 4.500 a 5.500 toneladas por ciclo de engorda, lo que para el salmón atlántico corresponde a 18 meses aproximadamente.

En 2016, la empresa tuvo una producción de salmón de 21.805 toneladas terminadas, y facturó en relación a eso, USD 240 millones. Los principales lugares de exportación fueron Estados Unidos, donde la empresa posee una oficina, Asia y Latinoamérica, donde destaca el mercado brasileño.

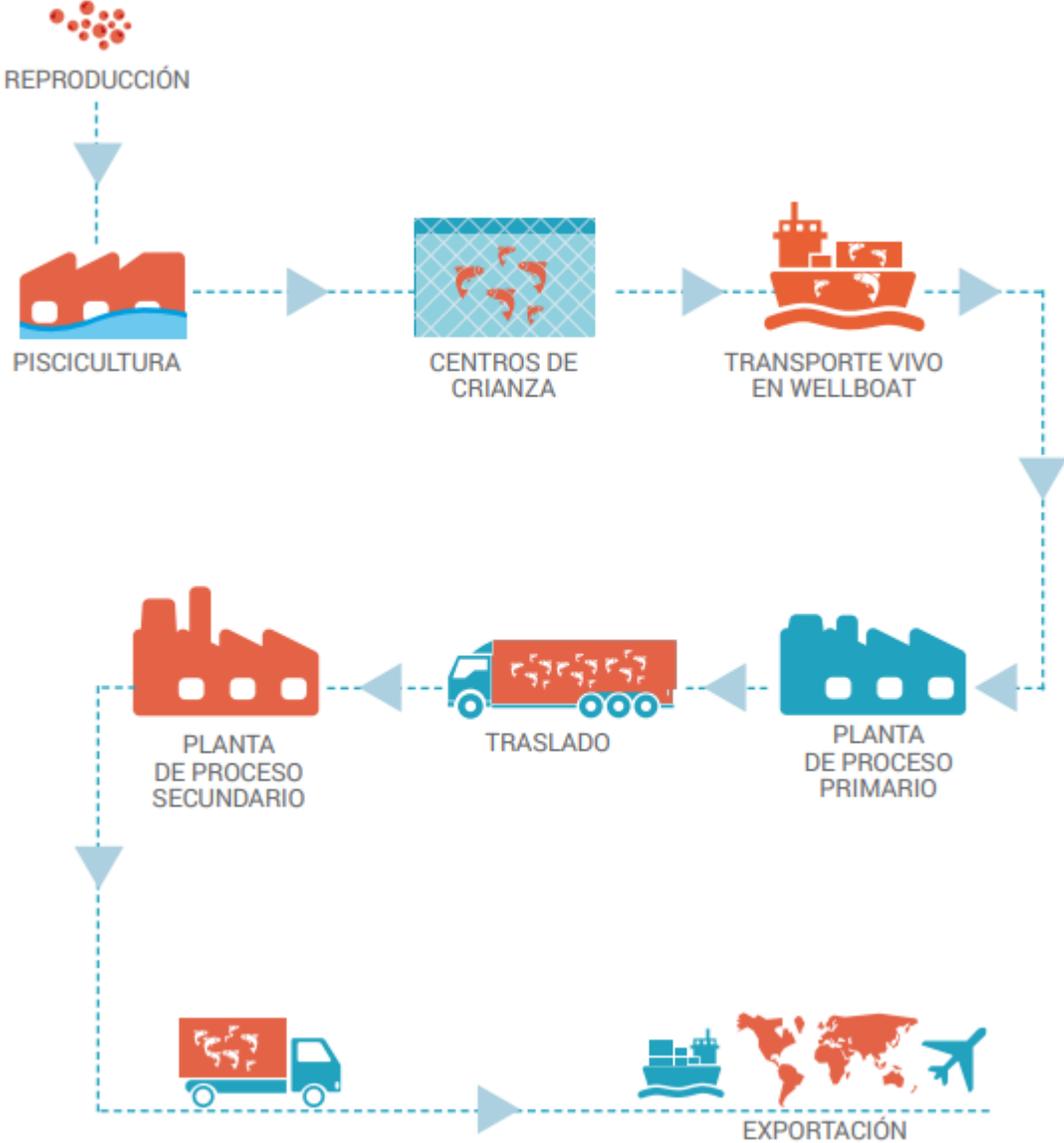
Blumar ocupa el 8vo lugar de empresas salmoneras exportadoras a nivel nacional con un 5% de participación de mercado, exportando USD 183 millones. En Chile, comercian sus productos congelados a través de la marca filial El Golfo Comercial S.A.

**Figura 23.** Distribución de exportaciones de salmón.



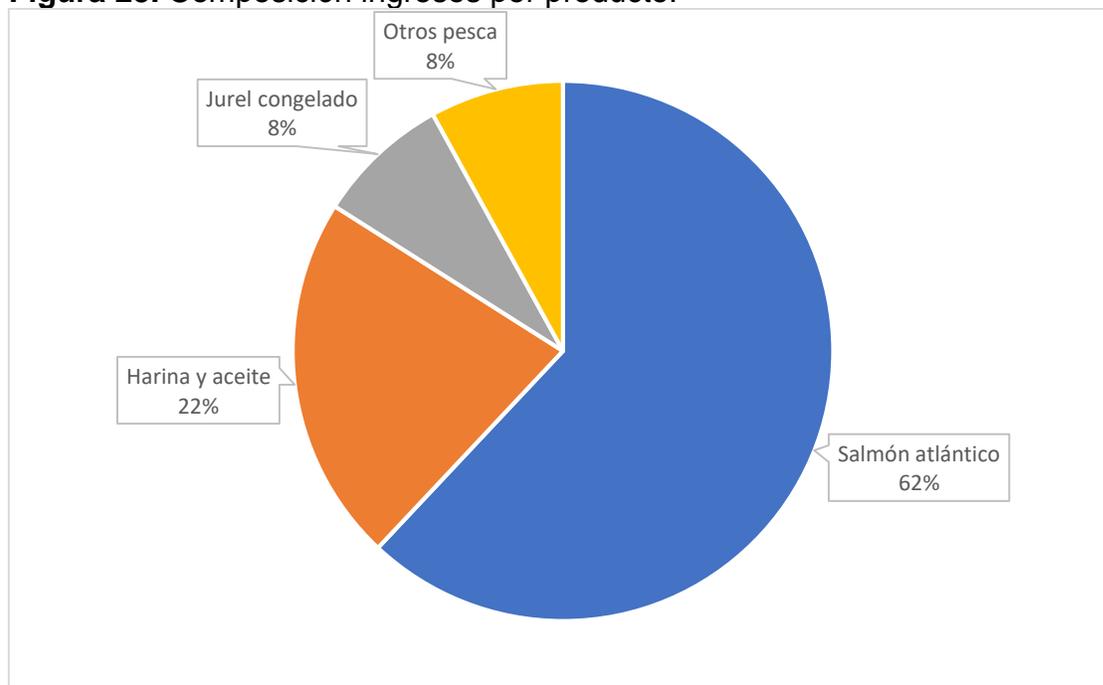
Fuente: Reporte de sustentabilidad 2016, Blumar.

Figura 24. Proceso productivo de salmones.



Fuente: Reporte de sustentabilidad 2016, Blumar.

**Figura 25.** Composición ingresos por producto.



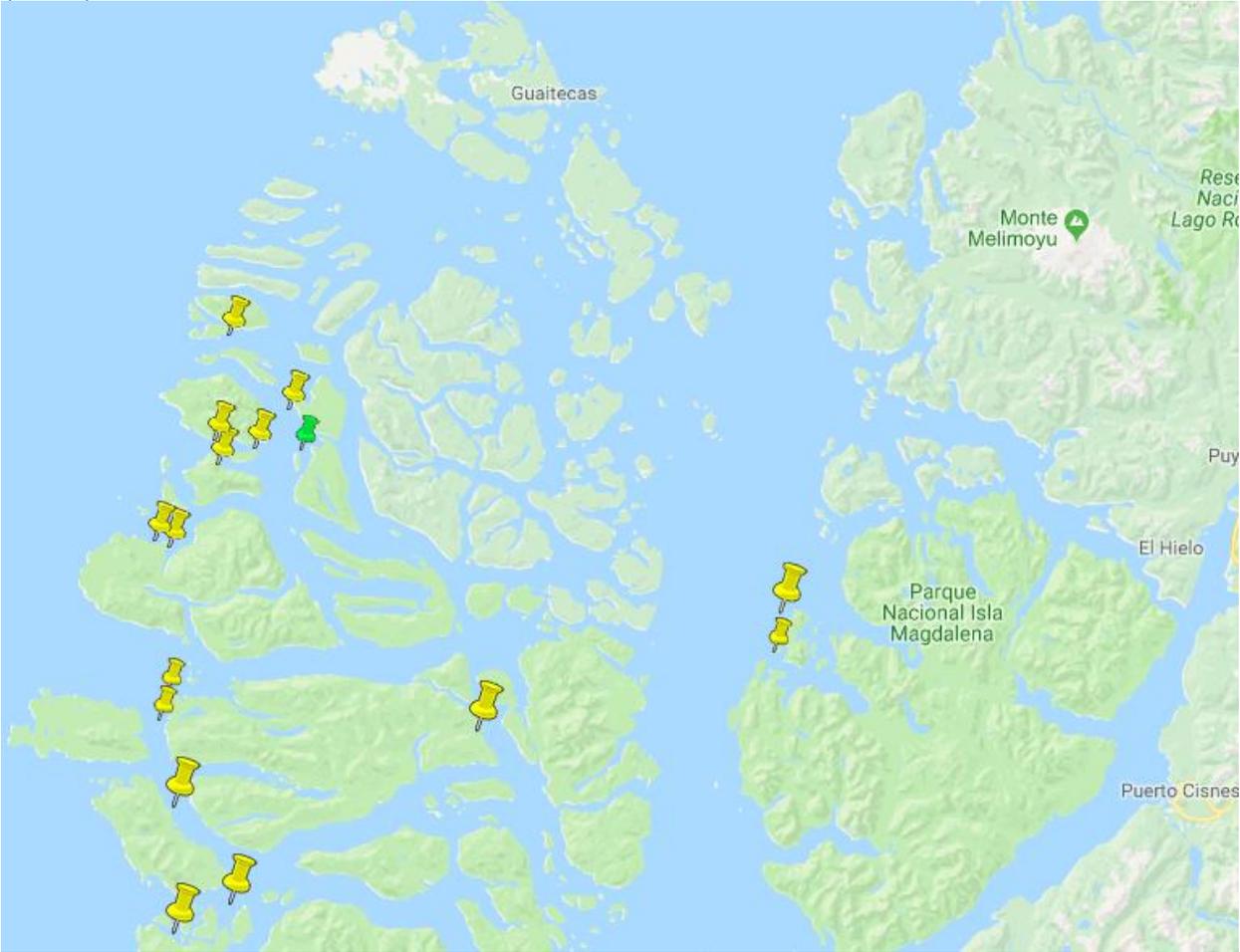
Fuente: Reporte de sustentabilidad 2016, Blumar.

**Tabla 4.** Centros de cultivo según comuna de la Región de Aysén.

Comuna de Aysén	Comuna de Cisnes
Chivato 1	Vicuña 1
Chivato 2	Vicuña 3
Dring 1	Vicuña 4
Dring 2	Benjamín
Dring 3	Canalad 1
Ester	Forsyth
Isquiliac	Johnson
Ninualac 1	Jorge
Ninualac 2	Level 2
Orestes	SE Forsyth
Punta Cola	Tellez
Quintana	Williams
Rouse	
Tangbac 1	
Victoria	

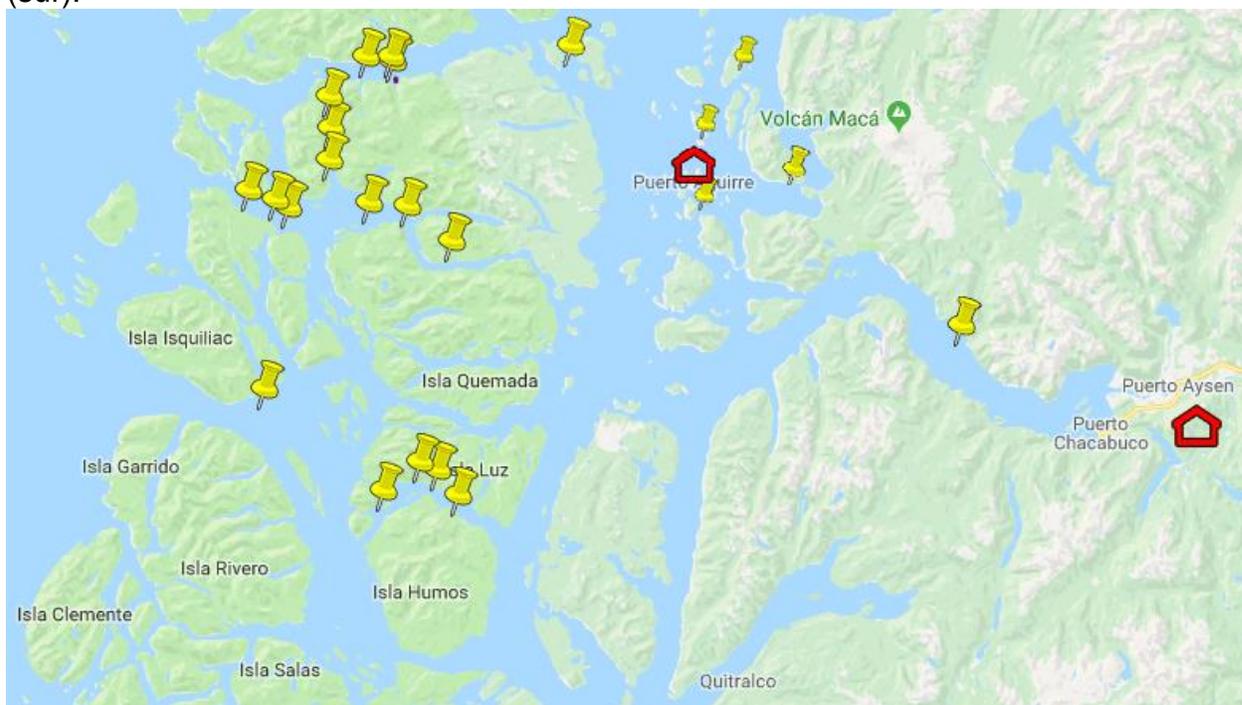
Fuente: Salmones Blumar.

**Figura 26.** Mapa de ubicación centros de cultivo (activos e inactivos) Salmones Blumar (norte).



Fuente: Salmones Blumar.

**Figura 27.** Mapa de ubicación centros de cultivo (activos e inactivos) Salmones Blumar (sur).



*Fuente: Salmones Blumar.*

## 7.2. Caracterización de prácticas sociales Salmones Blumar

Las actividades de relacionamiento social de la empresa se desarrollan desde la jefatura de Medio Ambiente, Certificaciones y Concesiones de Salmones Blumar, ubicados en las oficinas de Puerto Montt. Ésta unidad nace desde la ya mencionada necesidad de trabajar y entablar relaciones con las comunidades que viven de cerca de sus áreas de concesión, por los impactos que produce la actividad económica.

La relevancia de contar con departamentos o unidades de este tipo se explica por la percepción general a nivel nacional sobre el cuestionamiento que existe respecto del impacto social y medioambiental que tiene la actividad acuícola, como se evidencia a través de los distintos medios de comunicación a nivel local y nacional (Kapital Social Consultores, 2011).

A partir de esto, no solo Blumar, si no que la industria en general, ha buscado avanzar en términos de relacionamiento y ayuda a las comunidades, y de nuevo, no solo esta industria, si no que la mayoría de las que generan ciertos impactos que derivan en

controversias por el impacto sobre el día a día de las comunidades locales donde estas industrias desarrollan sus actividades.

Pero como se ha retratado anteriormente, la manera en la que se encuentra regulada actualmente la industria no garantiza una relación estable, duradera y fructífera en el tiempo, sino más bien una basada en intereses puntuales y momentáneos, que, al momento de terminar, vuelven a relevarse las mismas dudas, cuestionamientos y críticas desde ambas partes, haciendo cada vez más difícil alcanzar acuerdos sinceros y positivos.

En este escenario operar con estrategias tipo RSE, que se sustenta en compensaciones centradas en requerimientos poco profundos y poco útiles en el largo plazo, han generado una sensación de “lavado de imagen” de las empresas por parte de las comunidades, mientras que, por el lado contrario, se ha etiquetado a las comunidades locales como aprovechadoras.

Por esto, Blumar ha decidido y tomado medidas para que estas relaciones sean reales, duraderas y generen un valor real en la comunidad, sabiendo que esto debiera traer enormes beneficios para ambos lados, en vez de caer en un círculo poco fructífero en el largo plazo.

Esta estrategia no solo es capaz de crear valor en comunidades que están sumamente aisladas y son difíciles de acceder por cualquier medio de transporte, si no que le da a la empresa un nivel de diferenciación muy alto frente a las otras que siguen recibiendo más críticas que apoyos de parte de sus “vecinos”.

Con este tipo de relacionamiento, el cual se basa en lo que se conoce como valor compartido, se generan círculos virtuosos de beneficios entre la empresa y los actores que se relacionan con ésta y, a partir de esto, se puede optar a la certificación de más alto nivel y prestigio en términos de acuicultura, la ASC, que tiene los estándares más altos en producción, pero también en disminución y compensación de impactos sociales y ambientales. Actualmente, la empresa busca certificarse bajo esta norma, a partir de un pacto con la WWF.

Hasta el año 2016, la empresa levantaba los pilares que se presentan a continuación como ejes de vinculación. Sin embargo, al compararlos con los indicadores que

presenta la certificación, es claro ver que faltaba desarrollo de los pilares y mayor involucramiento con las comunidades.

- a. Relacionamiento: Mesas, reuniones, visitas u otros con vecinos y/o autoridades.
- b. Puertas abiertas: Visitas de delegaciones de vecinos, estudiantes, académicos, empresas a las instalaciones de Blumar.
- c. Calidad de vida (vecinos/vida sana/cultura): Promover proyectos y actividades enmarcadas en el concepto de calidad de vida. Dentro de éstos se destacan las iniciativas de apoyo a infraestructura vecinal, vida sana (deporte y alimentación saludable) y cultura.
- d. Educación/capacitación: Fortalecer competencias educativas y culturales de escuelas vulnerables cercanas a nuestras plantas, o ubicadas en zonas extremas.
- e. Aportes: Aportes corporativos a instituciones de beneficencia, educacionales, ONG's. Apoyo a organizaciones comunitarias, según pertinencia de la solicitud.

Para seguir trabajando en vinculación, poder alinearse y autoevaluarse en las prácticas que realizan con comunidades, han desarrollado una caja de herramientas (Anexo2), la cual contiene distintos puntos que son importantes de considerar a la hora de generar proyectos para con los miembros de éstas. Ésta se basa en los criterios para la certificación ASC.

Así, con estas herramientas, se puede ir desagregando cada punto en cómo se está abordando y autoevaluar cada una de las prácticas, encontrando rápidamente espacios de mejora.

En base a esta nueva necesidad de crear lazos duraderos y efectivos según los óptimos declarados en la mesa de trabajo, es que se enmarca este trabajo de tesis, generando así ejes protocolares para relacionarse con cualquier comunidad basándose en la creación de valor para todas las partes.

De esta forma, será más fácil aproximarse a las comunidades que se integrarán como nuevos vecinos de Blumar, considerando la apertura de plantas de salmón en la Región de Magallanes o cualquier otro centro de producción que quieran abrir en los próximos años, estructurando de esta forma el trabajo y haciéndolo más fácil, expedito e independiente de consultores externos, dando una pauta flexible sobre la cual se podrá trabajar, considerando las particularidades de cada comunidad.

Como se mencionó en el apartado anterior, la empresa tiene 27 centros de cultivo en la zona sur, a cargo de la jefatura de Medioambiente, concesiones y certificaciones en las oficinas de Puerto Montt. Las comunidades que se encuentran cercanas a los centros a las cuales se hizo visita a terreno durante el desarrollo del trabajo se muestran a continuación.

### *7.3. Caracterización de las comunidades*

#### a. Puerto Aguirre, Caleta Andrade y Estero Copa

Estas tres localidades se encuentran ubicadas en la Comuna de Aysén específicamente en lo que se conoce como Isla de las Huichas. Su población corresponde principalmente de personas provenientes de la isla de Chiloé y del sector de Melinka. Estos pobladores traen consigo tradiciones y costumbres ligadas principalmente a la recolección de mariscos, pesca y trabajo de la leña, particularmente de ciprés de las Guaitecas.

Así, existían manifestaciones culturales ligadas a los chonas canoeros de los canales nor-patagónicos, como toponimias, circuitos de navegación y prácticas económicas, como caza de lobos marinos, y también un componente Williche-chilota, asociado a tecnologías de navegación, trabajo de la madera, conocimiento gastronómico y patrones de asentamiento.

El poblamiento moderno comienza entre los años 1930 y 1940, originada como caleta pesquera, de la derivación histórica de lugar de residencia estacionaria de canoeros pre-hispánicos, para luego ser puerto de cabotaje. Según la clasificación del CENSO 2002, Puerto Aguirre y Caleta Andrade son pueblos rurales, con 750 y 350 habitantes aproximadamente.

### *Población protegida*

Se entiende como población protegida a la población indígena o grupos humanos pertenecientes a población indígena (GHPPI). En este sector, según información actualizada del 20 de diciembre del 2017, la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) tiene registradas 4 organizaciones, es decir, comunidades o asociaciones, indígenas.

**Tabla 5.** Organizaciones indígenas en la Isla de las Huichas.

Localidad	Tipo	Nombre	Nº de familias	Fecha de constitución
Puerto Aguirre	Comunidad	Peumayen	4	28/12/2015
Caleta Andrade	Comunidad	Fotem Mapu	14	05/05/2016
Caleta Andrade	Comunidad	Aliwen	5	28/08/2015
Puerto Aguirre	Comunidad	Antünen Rain	9	10/09/2015

*Fuente: Sistema de Información Territorial Indígena (SITI), CONADI.*

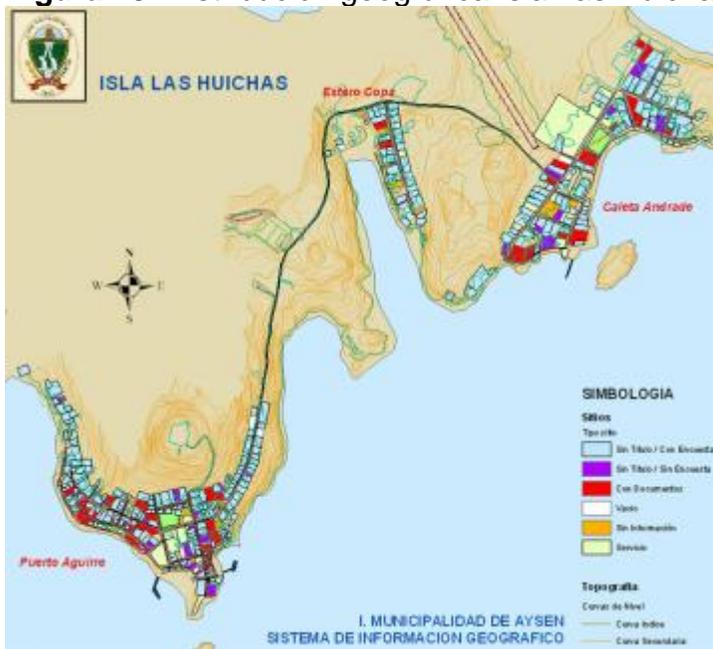
### *Población no protegida*

El tipo de ocupación principal en la isla corresponde a uno residencial, con algunos emprendimientos asociados al comercio local. Las viviendas son en general de condiciones homogéneas, y las actividades económicas han variado a lo largo del tiempo.

Los primeros habitantes llegan en calidad de ocupantes, en búsqueda de oportunidades de subsistencia en territorios desocupados, y así se fueron desarrollando como centros poblados a medida que la actividad económica comenzó a dar frutos. Las familias que hoy habitan la zona corresponden a segunda o tercera generación, y su forma de vida se estructura en torno a la explotación de recursos marinos y forestales, además de la posibilidad de desarrollar emprendimientos turísticos.

Cada una de las localidades cuenta con su Junta de Vecinos; Junta de Vecino 12 Puerto Aguirre, Junta de Vecino N°13 Caleta Andrade y Junta de Vecinos Estero Copa. También existe una Delegación Municipal, los Sindicatos de Pescadores Artesanales, los cuales tienen una representación bastante heterogénea, dificultando las políticas transversales, un Club Deportivo y un Club del Adulto Mayor.

**Figura 28.** Distribución geográfica Isla Las Huichas.



Fuente: <https://www.puertoaysen.cl>

La conectividad con el continente son embarcaciones marítimas que van desde Puerto Chacabuco hacia las islas de Aysén. Solo existen dos medios de transporte con ruta y horario definido, las cuales de todas maneras dependen de las condiciones climáticas, sobre todo la lancha, la cual tiene mayores restricciones.

**Tabla 6.** Transporte y conectividad.

Embarcación	Frecuencia	Costo
Barcaza Quelat	Lunes-viernes	\$6.150
Lancha	Martes-miércoles-sábado-domingo	\$2.600 (residentes)

Fuente: Informe POCH, 2018.

En los últimos años, las actividades productivas han aumentado hacia el interior de la isla, generándose actividades como la construcción, el turismo -muy incipiente a cargo de personas de Puerto Aguirre- comercio, limpieza de áreas verdes, etc., en programas como el Programa de Mejoramiento Urbano (PMU), municipales, de financiamiento PRODESAL y contrataciones subcontratistas.

La población es mayoritariamente adulta con tendencia al envejecimiento, debido a la migración de los niños y jóvenes para continuar y finalizar sus estudios medios, desde alrededor de los 13 años de edad. Lo anterior porque las escuelas de la isla dan solo formación básica a los alumnos, por lo que los niños ingresan a internados en la comuna de Aysén continental.

### *Sector privado*

Al igual en la mayoría de la región, las principales actividades económicas son la pesca artesanal y la industria acuícola. Sobre la primera, en la isla el IFOP registra 34 organizaciones entre Sindicatos de Trabajadores Independientes (14), cooperativas (4) y Sociedades de Responsabilidad Ltda. (16).

La pesca realizada se estructura principalmente en torno a la extracción de recursos bentónicos, particularmente almejas, choros, cholgas, erizos y luga roja. Respecto a la actividad salmonera, en el archipiélago comunal se pueden encontrar centros de engorda de las compañías: Australis S.A., Blumar Seafoods S.A., Salmones Camanchaca S.A., Exportadora Los Fiordos S.A. y Marine Harvest Chile S.A.

#### b. Puerto Gaviota y Puerto Gala

Gaviota se funda en 1999 y actualmente cuenta con 40 habitantes. Fue poblada principalmente debido a la abundancia de merluza, por lo que la principal actividad económica es la explotación de los recursos marinos.

El puerto cuenta con 3 sindicatos de pescadores, 50 viviendas, una escuela y una sede comunitaria, de los cuales los dos últimos están preparados para resistir tsunamis. Las organizaciones comunitarias formalmente constituidas son 3.

**Tabla 7.** Organizaciones Puerto Gaviota.

Nombre organización	N° de socios	Fecha de constitución
Comité agua potable rural	20	11/10/2001
Junta de Vecinos	22	14/04/1997
Comité electrificación rural	24	06/05/2004

*Fuente: Ley de transparencia (Municipalidad de Cisnes).*

Puerto Gala también se fundó en 1999, y consiste en una agrupación de 4 islas; Chita, Toto, Padre Ronchi y Sin Nombre. La población permanente es de 80 personas y la población flotante es de alrededor de 200 personas. En 2002, el CENSO clasificó al puerto como un caserío rural.

En infraestructura, Puerto Gala tiene una iglesia, una escuela-internado, posta, refugios de tsunami y gimnasio comunitarios, los cuales se encuentran en la isla Toto. En el caso de Gala, las organizaciones registradas corresponden a 2.

**Tabla 8.** Organizaciones Puerto Gala.

Nombre organización	N° de socios	Fecha de constitución
Comité agua potable rural y luz eléctrica Gala	22	27/07/2003
Organización cultural y social Huillimapu	22	07/05/2015

*Fuente: Ley de transparencia (Municipalidad de Cisnes).*

### *Sector privado*

Al igual que en el sector de Isla de Huichas, las principales actividades económica están ligadas a la pesca artesanal y acuicultura salmonera, en distintas escalas. Particularmente, la actividad pesquera se desarrolla también con la explotación de recursos bentónicos.

Dentro de la actividad acuícola, empresas que tienen centros de engorda en la zona corresponden a Australis S.A., Blumar Seafoods S.A., Salmones Camanchaca S.A.,

Exportadora Los Fiordos S.A., Marine Harvest Chile S.A., Salmar Ltda., Pesquera Los Elefantes S.A., Frutos de Dios Ltda. y Cutter S.A.

c. Proyectos a la fecha

Con la Escuela Rural F3 Carlos Condell, en la localidad de Islas Huichas, se realizaron distintas actividades, además de lograr la certificación ambiental en nivel básico, la que tiene una duración de 2 años. Las actividades realizadas son las siguientes:

- Entrega de agendas escolares
- Concurso de afiche
- Punto Limpio
- Huertos
- Limpieza de playa
- Proyecto de ahorro energético
- Mejoramiento de biblioteca

Además de eso, se realizó un curso de corte y confección con 13 jefas de hogas del sector de Estero Copa, con una duración de 9 días y la entrega de las máquinas de coser.

Con este proyecto, se hizo una vinculación con la Municipalidad de Aysén, para realizar el proyecto de ecobolsas, con lo que las señoras capacitadas hicieron 2.000 bolsas para vender al municipio y eliminar las bolsas plásticas de la región.

Junto con otras empresas de la zona y organizaciones de conservación de la biodiversidad, se firmó el Acuerdo de Producción Limpia “Conservación de la ballena azul y grandes cetáceos en la Patagonia Norte”, el cual busca incorporar medidas asociadas al monitoreo, avistamiento y adopción de prácticas productivas que favorezcan la conservación del hábitat de la ballena azul.

La empresa cuenta con un sistema confidencial de denuncias, abierto para trabajadores y personas externas, a través de la web y por vía telefónica.

Por último, en las Escuelas Divina Providencia, ubicadas en Puerto Gaviota y Puerto Gala, se inició este año el proceso para lograr la certificación ambiental, al cual se postula el próximo año 2019 en el mes de marzo. Con esto, también se incluye la compra de botas de lluvia para los estudiantes de las escuelas.

En las otras áreas mencionadas, se han realizado hasta el 2016, las siguientes actividades:

**Tabla 9.** Actividades por eje.

Línea de trabajo	Proyectos destacados	Beneficiados
Relacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesas tripartitas: 28</li> <li>- Mesa empresas: 10</li> <li>- Visita de autoridades: 1</li> </ul>	333
Puertas abiertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.130 visitas</li> </ul>	1.130
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio red de alimentos</li> <li>- Convenio apoyo de Orquesta Juvenil Municipal de Talcahuano</li> <li>- Apoyo en la publicación de 500 ejemplares con 250 poemas de autores de Talcahuano</li> </ul>	1.948
Educación/capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporte a 5 colegios y liceos en zonas de operación</li> <li>- Capacitación en oficios a especialistas mediante programas Enseña Chile y Becas Sociales</li> </ul>	149
Aportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundación Las Rosas</li> <li>- ONG Canales</li> <li>- Hogar de Cristo</li> <li>- Solicitudes comunitarias</li> </ul>	203

*Fuente: Reporte de sustentabilidad 2016, Blumar.*

## 8. Diseño de los principales ejes para una estrategia de vinculación con las comunidades

En el siguiente capítulo se muestra primero los principales *insights* en base a las visitas realizadas a terreno, cuyas notas de campo se encuentran detalladas en el Anexo 3. A partir de estas realizaciones se formula un proceso de nuevos estándares para el relacionamiento comunitario.

Dichos estándares se describen en la segunda parte del capítulo, donde se muestra el nombre de la etapa, el desempeño actual en ésta de la empresa Blumar, y recomendaciones para alcanzar el óptimo.

Esta propuesta está basada además en la metodología de valor compartido y, por consiguiente, es válida para alcanzar los estándares de ASC en términos de relacionamiento comunitario.

### 8.1. Principales insights de visitas a terreno

- a. No toda la región quiere trabajar en temas acuícolas

Al comienzo de la formulación de la tesis se creía que la mejor forma para crear lazos entre la industria y la comunidad era a través de capacitaciones y empleo, generando una interdependencia entre ambas.

Sin embargo, a pesar de la importancia de generar empleos en la región, no todos quieren trabajar en temas acuícolas, además de crear una especificación que podría generar falta de diversificación de empleos y dependencia de la región con la industria.

La necesidad de crear capital social y educación en la población no solo pasa por el trabajo en el sector, si no que por muchas otras habilidades y oficios que se podrían

enseñar, que quizás vienen dándose en la localidad por muchos años, por lo que es importante reconocer las opiniones de la comunidad en torno a esto.

- b. La creación de capital social es un beneficio a la empresa en el largo plazo

Asociado al punto anterior, éste tiene que ver con percibir el empleo como un beneficio directo de la empresa. Nuevamente, la percepción estaba equivocada, ya que existen muchas formas de generar valor para la empresa, más allá de los beneficios directos que pueda traer la captación de talento local.

Una población que construye capital social es parte de un ecosistema, el cual es mucho más rico y propicio para la inversión y los negocios cuando esta construcción es efectiva y real. Por otro lado, y en complemento, las certificaciones que pueda obtener la empresa creando dicho capital social, genera una diferenciación importante de sus competidores, dándoles una ventaja comparativa en los mercados internacionales, los cuales se enfocan cada vez más en temas sociales y ambientales.

- c. Necesidad de involucrar la mayor cantidad de actores

Como se mencionó, y basado en el concepto de valor compartido, es de suma importancia involucrar a la mayor cantidad de actores locales y nacionales, generando redes de apoyo entre los distintos participantes, enriqueciendo el ecosistema y reportando beneficios a todas las partes de éste. Esto implica la creación de un círculo virtuoso de colaboración.

- d. Importancia de la cercanía a la hora de realizar una intervención (creación de redes)

El acercamiento de la empresa a la comunidad no puede basarse en uno puntual y momentáneo, sino que tiene que aprovecharse para la construcción de lazos y redes entre los locales y la gente que trabaja en la empresa. Es de sumo valor para la creación de lazos el ser percibido como un grupo humano de gente, y no como una empresa *per se*.

Para este punto, también es importante considerar la empresa como un facilitador de las comunicaciones entre las distintas entidades con la comunidad. Ambas partes carecen de los recursos humanos y monetarios para mantener relaciones expeditas y eficientes, por lo que la incidencia de la empresa es de alto valor para generar instancias de colaboración y desarrollo.

- e. Usar los recursos humanos y físicos de manera inteligente

Otro punto importante es ser creativo a la hora de plantear proyectos de vinculación y detenerse a pensar qué recursos humanos y físicos se poseen para realizar las distintas actividades, en vez de tener que gastar plata que es innecesaria y que no contribuye a la reutilización de recursos.

- f. Crear relaciones perdurables en el largo plazo, no solo hacer intervenciones puntuales

Este punto se ha tocado a lo largo del desarrollo del trabajo, y hace relación a la importancia de hacer seguimiento de los proyectos, de realizar intervenciones constantemente, y de mantener una relación cercana con los distintos representantes de los actores involucrados, lo que debiera ir más allá de los proyectos particulares que realice la empresa con la comunidad.

Además, esto genera confianza en las personas que son la contraparte en las comunidades. Es muy difícil hacer segundas o terceras aproximaciones y que la gente esté dispuesta a trabajar con la empresa si las promesas son incumplidas.

- g. Los impactos no solo se manifiestan a nivel de cercanía, sino de presencia de la industria en todo sentido (impacto “real” vs impacto “percibido”)

Por último, y basado en la certificación ASC, es importante considerar que el tema de los impactos va más allá de las cercanías físicas y de aquellos impactos que son tangibles y cuantificables, sino que también tienen relación con una disrupción en la

forma habitual de vivir de las personas que viven en comunidades a las cuales llega la industria.

Un ejemplo de esto podría ser la utilización de caminos por lo camiones que hacen transporte, lo cual puede generar mayor impacto en las vías y una peor circulación vehicular de los locales, afectando a los municipios y habitantes. Estos impactos, si bien no son evidentes, son importantes y necesarios de identificar, para poder crear beneficios de la misma manera.

## *8.2. Diagnóstico actual de Blumar*

A modo de primer y segundo objetivo específico de la tesis, se desarrolla una pauta de partes claves para estructurar el proceso de vinculación con las comunidades, sobre la cual se hace una línea base de cómo se relaciona Salmenes Blumar al día de hoy con sus vecinos.

A continuación, se muestra cada parte con la descripción de las prácticas actuales en torno a ese eje, los cuales se basan en un rediseño del proceso, y recomendaciones para lograr el óptimo en cada uno.

Luego de esto, se adjuntan 3 tablas de resumen, donde se especifica el objetivo de cada etapa, los recursos humanos asociados a ésta y las tareas que se debieran realizar en cada una.

### 1. Información preliminar

La información preliminar de las comunidades que se encuentran en un radio cercano a los centros de cultivo se obtiene a través de una consultora externa llamada Poch, especializada en asesorías de desarrollo sostenible, pertenecientes a la empresa internacional Wsp, quienes averiguan qué localidades están en el radio, y hacen un estudio de caracterización social de la población de cada una.

La información recolectada consiste en cantidad de habitantes, cantidad de instituciones y organizaciones locales, con sus representantes, contexto histórico y actual, en términos de población indígena y no indígena.

Recomendaciones:

Esta fase del proceso es importante y necesaria, para entender el contexto local y tener información básica al respecto. Para poder hacer el primer contacto además es necesario tener la información sobre los representantes de las organizaciones o instituciones del lugar.

El trabajo puede ser tercerizado a una consultora que sea especialista en caracterización social, mas no es necesario que sean expertos en desarrollo sostenible, ya que el enfoque de esta primera parte no es ese. Es más importante que estén involucrados profesionales del área de las ciencias sociales, como psicólogos y sociólogos, que ingenieros industriales o comerciales, quienes podrían tener una visión más estratégica del desarrollo de una empresa.

Además, este proceso debe ser realizado necesariamente previo al primer contacto, si no, desciende el valor de esta información. Si bien, no deja de ser importante tener los contactos de las organizaciones e instituciones locales, si pierde el valor de llegar a un primer contacto con un contexto más claro, además de la coordinación con la gente del lugar, ya que pueden ser confusas las intervenciones tanto por parte de la empresa como de la consultora.

También genera una mejor idea de la posibilidad de trabajar con la comunidad o si es mejor esperar y entrar a ésta en otro momento, con otras interacciones previas, como una comunidad vecina, por ejemplo. La contextualización ayuda a saber con qué grupos es mejor trabajar primero, aquellos que se muestran más reticentes a esto, y así poder crear una estrategia clara para entrar a lugar, en vez de una desordenada y poco efectiva, que podría traer más problemas que beneficios para las partes.

## 2. Identificación de grupos de interés

Esta información es reunida por la misma empresa Poch, identificando organizaciones sociales, representantes y haciendo una pequeña caracterización de éstas en términos de percepción de la industria en general y homogeneidad de opiniones dentro de éstas.

Por ejemplo, con respecto a la localidad de las Islas Huichas, la consultora declara que en términos de organizaciones de pescadores locales es más difícil el trabajo en conjunto, debido a la gran cantidad de organizaciones y asociados a éstas, generando opiniones muy heterogéneas y dificultando el alineamiento de objetivos en conjunto.

Los contactos con las localidades se hacen a través de otra consultora llamada Nodo, ubicada en la ciudad de Puerto Varas, en la X Región de Los Lagos. Ellos, al no tener contacto con la consultora Poch, no manejan la información de los grupos de interés, y se hacen una idea de estos luego del primer contacto.

### Recomendaciones:

Si se va a tercerizar el trabajo analítico respecto de los grupos de interés y el manejo de las relaciones con las comunidades, sería ideal que estas tareas fueran realizadas por una misma consultora, por la facilidad del manejo de la información.

De no ser así, y considerando las diferentes capacidades que podrían necesitarse para las tareas mencionadas, es importante que la empresa actúe como mediador en el traspaso de la información, de manera eficiente y oportuna.

Además, esta etapa requiere un estudio detallado de la información entregada, para decidir cuál es el grupo de interés mediante el cual se puede hacer el primer contacto, de manera de llegar a más gente, poder a partir de ahí trabajar con otros grupos, que la relación sea más fluida y mejor recibida, etc.

### 3. Primer contacto

El primer contacto con la comunidad se hace a través de las escuelas de éstas. Esta estrategia se utiliza ya que, como se mencionó anteriormente, las comunidades con las cuales se trabaja tienen una, en algunos casos dos escuelas como máximo.

Esta característica permite congregarse a casi toda la comunidad en el mismo lugar, además de ser un espacio que preocupa y se encuentra dentro de los intereses principales de sus habitantes.

En la investigación de campo se notó que la gente que vive en las comunidades se preocupa por este espacio a pesar de no tener hijos que asistan a clases. Esto se debe a que sus hijos pasaron por ahí de todas maneras en algún momento, y tienen un sentido de pertenencia y obligación con la escuela y los niños que van a ésta.

El acercamiento a la escuela se hace a través de la propuesta de certificar al colegio medioambientalmente (SNCAE) con la ayuda de la empresa. Esto genera la posibilidad de una relación de largo plazo, con constante comunicación, lo que se acerca más al modelo de valor compartido, que la simple idea de llamar a la empresa cuando se necesiten cosas materiales para la escuela.

Certificar medioambientalmente también crea la instancia para que la misma empresa participe de actividades que ayuden al medio ambiente y reduzca su impacto en la zona, mejorando también la percepción de la gente sobre la empresa. Para las escuelas, el obtener la certificación medioambiental que ofrece el Ministerio de Medio Ambiente trae beneficios a la hora de postular a fondos monetarios estatales y municipales.

La certificación se basa en tres pilares fundamentales: (a) gestión ambiental, es decir, cómo la escuela reduce, recicla y reutiliza lo generado por ellos mismos; (b) curricular/pedagógico, y, por último, (c) relación con el entorno. Es por este último punto que uno de los primeros requisitos para certificarse es conformar un comité que tenga presencia de apoderados, profesores, miembros de agrupaciones de la comunidad y alumnos, para realizar un autodiagnóstico en base a los tres pilares mencionados.

La conformación del comité también es un punto positivo para la empresa, ya que la conformación de éste tiene miembros no solo de la escuela, sino también de distintas agrupaciones, lo que permite ampliar el contacto y redes dentro de la comunidad. Y esto no solo beneficia a la empresa, también aporta generando lazos dentro de la misma comunidad y trabajar en conjunto, creando capital humano.

Sin embargo, esta relación la maneja la empresa consultora Nodo. Esto genera confusión en la gente que trabaja directamente con ellos y en los niños que asisten a las actividades, ya que se comunica abiertamente que existe este intermediario y se entiende que es Nodo quienes están ayudando y compartiendo con ellos, no la empresa Blumar.

Recomendaciones:

En una primera instancia se recomienda agregar una persona que se encargue del relacionamiento comunitario específicamente, debido a que ésta es una subárea del área de certificaciones, la cual está a cargo de solo una persona.

Bárbara Gundermann es la encargada de todas las certificaciones de Salmones Blumar, lo que incluye la certificación ASC. Como esta certificación tiene toda una sección referida a comunidades, Bárbara está a cargo del relacionamiento, al mismo tiempo que audita todos los centros de cultivo de la Región de Aysén, lo que implica al menos 2 semanas al mes dentro de éstos.

Claramente, la carga laboral es desproporcionada, lo que implica que la consultora tenga mucha independencia en la toma de decisiones y en las comunicaciones con los representantes de la comunidad, lo que aleja la imagen de la empresa del consciente colectivo de ésta.

Si se agrega a alguien que esté a cargo de relacionamiento, la relación podría manejarla directamente esa persona, y trabajar con la consultora más como un apoyo que como líder en la toma de decisiones. Además, esta persona debe establecer canales de comunicación mediante los cuales se puedan presentar inquietudes y quejas constantemente, y comunicar cuando se estén aplicando tratamientos terapéuticos en los centros y sus posibles impactos negativos. Es decir, tomar en consideración todos los requisitos para la certificación ASC.

La programación referente a la certificación debe quedar al menos pactada y organizada en términos mensuales, para que se vea el compromiso de la empresa con la escuela, ya que ha habido visitas para proponer el tema que solo han quedado en eso, y volver con una segunda visita en el mismo punto causa desconfianza que puede llevar a la falta de compromiso por parte de las escuelas.

Es importante que la persona a cargo sea capaz de comunicar a todos en la empresa que se está haciendo en temas de relacionamiento y mantenerlos alineados con respecto a eso, y además sea la cara responsable frente a las comunidades, ya que al haber información confusa dentro de la empresa o poca constancia y seguimiento de los trabajos que se hacen en conjunto, se genera confusión y desconfianza desde la comunidad hacia la empresa, dificultando aún más la tarea.

Además, se recomienda establecer ciertos protocolos a la hora de realizar actividades en las escuelas. Por ejemplo, la obligación de incluir en éstas al menos dos personas que trabajen en los centros de cultivo, y que las personas de Nodo utilicen el logo de Blumar y no el de la consultora.

#### 4. Levantamiento de información con la comunidad

El levantamiento de información que se hace actualmente consiste básicamente en recibir inquietudes de la comunidad vía mail o contacto telefónico, referido a la necesidad material que tienen. Ejemplos de esto son auspiciar equipos de fútbol con poleras, comprar materiales para reparar la iglesia del pueblo o la escuela, comprar materiales o botas para los alumnos.

Sin embargo, el nuevo enfoque que se le quiere dar al relacionamiento requiere que el levantamiento de información sea mucho más profundo, que entregue información relevante sobre la percepción de la industria, los impactos percibidos, cómo ha cambiado la vida desde su llegada, cómo afecta a otras industrias, la disposición a entablar relaciones y trabajar en conjunto.

A partir de esta información recién se podría llegar a hacer un análisis real de las necesidades de la gente y cómo la industria ha influido en crear estas necesidades, cómo se pueden compensar y cómo se puede ayudar más allá de lo generado por ellos.

Como primer paso para esto, la empresa, en una mesa de trabajo con otras empresas salmoneras y la ayuda de una consultora CBI, creó una matriz que revisa los principales impactos de la industria más allá de las declaradas en sus RCA, dándole un enfoque social a éstos.

La matriz revisa 26 posibles impactos:

- a. Alteración del estándar o infraestructura de la red vial (urbana, rural y de usos y costumbres).
- b. Alteración a los usuarios en distancia y/o tiempos de desplazamiento.
- c. Alteración en los niveles de accidentes viales (peatones, vehículos, otros).
- d. Alteración de la accesibilidad a viviendas, sitios de uso público y/o servicios.
- e. Alteración a niveles de ruido, polvo, riesgo u otros por el aumento de la frecuencia en el transporte.
- f. Alteración al uso y/o acceso a parques nacionales, a áreas de desarrollo indígena (ADI), áreas de interés científico y biótico, áreas de interés turístico (actual o potencial), reservas y/o monumentos naturales, cementerios, sitios de ritualidad indígena, u otros.
- g. Alteración a la existencia o uso de la biodiversidad y/o paisaje.
- h. Alteración de la tenencia, tamaño y/o usos en las propiedades particulares y/o comunitarias.
- i. Alteración en los usos de suelo, planes reguladores y en la ejecución de planificaciones socioterritoriales.
- j. Alteración del número de habitantes y/o la densidad poblacional (inmigración, emigración, población flotante).
- k. Alteración a la composición de la población (etaria, género, otros).
- l. Alteración en las relaciones, estructura interna y/o número de organizaciones sociales.
- m. Alteración en los indicadores sociales (niveles de delincuencia, prostitución, drogadicción, otras).
- n. Alteración en planes institucionales (PLADECO, políticas públicas, planificación comunitaria).
- o. Alteración a patrones de subsistencia, actividades económicas tradicionales o estructura productiva (agricultura, pesca, acuicultura, turismo, otros).
- p. Generación de expectativas laborales no acordes con las oportunidades reales de empleo de la producción.
- q. Alteración en indicadores socioeconómicos (estructura de ingreso, porcentaje de pobreza, brecha de grupos socioeconómicos, porcentaje de empleados y desocupados, porcentaje de jefas de hogar).
- r. Alteración del mercado inmobiliario.
- s. Alteración en la disponibilidad, acceso, calidad y precios de bienes y servicios de uso frecuente.
- t. Alteración en oferta, demanda y/o calidad de equipamiento e infraestructura comunitaria (seguridad, salud, educación, otros).

- u. Alteración del patrimonio cultural/arqueológico (tangible o intangible).
- v. Alteración a los derechos humanos, de acuerdo a la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas.
- w. Alteración en la calidad de vida (ruido, vibraciones, otros).
- x. Alteración en la calidad del aire.
- y. Alteración en la calidad del suelo.
- z. Alteración por relocalización de asentamientos humanos.

En base a estos puntos, se evalúa qué actividad produce el impacto, la localidad a la cual afecta, si el impacto se percibe como positivo o negativo, si es un impacto real, potencial o percibido, si es permanente, solo en operación o transitorio, y si es solo operación propia o se suma a la de otras empresas del sector.

Si bien esta guía compila una cantidad importante de impactos, la construcción de ésta se hizo a puertas cerradas entre productores de salmón, lo que se desvía de la idea de colaboración a la hora de construir herramientas en pos de un trabajo colectivo con la comunidad.

Como se mencionó anteriormente, la conformación del comité para la certificación ambiental es una oportunidad para la empresa de acercarse a distintos grupos de interés de las localidades. Si bien han surgido proyectos a través de estos contactos, es importante entender la necesidad de hacer el trabajo de levantar información sobre cada uno de estos, en la medida que ellos estén dispuestos, en la mayor profundidad posible antes de idear algún proyecto en conjunto.

Recomendaciones:

En primer lugar, se recomienda hacer el ejercicio de aplicar la matriz y, en base a esto, reconstruirla y adaptarla a las comunidades con las cuales se trabaja. Preguntar por otros impactos que se perciben y cuáles de los que existen en el listado están de más. Esto debido a que la construcción de la herramienta nace desde el lado de las empresas, cuando lo ideal es la construcción de herramientas en conjunto.

Además, este punto es de suma importancia realizarlo bien, ya que es la base para la construcción colectiva, y también es difícil de obtener la información con la profundidad que requiere.

Para esto, es necesario contar con un profesional que se maneje en la zona, en la cultura e idiosincrasia del lugar, de preferencia que haya sido local y que conviva regularmente con el área. Esto facilita la confianza que la gente deposita en quien esté a cargo de aplicar las herramientas, quitando prejuicios para con la empresa, y confiando en que se tiene como prioridad los intereses de la comunidad.

Un ejemplo de esto se dio en las negociaciones con la comunidad indígena mapuche en la Región de la Araucanía para construir el bypass de la carretera a la entrada de la ciudad de Temuco. El proyecto estuvo dos años estancado debido a la desconfianza que existía entre la comunidad y las autoridades, y estos problemas llegaron a su fin cuando se puso a cargo de la negociación a un profesional originario de la comunidad.

Es importante considerar la idea de desarrollo que tienen las comunidades, las cuales varían con respecto a la idea que existe en otras partes del país. Es necesario que quién esté a cargo de la recopilación de información sea capaz de escuchar y entender, y no imponer una mirada

Por último, aprovechar instancias como el comité de certificación ambiental para acercarse a posibles grupos de interés y proponer reuniones que lleven a levantar la información necesaria para poder diagnosticar necesidades e inquietudes respecto al funcionamiento de la industria.

Es de suma importancia ampliar las redes de relacionamiento comunitario, ya que los problemas o necesidades que pueda tener la escuela no son necesariamente transversales a la comunidad, por lo que hay que considerar todos los grupos de interés y sus percepciones de impactos para poder hacer un análisis a cabalidad.

## 5. Identificación de necesidades e intereses

En base a la información recopilada del punto anterior recién se puede entrar a hacer un diagnóstico sobre algunas necesidades que podría tener la comunidad. Actualmente, la empresa no hace este análisis con la profundidad que se requiere, y toma más bien una postura precipitada a la hora de iniciar proyectos.

Esta característica no es negativa, sin embargo, puede ser percibida como poco útil por parte de la comunidad, ya que, si bien apunta a asuntos mencionados por ellos, probablemente no soluciona a profundidad el problema y no abarca todas sus aristas, lo que también podría hacerlo ineficiente en comparación con una solución mejor pensada.

Recomendaciones:

Para este punto se recomienda hacer un análisis a cabalidad de la información recopilada en tiempo real, es decir, ir reflexionando constantemente con los nuevos datos entregados.

Aquí sería de gran utilidad contar con el apoyo de la consultora Nodo, quienes tienen profesionales relacionados con la sicología y podrían entender mejor la información que se ha levantado con la comunidad.

## 6. Análisis y priorización de necesidades e intereses

Nuevamente, en este punto la empresa toma un rol proactivo frente a las necesidades, y se hace cargo efectivamente de las necesidades manifestadas, aunque estas puedan ser superficiales. Esto es un punto positivo, que habla de presencia en la zona y ganas de innovar en el relacionamiento comunitario.

La priorización de las necesidades se hace en base al nuevo enfoque que se les ha dado a las relaciones que se mantienen con las comunidades, el cual como se ha mencionado a lo largo del trabajo consiste en evitar proyectos que parezcan oportunistas y concentrar esfuerzos en dejar algo que produzca valor a la comunidad, que sea sostenible en el tiempo y que requiera un trabajo en conjunto potente.

Recomendaciones:

La principal recomendación es hacer una matriz de priorización de las necesidades, la cual considere el nuevo foco de la relación, qué se quiere construir con la comunidad y cuáles son las necesidades que nacen a partir de la operación productiva de las salmoneras. Esto también debe ser construido en base a las prioridades que tenga la comunidad, ponderando mayor importancia aquellos proyectos relacionados a las preocupaciones que más se manifiestan en el levantamiento de información.

Esto sería útil para agilizar la toma de decisiones y basarla en estándares establecidos. Además, sería ideal construir los estándares con la comunidad y que exista transparencia de éstos, para que también ellos sepan cuáles son los tipos de proyecto con los que la empresa los apoyará, y tengan confianza para acercarse a pedir este apoyo.

Esta debiera considerar la profundidad que tiene la problemática, es decir, si tratarla sería de corto, mediano o largo plazo, el nivel de redes que podrían crearse, cantidad de actores involucrados, área de enfoque de la problemática (urbano, comercial, ambiental, turismo, etc.), nivel de involucramiento y nivel de inversión.

## 7. Formulación de proyectos

Los proyectos que se hacen con las comunidades se han mantenido en el área de las certificaciones ambientales con las escuelas, y capacitaciones que se han mencionado anteriormente.

El equipo es muy creativo para las propuestas de proyectos, además de ser muy inteligentes en la utilización de recursos, reutilizando materiales y así reduciendo al mismo tiempo la basura que generan los centros. Esta característica es de suma utilidad para proponer y materializar proyectos que beneficien a todos los involucrados, haciendo más factible realizarlos y, al mismo tiempo, aminorando costos.

Si ha habido problemas con la gestión de los proyectos en términos prácticos, como, por ejemplo, el pago de las ecobolsas a las señoras de Estero Copa, ya que no se

sabía a priori si construir una Sociedad por Acciones (SPA), ni tampoco había mucha claridad de cómo hacerlo, lo que generó una tensión entre las señoras y la empresa.

Recomendaciones:

A la hora de hacer una lluvia de ideas una vez que se elige una prioridad a trabajar, es importante consultar con la comunidad la factibilidad de realizar el proyecto, que cosas van a costar más, cuáles podrán hacerse más fácil, y, sobre todo, de en qué les interesaría participar a ellos, cuáles son sus ideas respecto a la problemática. De eso se trata la co-construcción.

En términos de la gestión del proyecto es importante que el equipo de profesionales establezca hitos importantes y su calendarización, que se hagan las definiciones de metas y de resultados. Además, tener claridad de cómo se realizarán los pagos, cuáles son los requerimientos, qué se necesitará de parte de la comunidad y de parte de ellos mismos, y comunicarles desde el principio a todos los involucrados.

También seguir con la lógica de reutilizar elementos que ya estén a disposición, y utilizar recursos humanos y físicos dentro de la empresa y desde la comunidad. Para esto, es evidente la necesidad de co-crear los proyectos que se realicen.

Por último, además de la definición de tareas, es importante definir indicadores para poder evaluar el desempeño e implementación del proyecto, tanto en la parte de gestión inicial por parte de la empresa, como una vez que comienza a funcionar por su cuenta.

## 8. Identificación de redes

La empresa en este aspecto también ha sabido involucrar actores interesados en los proyectos que ha querido sacar adelante, como, por ejemplo, la participación de la Municipalidad de Aysén en el proyecto de ecobolsas.

Este modelo basado en valor compartido requiere que se involucren la mayor cantidad de actores interesados en temas sociales, mientras sea pertinente, y crear lazos más allá de los que pueda mediar la empresa. Es decir, propiciar un ambiente de colaboración en donde la empresa es la primera en establecer contacto, pero en el largo plazo no es la mediadora de la relación entre los actores.

También existen reuniones mensuales con otras empresas de la industria que tienen el mismo compromiso de certificación con la WWF, por lo cual se juntaron para asesorarse por una misma consultora. Estas empresas también son actores a considerar para la formulación de proyectos.

Recomendaciones:

Dentro de la recopilación de información preliminar, como se menciona, es importante la identificación de los actores y organizaciones relevantes en las localidades. Dentro de esta identificación, es importante la creación de un mapa de actores que permita identificar intereses generales y asociaciones entre éstos.

En la sección de levantamiento de información, como también se especifica, es importante hacer una recopilación de datos de los diversos actores, para entrar en sus intereses y necesidades más en profundidad.

Al estar completadas las dos etapas mencionadas anteriormente, una vez que se decide realizar un proyecto es fácil identificar actores que podrían estar interesados en éste, ya que se cuenta con la información necesaria.

Es importante, como también se menciona en el punto anterior, que la empresa tenga claridad, sepa delegar y comunicar lo que necesitan todos los involucrados, qué tienen que hacer dentro del proyecto y cómo pueden hacerlo, ya que esto no solo afecta la relación de la comunidad y la empresa, si no también vínculos dentro de la comunidad, lo que puede generar un gran valor para ésta, estrechando lazos internos y con las instituciones que existen dentro, o generando mayor desconfianza con la empresa y entre ellos mismos.

Esto implica no solo organizaciones locales, aunque si prioritariamente, pero también hacer un estudio a nivel comunal y nacional. Por ejemplo, podrían evaluarse programas como los que ofrece CORFO enfocados en potenciar proveedores locales (Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)).

Las otras empresas que tienen operaciones en la región, las cuales se mencionan anteriormente, también son actores relevantes a considerar para incluir en los proyectos que sea pertinente, ya que este relacionamiento debiera ser un esfuerzo a nivel de industria.

Basta que solo uno haga las cosas mal, para que todas las demás empresas reciban las mismas críticas. Mientras más fuerte y unida se vea la industria en querer cambiar el tipo de relación que hay con las comunidades, mejor será la respuesta, y aquellos que no se sumen, quedarán marginados.

## 9. Formación de lazos

Actualmente, la encargada de comunidades, Bárbara Gundermann, notifica de las actividades programadas a la gente que trabaja en Salmenes Blumar, es decir, oficinas de Puerto Montt y trabajadores de centro, pero por lo general, los asistentes a éstas son los que trabajan en la misma oficina de certificaciones y medio ambiente, acompañados de las personas que trabajan en Nodo.

Recomendaciones:

Para las visitas a terreno en relación tanto a los proyectos como a distintas actividades que se realicen con la comunidad es importante que siempre vaya una persona de Blumar. Como se menciona anteriormente, tiene que haber una cara encargada directamente para que la gente de la comunidad sepa a quién dirigirse en caso de cualquier inquietud, sin embargo, la participación de la empresa debe ser transversal, de todas las áreas y con todos los niveles jerárquicos.

Esto genera en la localidad confianza con la empresa en general, y no solo con la cara visible, la que puede ir cambiando a lo largo de los años. La idea es que la confianza

sea con la empresa y no con una sola persona, a pesar de la necesidad de tener a alguien encargado, por temas prácticos.

Para esto, sería buena idea establecer una cuota de personal de los centros para asistir a las actividades, no necesariamente en temas logísticos de los proyectos, si no a la implementación de éstos o inauguraciones que puedan haber. Este tipo de encuentros debieran realizarse al menos una vez al año y ser organizados en conjunto con la comunidad, por ejemplo, para celebrar alguna fecha importante como Navidad.

Es importante que estas celebraciones y momentos de encuentro no sean lo único que la comunidad perciba, si no también que se enteren de los proyectos en los que se está trabajando, por lo que la documentación de todas las actividades es importante, así como su difusión.

#### 10. Análisis de resultados e indicadores de cumplimiento

Los proyectos desarrollados inicialmente tenían como indicador el número de personas que participaban en éstos, es decir, las personas impactadas.

#### Recomendaciones:

Para efectos de distinguir entre las diferentes etapas de la implementación de la estrategia definida por la empresa, se hace necesario diferenciar entre indicadores de procesos, de resultados y de impacto. Respecto de la relación y objetivos definidos por Blumar para con la consultora Poch, se sugiere definir indicadores de procesos y de resultados asociados a dichos objetivos. Respecto de los proyectos o iniciativas a implementar en el marco de los acuerdos alcanzados con las comunidades, se sugiere explorar indicadores de resultados e impacto.

Con todo, a la hora de definir y cuantificar los diferentes indicadores es necesario evaluar si son o no realistas. La idea de trabajar sobre diferentes tipos de indicadores, según la etapa en que se encuentre la implementación de la estrategia definida, es monitorear y, a partir de eso, reducir los riesgos de fracaso en la “bajada” de aquella. Lo anterior porque, como se señaló anteriormente, un fracaso en la implementación de una

estrategia como la propuesta hace difícil una segunda oportunidad de acercamiento por las desconfianzas que se generarían.

Algunos indicadores, además del número de personas impactadas, podrían ser la cantidad de lazos con distintas entidades comunales, niveles de satisfacción de la gente con el proyecto y con el grado de involucramiento de la empresa en la implementación de estos proyectos (donde no necesariamente más es mejor).

Para ilustrar de manera más clara las distintas etapas que se mostraron anteriormente y las tareas que deben realizarse en cada una, con algunas propuestas de indicadores de proceso, se adjuntan las siguientes tablas de resumen.

**Tabla 10.** Objetivo, capital humano y tareas para cada etapa del proceso (parte 1).

	1. Información preliminar	2. Identificación grupos de interés	3. Primer contacto
Objetivo	Recopilación de información demográfica de las localidades, incluyendo información sobre grupos indígenas en el área	Identificar las distintas organizaciones e instituciones locales	Llegada de la empresa a la comunidad a través de un grupo de interés
Capital humano necesario (las Tareas deben ser realizadas por los mencionados en esta sección)	1. Profesionales del área social, como psicólogos y sociólogos	1. Profesionales del área social, como psicólogos y sociólogos	1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario

Tareas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas a terreno</li> <li>2. Búsqueda de información secundaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas a terreno</li> <li>2. Recopilación de datos de contacto</li> <li>3. Caracterización de los grupos de interés</li> <li>4. Crear un mapa de actores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visita a terreno</li> <li>2. Proponer trabajo en conjunto</li> <li>3. Calendarización mensual de las siguientes actividades, las cuales deben incluir participación de más grupos de interés</li> <li>4. Establecer canales de comunicación mediante los cuales se puedan manifestar inquietudes y quejas</li> </ol>
Propuesta de indicadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de visitas a terreno</li> <li>2. Cantidad mínima de conversaciones, no necesariamente estructuradas, con habitantes de la localidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de visitas a terreno</li> <li>2. Reuniones con porcentaje mínimo de los grupos de interés identificados</li> <li>3. Cantidad mínima de datos de contacto de los grupos de interés identificados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de actividades programadas</li> <li>2. Porcentaje mínimo de cumplimiento de dichas actividades</li> <li>3. Cantidad mínima de canales de comunicación</li> <li>4. Porcentaje mínimo de respuesta a cada alerta por dichos canales</li> </ol>

**Tabla 11.** Objetivo, capital humano y tareas para cada etapa del proceso (parte 2).

	4. Levantamiento de información con la comunidad	5. Identificación de las necesidades e intereses	6. Análisis y priorización de las necesidades e intereses
Objetivo	Investigación en profundidad de las distintas problemáticas de la comunidad, las cuales pueden o no estar relacionadas con el funcionamiento de la industria	Identificar los principales intereses y necesidades de la localidad, investigando la raíz del problema y en base a las prioridades que la comunidad manifestó en el apartado anterior	Priorizar lo encontrado en la etapa anterior, en relación a la factibilidad de la empresa de abordar la problemática, su incidencia en ésta, profundidad del problema, nivel de redes que podrían crearse, cantidad de actores involucrados, transversalidad, área

			de la problemática (urbana, social, educativa, comercial, ambiental, turismo, etc)
Capital humano necesario (las Tareas deben ser realizadas por los mencionados en esta sección)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> <li>2. Profesionales del área social como psicólogos y sociólogos, preferentemente de la localidad</li> <li>3. Miembros de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> <li>2. Profesionales del área social como psicólogos y sociólogos, preferentemente de la localidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> <li>2. Profesionales del área social como psicólogos y sociólogos, preferentemente de la localidad</li> </ol>
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas a terreno</li> <li>2. Aplicar metodologías de levantamiento de información, tales como, encuestas, focus groups, observación participativa, entrevistas semi-estructuradas</li> <li>3. Definir para con el resto de la comunidad canales de comunicación para dudas y quejas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Codificar las metodologías aplicadas</li> <li>2. Análisis de los resultados de las metodologías aplicadas</li> <li>3. Definir las problemáticas</li> <li>4. Validar con la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear matriz de priorización</li> <li>2. Priorizar las problemáticas encontradas</li> <li>3. Validar la priorización con la comunidad</li> </ol>
Propuesta de indicadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de visitas a terreno</li> <li>2. Cantidad mínima de aplicación de metodologías</li> <li>3. Porcentaje mínimo de la población con información</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultar a un porcentaje de la población y/o grupo de interés mínimo para la validación de las problemáticas</li> <li>2. Porcentaje de los consultados mínimo que estén de acuerdo con las problemáticas para</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consultar a un porcentaje de la población y/o grupo de interés mínimo para la validación de la priorización</li> <li>2. Consultar a un porcentaje de los consultados mínimo que estén de acuerdo con la priorización</li> </ol>

	sobre los canales de información establecidos 4. Porcentaje mínimo de la población con acceso a los canales de información establecidos	su validación	para su validación
--	--	---------------	--------------------

**Tabla 12.** Objetivo, capital humano y tareas para cada etapa del proceso (parte 3).

	7. Formulación de proyectos	8. Identificación de redes	9. Formación de lazos	10. Análisis de resultados e indicadores
Objetivo	En base a la priorización de las necesidades e intereses, formular proyectos que se hagan cargo de una o más de éstos a la vez y evaluar el mejor candidato. La formulación de los proyectos debe intentar utilizar todos los recursos reutilizables que estén disponibles.	A partir del mapa de actores creado en la identificación de grupos de interés, identificar aquellos que puedan involucrarse en el proyecto	Crear estándares de participación tanto de la empresa como de los demás actores involucrados	Analizar el resultado de los proyectos a partir de la definición de indicadores para cada uno

<p>Capital humano necesario (las Tareas deben ser realizadas por los mencionados en esta sección)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> <li>2. Profesionales que manejen la evaluación social de proyectos</li> <li>3. Miembros de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> <li>2. Trabajadores de la empresa Blumar</li> <li>3. Miembros de la comunidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesional a cargo del relacionamiento comunitario</li> <li>2. Miembros de la comunidad</li> </ol>
<p>Tareas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lluvia de ideas de proyectos según las problemáticas a tratar</li> <li>2. Evaluar socialmente los candidatos a proyecto</li> <li>3. Seleccionar un proyecto</li> <li>4. Definir indicadores</li> <li>5. Definir requerimientos tanto por parte de la empresa, como de la comunidad</li> <li>6. Definir ruta crítica</li> <li>7. Informar a los involucrados de los requerimientos y la ruta crítica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar a los posibles interesados</li> <li>2. Invitar a los posibles interesados a participar del proyecto</li> <li>3. Confirmar participación</li> <li>4. Informar requerimientos por partes de éstos</li> <li>5. Informar ruta crítica del proyecto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear estándares de participación tanto de la empresa como de los demás actores involucrados</li> <li>2. Informar de los estándares de participación a todos los involucrados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar metodologías de análisis de los resultados del proyecto, como encuestas, focus groups, observación participativa, entrevistas semi-estructuradas</li> <li>2. Registro y verificación del cumplimiento de los indicadores</li> <li>3. Proponer mejoras a partir de éstos</li> </ol>

Propuesta de indicadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de propuestas</li> <li>2. Consultar a un porcentaje de la población y/o grupo de interés mínimo para la selección del proyecto</li> <li>3. Consultar a un porcentaje de la población y/o grupo de interés mínimo para la definición de indicadores</li> <li>4. Cantidad mínima de indicadores de satisfacción</li> <li>5. Confirmación de la recepción de información de los requerimientos y ruta crítica por parte de un porcentaje de la población y/o grupo de interés mínimo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de actores externos involucrados en el proyecto</li> <li>2. Confirmación de la recepción de información de los requerimientos y ruta crítica por parte de un porcentaje de los actores externos mínimo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cantidad mínima de estándares de participación para los distintos actores involucrados, a través de distintos canales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje mínimo de cumplimiento de los indicadores para cada proyecto</li> </ol>
--------------------------	--	---	--	--

Se recomienda repetir el proceso desde el punto 7, de formulación de proyectos, una o dos veces al año, dependiendo de la duración de los demás proyectos. Por ejemplo, para el primer año, se recomienda enfocarse en la certificación ambiental de la escuela y algunas actividades que sirvan para que la localidad conozca a la empresa. Paralelo a esto, hacer el primer levantamiento de información. Para el segundo año, comenzar con algún proyecto que se origine de la primera etapa, y dependiendo de la duración y utilización de recursos que este requiera, evaluar realizar un segundo. Así hasta volver a realizar un segundo levantamiento de información.

La primera parte del proceso, desde el levantamiento de información hasta la priorización de los intereses y necesidades, se recomienda realizarlo cada 3 o 4 años, dependiendo de cómo los proyectos han impactado en la comunidad, y cómo eso va cambiando las prioridades de ésta.

## 9. Conclusiones

El relacionamiento comunitario empieza a ser un tema de importancia no hace mucho en el mundo de las industrias. Distintos movimientos sociales han puesto sobre la mesa las consecuencias que traen a nivel no sólo ambiental, sino también social las operaciones de variadas actividades.

El desarrollo de la actividad acuícola ha sido un tema bastante relevante en el diario vivir de sectores como el de la Isla grande de Chiloé, donde se ha reportado incremento de basura en las playas, lo que perjudica no solo el medioambiente, si no otras actividades como el turismo o la pesca artesanal.

En base al informe de la fundación Casa de la Paz para el PEN de acuicultura de CORFO, el panorama actual no es el adecuado para la implementación de macroacuerdos a nivel regional o nacional de las operaciones de la industria.

Sin embargo, gracias a la toma de conciencia de algunas empresas frente al tema y también esfuerzos de la WWF por comprometer a la actividad acuícola en la certificación ASC, es posible generar microacuerdos entre las distintas empresas y comunidades, para que de a poco vaya cambiando el escenario hacia uno donde se puedan implementar políticas generalizadas.

En el desarrollo de la tesis se plantean pilares que conforman una estrategia para el relacionamiento comunitario para la empresa Blumar, basado en valor compartido, donde por una parte, la comunidad se beneficia de los esfuerzos de la industria por hacer proyectos atingentes a la realidad de una zona extrema, y por otro lado, la empresa, en un corto a mediano plazo, puede optar a la certificación ASC, la cual aumenta el precio del salmón en mercados internacionales, y en el largo plazo, construye una relación honesta con la comunidad, lo cual significa el apoyo de ésta para, por ejemplo, proyectos de reinversión u otras certificaciones que se presenten en el camino.

Además de esto, también significa para la empresa asumir los impactos que tiene el desarrollo de la actividad con las comunidades y hacerse cargo de éstos. Poco a poco va quedando en el pasado la mentalidad empresarial de que no existen efectos negativos, y pasa adelante una nueva mentalidad que asume e intenta disminuirlos,

aportar y conversar con los vecinos, con los trabajadores, con todo el ecosistema detrás de la actividad.

La implementación de una estrategia de este tipo no aumenta significativamente el presupuesto que se ha destinado hasta el momento al relacionamiento comunitario, ya que solo implica una reorganización de éstos. En vez de gastar pequeños montos en pequeñas intervenciones de bajo impacto, la estrategia propone invertir en uno o dos proyectos anuales de mayor costo, pero con mayor impacto y permanencia en la comunidad.

La planificación anual de éstos también disminuye los costos, ya que las visitas están planificadas desde el principio, con objetivos claros para cada una, donde más de una tarea puede llevarse a cargo. Por otro lado, los beneficios de dejar proyectos de valor en las comunidades son mucho mayores para todo el ecosistema.

Esta industria, así como las industrias en general, todavía tienen un largo camino por recorrer en el cambio de mentalidad que implica el reconocer la importancia de las relaciones durables en el largo plazo, y el dejar de lado resultados cortoplacistas que no generan impactos reales.

El impacto ambiental y social de las empresas estará cada vez más regulado, no solo por políticas públicas, sino también por los consumidores, y la comunidad tendrá el poder de denunciar cuáles son las empresas que afectan de manera negativa, y defender aquellas que son un aporte real para el desarrollo comunitario.

La toma de consciencia de las repercusiones que tienen las industrias en el desarrollo de la vida se está dando cada vez más a nivel de núcleos familiares, lo que implica un cambio en los hábitos de consumo y una valorización de los productos certificados con los más altos estándares.

Si bien esta estrategia es en particular para una empresa, el modelo es replicable y variable para acomodarse a distintas empresas, no solo de este rubro. Implica solo incorporar el concepto de co-construcción a las actividades de la empresa, es decir, empezar a considerar que no solo los profesionales tienen algo que aportar en las comunidades, o que las grandes empresas saben mejor que necesitan.

Hay que entender que la idea de desarrollo es totalmente variable según el contexto sobre el cual se origina, y la idea de generar más riqueza no es necesariamente lo que las comunidades quieren. Es necesario entender el contexto en el cuál viven, las necesidades e inquietudes que nacen a partir de éste, y no las que personas que no conocen esta realidad entienden por necesidades y las asumen como generalizadas.

El tiempo y la dedicación que el equipo a cargo ponga para generar lazos no serán suficientes sin el apoyo general de la empresa, la transversalidad de las políticas internas, el reclutamiento que se condiga con estos valores. Es necesario que exista fuerza económica y humana para generar estos cambios, ya que las relaciones se han tensado con la manera antigua de desarrollar empresas, no es un principio limpio y ya existen prejuicios que es necesario superar. Para ello los esfuerzos que se desarrollen en esta nueva modalidad de relacionamiento entre empresa y comunidades deben tener constancia en el tiempo y dedicación, en términos de los esfuerzos dedicados a las iniciativas que buscan generar valor para el desarrollo local.

## 10. Bibliografía

1. Casa de La Paz. (2018). Diseño de un mecanismo de intervención para el desarrollo de un diálogo entre la acuicultura y la comunidad de Chiloé.
2. Vallejos-Romero, A., & Oyarzún Gutiérrez, I., & Garrido Castillo, J. (2014). Salmonicultura 2.0 en Chile: Una mirada desde la gobernanza ambiental. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (65), 116-137.
3. Salmonchile. (s.f). Historia en Chile. Recuperado de <http://www.salmonchile.cl/es/historia-en-chile.php>
4. Corporación de Fomento de la Producción. (2017). Desafío Capital.
5. Coleman, J. S. (2000). Social capital in the creation of human capital. In *Knowledge and social capital* (pp. 17-41).
6. Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy*, 6(1), 65-78.
7. Ostrom, E. (2000). Diseños complejos para manejos complejos. *Gaceta Ecológica*, (54), 43-58.
8. Helliwell, J. F. (2003). How's life? Combining individual and national variables to explain subjective well-being. *Economic modelling*, 20(2), 331-360.
9. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
10. ONU, A. G. (2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas. Obtenido de Resolución, 61, 295.
11. Godoy, C., Mojica, H., Ríos, V., Mendoza, D. (2016). El rol de la mujer en la pesca y la acuicultura en Chile, Colombia, Paraguay y Perú.
12. Fondo Conicyt. (2006). Los sectores pesca y acuicultura en Chile, Capacidades de investigación y áreas de desarrollo científico-tecnológico.
13. Kapital Social Consultores. (2011). Encuesta de percepción industria del salmón.

# 11. Anexos

## 11.1. Anexo 1: Norma ASC

1. Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos nacionales y locales aplicables.
2. Conservación del hábitat natural, la biodiversidad local y el funcionamiento de los ecosistemas.
  - 2.1. Biodiversidad y efectos bentónicos.
  - 2.2. Calidad del agua en el sitio de operación y cerca de él.
  - 2.3. Liberación de nutrientes durante la producción.
  - 2.4. Interacción con hábitats y especies importantes o sensibles.
  - 2.5. Interacción con la fauna silvestre, inclusive depredadores.
3. Protección de la salud y la integridad genética de las poblaciones.
  - 3.1. Plagas y patógenos introducidos o amplificados.
  - 3.2. Introducción de especies no nativas.
  - 3.3. Introducción de especies transgénicos.
  - 3.4. Escapes.
4. Utilización de los recursos de manera eficiente y responsable con el medioambiente.
  - 4.1. Trazabilidad de las materias primas en los alimentos.
  - 4.2. Uso de peces silvestres para alimento.
  - 4.3. Fuente de materias primas marinas.
  - 4.4. Fuente de materia prima no marina en el alimento.
  - 4.5. Residuos no biológicos de la producción.
  - 4.6. Consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero en el centro de cultivo.
  - 4.7. Insumos químicos no terapéuticos.
5. Control de enfermedades y parásitos de manera responsable con el medio ambiente.
  - 5.1. Supervivencia y salud peces de cultivo.
  - 5.2. Tratamientos terapéuticos.
  - 5.3. Resistencia de parásitos, virus y bacterias a los tratamientos medicinales.
  - 5.4. Manejo de bioseguridad.

6. Desarrollo y operación de centros de cultivo de una manera socialmente responsable.
  - 6.1. Libertad de asociación y negociación colectiva.
  - 6.2. Trabajo infantil.
  - 6.3. Trabajo obligatorio, forzado, por deudas.
  - 6.4. Discriminación.
  - 6.5. Salud y seguridad en el ambiente de trabajo.
  - 6.6. Salarios.
  - 6.7. Contratos (laborales), incluyendo subcontratación.
  - 6.8. Resolución de conflictos.
  - 6.9. Prácticas disciplinarias.
  - 6.10. Horas de trabajo y horas extraordinarias.
  - 6.11. Educación y capacitación.
  - 6.12. Políticas corporativas de responsabilidad social.

Por último, el apartado referente al relacionamiento con comunidades que es pertinente para el desarrollo de la tesis se especifica a continuación:

## 7. Ser un buen vecino y ciudadano consciente.

### 7.1. Compromiso con la comunidad.

#### 7.1.1. Evidencia de reuniones regulares y significativas, y compromiso con los representantes de la comunidad y organizaciones.

- a. El centro coordina reuniones de forma proactiva con la comunidad local, al menos, dos veces al año (cada dos años).
- b. Las reuniones son significativas. OPCIONAL: el centro puede optar por utilizar la Evaluación Participativa de Impacto Social o un método equivalente para las reuniones.
- c. Las reuniones incluyen la participación de representantes de la comunidad local que se les pidió contribuir con el programa.
- d. Las reuniones incluyen la comunicación sobre, o discusión de los posibles riesgos de los tratamientos terapéuticos para la salud.
- e. Mantener registros y pruebas documentales (por ejemplo, agenda de reuniones, actas, informe) para demostrar que las reuniones cumplen con lo anterior.

- f. Se informa a los representantes de la comunidad y de las organizaciones locales pueden ser entrevistados para confirmar lo anterior.

7.1.2. Presencia y evidencia de una política eficaz y un mecanismo de presentación, tratamiento y resolución de las quejas de los interesados y las organizaciones de la comunidad.

- a. La política del centro proporciona un mecanismo para la presentación, tratamiento y resolución de las quejas presentadas por los interesados, miembros de la comunidad y organizaciones.
- b. El centro sigue su política para manejar las quejas de los interesados, demostrado con la documentación que posee el centro (por ejemplo, comunicaciones de seguimiento con los interesados, informes para los interesados describiendo las medidas correctivas).
- c. El mecanismo del centro para el manejo de quejas es eficaz y se basa en la resolución de las quejas de las partes interesadas (por ejemplo, correspondencia de seguimiento de los interesados).
- d. Se informa que los representantes de la comunidad local, incluyendo las personas que realizaron las quejas cuando aplique, pueden ser entrevistadas para confirmar lo anterior.

7.1.3. Pruebas de que el centro ha puesto avisos visibles en el lugar mientras se aplican tratamientos terapéuticos y ha comunicado, como parte de la consulta con las comunidades especificada en 7.1.1, los posibles impactos negativos del tratamiento.

- a. El centro cuenta con un sistema para la publicación de avisos durante los períodos de tratamiento terapéutico. (Uso de baños anestésicos no se considera como productos terapéuticos).
- b. Los avisos (arriba) se publican en lugares visibles para los actores afectados (por ejemplo, publicados en cursos de agua por donde pasan los pescadores).
- c. El centro comunica acerca de los potenciales riesgos para la salud de los tratamientos durante las reuniones con la comunidad.
- d. Se informa que los miembros de la comunidad local pueden ser entrevistados para confirmar lo anterior.

7.2. Respeto por las culturas indígenas y aborígenes, y territorios tradicionales.

7.2.1. Evidencia de que los grupos indígenas fueron consultados como es requerido por las leyes y reglamentos locales y/o nacionales pertinentes.

- a. Las pruebas documentales establecen que el centro opera o no en un territorio indígena (incluir los centros que opera en las proximidades de los pueblos indígenas o aborígenes). Si no, entonces los requerimientos del indicador 7.2.1 no aplican.
- b. Administración del centro demuestra que tiene conocimiento sobre las leyes locales y/o nacionales pertinentes, y los reglamentos referentes a las reuniones con los grupos indígenas.
- c. Como es requerido por ley en la jurisdicción: - el centro consulta a los grupos indígenas y conserva pruebas documentales (por ejemplo, actas de reuniones, resúmenes) para mostrar cómo el proceso cumple con 7.2.1b; o – el centro confirma que se realizaron reuniones de gobierno a gobierno y obtiene pruebas documentales de ello.
- d. Se informa que los representantes de los grupos indígenas pueden ser entrevistados para confirmar lo anterior.

7.2.2. La evidencia de que el centro ha emprendido reuniones proactivas con comunidades indígenas.

- a. Ver resultados de 7.2.1a (arriba) para determinar si los requisitos del 7.2.2 aplican para el centro.
- b. Se informa que los representantes de las comunidades indígenas pueden ser entrevistados para confirmar que el centro ha celebrado reuniones proactivas.

7.2.3. Evidencias de un acuerdo de protocolo o de un proceso activo para establecer un acuerdo de protocolo con comunidades indígenas.

- a. Ver resultados de 7.2.1a (arriba) para determinar si los requisitos de 7.2.3 aplican al centro.
- b. Mantener evidencias para demostrar que el centro ha: 1) logrado tener un protocolo de acuerdo con la comunidad indígena y este hecho está documentado; o 2) participado continuamente en un proceso activo para llegar a un acuerdo de protocolo con la comunidad indígena.
- c. Se informa que los representantes de las comunidades indígenas pueden ser entrevistados para confirmar el indicador 7.2.3b1, o bien b2 (arriba), según corresponda.

7.3. Acceso a recursos.

7.3.1. Cambios que restringen el acceso a los recursos vitales de la comunidad sin la aprobación de la comunidad.

- a. Los recursos que son vitales a la comunidad han sido documentados y son conocidos por el centro (es decir, a través del proceso de evaluación necesario según el indicador 7.3.2).
- b. El centro busca y obtiene la aprobación de la comunidad antes de emprender los cambios que restringen el acceso a los recursos vitales de la comunidad. Las aprobaciones están documentadas.
- c. Se informa de que los representantes de la comunidad pueden ser entrevistados para confirmar que el centro no ha restringido el acceso a los recursos vitales sin antes tener la aprobación de la comunidad.

7.3.2. Evidencias de las evaluaciones de impacto de la empresa sobre el acceso a los recursos.

- a. Existen una evaluación documentada del impacto del centro sobre el acceso a los recursos. Se puede completar como parte de las reuniones comunitarias en virtud del indicador 7.1.1.

Se informa que los representantes de la comunidad pueden ser entrevistados para corroborar de manera general la exactitud de las conclusiones que se presentan en 7.3.2a.

## *11.2. Anexo 2: Caja de herramientas Salmones Blumar*

A continuación, se describe cada punto de la caja de herramienta y el óptimo al cual se aspira según una mesa de trabajo realizada el día 13 de junio en la ciudad de Pto. Varas por la consultora CBI con distintas empresas salmoneras de las regiones de Los Lagos y Aysén.

### *a. Autodiagnóstico y capacidad interna*

Este apartado hace referencia a la capacidad de la empresa para fijar y alinearse con los objetivos de relacionamiento con las comunidades.

## Óptimo:

### *Filosofía y enfoque*

- Cuenta con estrategia, lineamientos y objetivos específicos para los aspectos sociales, que orientan el trabajo de los colaboradores y en especial de los profesionales que se desempeñan en relación con la comunidad.
- Da cuenta de que; 1) la primera responsabilidad de la empresa en temas sociales es tener excelencia operacional que permite eliminar, minimizar o mitigar posibles impactos negativos sobre el entorno y las comunidades, y a la vez, 2) la empresa tiene un compromiso de involucrarse en el desarrollo del territorio donde opera.
- La empresa promueve instancias de participación y trabajo en conjunto con comunidades como eje central de su relacionamiento.

### *Creando cultura*

- Existe un KPI de involucramiento ambiental y social incorporado en la medición del desempeño de los ejecutivos y trabajadores.
- Los gerentes y supervisores entienden la importancia de trabajar con comunidades locales para enfrentar los desafíos sociales y ambientales, y cuentan con los recursos necesarios para realizar este esfuerzo.
- Existen mecanismos de socialización permanentes dentro de la empresa, donde se releva –en todos los estamentos- la importancia de trabajar con comunidades y comunidades indígenas.

- Los programas de capacitación e inducción incluyen estos temas.

#### *Capacidad y organización interna*

- Cuenta con personal en terreno y orientaciones metodológicas para trabajar con diversos aspectos sociales y ambientales, y con los conocimientos y habilidades para trabajar con comunidades.
- Los profesionales y gerentes encargados de sustentabilidad y relacionamiento comunitario son considerados relevantes en la organización, por ello tienen un alto nivel de influencia en la toma de decisiones. Se incorporan variables sociales y ambientales en las decisiones del negocio.

#### *Procesos internos de reflexión y autodiagnóstico de impactos, actores y área de influencia*

- Hay procesos internos para definir el área de influencia, considerando por lo menos donde la empresa tiene infraestructura y plantas de procesamiento, donde viven los trabajadores y las zonas por donde pasan embarcaciones u otros transportes vinculados con las faenas.
- Hay procesos internos para identificar y transmitir internamente los impactos sociales y ambientales más relevantes de la empresa, más allá de lo definido en sus RCA (Resolución de Calificación Ambiental), y considerando aquellos actores que pueden ser afectados directa o indirectamente por la operación. Para ello, cuenta con profesionales que tienen capacidades especializadas para entender cuáles son los impactos ambientales y sociales clave de sus operaciones.
- Una vez que identifica sus impactos ambientales y sociales negativos, realiza esfuerzos (e inversiones) para gestionarlos (mitigarlos o eliminarlos).

- Existen instancias participativas de validación del autodiagnóstico de posibles impactos e identificación de actores y áreas de influencia.

*b. Identificación y monitoreo de impactos*

Esto se refiere a trabajar los impactos indirectos percibidos por la comunidad de manera conjunta tanto en la identificación como en el monitoreo, para ir un paso más allá de los impactos directos que las empresas saben que generan según sus RCA.

**Óptimo:**

- Cuenta con instancias periódicas de participación y diálogo (trabajo en conjunto), en las cuales es posible:
  - o Reconocer colectivamente los posibles impactos provocados por las diversas actividades de la empresa y avanzar en la generación de medidas para mitigarlos
  - o Generar acuerdos de trabajo colaborativo y resolución de conflictos con relación a los impactos.
  - o Monitorear los avances en las medidas adoptadas y comunicarlos de forma comprensible y accesible.
- El proceso de diálogo para identificación de impactos considera los principios de incidencia, inclusión y habilitación de capacidades. Esto es:
  - o Las actividades del proceso van más allá de la información, promueve la búsqueda de soluciones conjuntas y cada vez que es factible, se implementan los cambios acordados.
  - o Se convocó a todos los actores que son afectados por los impactos, sean opositores o favorables a la operación de la empresa. Se realizan esfuerzos por incluir pluralidad de opiniones y percepciones acerca de la empresa.
  - o Se incluyen actividades de capacitación para asegurarse que las comunidades comprendan de manera adecuada el proceso productivo y los impactos.

*c. Priorización de la inversión*

La priorización de la inversión se refiere a gestionar de manera adecuada y en pos de los acuerdos levantados con la comunidad según importancia.

**Óptimo:**

- Los esfuerzos de la empresa para contribuir al desarrollo del territorio reflejan las prioridades y una visión de la misma comunidad. Ocurrieron instancias participativas para generar esa visión y las prioridades.
- Existen lineamientos internos para la inversión social, que ponen énfasis en iniciativas para promover el desarrollo del territorio.
- Se aprovecha todas las instancias para usar el negocio mismo como motor del desarrollo, a través de la contratación local, servicios locales, programas de mentores, aprendices, etc.
- Existen instancias participativas regulares para definir el trabajo en conjunto y evaluar esfuerzos.

*d. Mecanismos de respuesta y reclamos*

Este apartado hace referencia a los canales que existen entre empresa y comunidad.

## **Óptimo:**

- Existe un procedimiento claro y conocido por todos, interna y externamente, para que las comunidades realicen consultas y reclamos. El mecanismo tiene las siguientes características:
  - o Fueron diseñados participativamente, para asegurar su pertinencia.
  - o Cuenta con diversos canales y, al menos uno de ellos es gratuito y uno de ellos permite quejas de manera anónima.
  - o Cuenta con un proceso de gestión interno claro, responsables internos y tiempo de respuesta máximo definido.
  - o Cuenta con un sistema de registro histórico de las consultas y reclamos, la solución y los tiempos involucrados.
  - o Incluye pasos para dar seguimiento a las soluciones aplicadas y para generar aprendizajes que contribuyen a mejorar el desempeño social y ambiental de la operación.

### *e. Construcción de acuerdos*

La construcción de acuerdos está asociada a las instancias participativas para crear con las comunidades las líneas de acción de la empresa, tanto en su actividad productiva como en su relación con ellos.

## **Óptimo:**

- La empresa distingue entre instancias de diálogo informativas, consultivas (levantar información y perspectivas) y de construcción de acuerdos.
  
- Para la construcción de acuerdos, la empresa promueve un proceso de diálogo sistemático en el cual la empresa y las comunidades se comunican de manera transparente, comparten información, deliberan sobre ideas y toman decisiones conjuntas, en el marco de reglas definidas participativamente.

- Existen instancias regulares para el seguimiento de la implementación de los acuerdos.

*f. Identificación de comunidades indígenas y entendimiento socio-cultural*

Por último, este punto hace relación a la necesidad de reconocer y saber cómo trabajar con las inquietudes de pueblos originarios que existen en las zonas catalogadas como de impacto.

**Óptimo:**

- Existe una política, instructivo o procedimiento interno que señale las consideraciones a tener en cuenta en el relacionamiento con comunidades indígenas y para la implementación del consentimiento previo, libre e informado cada vez que sea aplicable.
- Cuenta con personal con los conocimientos y habilidades para trabajar con comunidades indígenas.
- La empresa identifica a las comunidades indígenas presentes en el territorio donde opera.

*11.3. Anexo 3. Notas de campo*

Domingo 17 de junio:

- Santiago – Puerto Montt.
- Puerto Montt – Balmaceda.
- Balmaceda – Puerto Cisnes.

Lunes 18 de junio:

- Puerto Cisnes – Puerto Gala.
- Reunión Escuela Madre de la Divina Providencia con directora del establecimiento y profesora: Segundo acercamiento a la escuela para proponer certificación, el primero fue con botas para la lluvia. Había interés de certificarse por parte de la directora, ya que lo había intentado antes por su cuenta, sin embargo, se notaba escepticismo, debido a que el primer contacto fue hace un tiempo significativo y no hubo contacto posterior, además de establecimiento de fechas. Se fijaron fechas de visita, de conformación del comité y actividades para ayudar a la certificación en las visitas establecidas. La escuela cuenta con dos ciclos, de primero básico a tercero básico, y de cuarto básico a sexto básico, con un total de 12 alumnos.
- Puerto Gala – Centro Canalad.

Martes 19 de junio:

- Centro Canalad – Puerto Gaviota.
- Reunión con el director de la Escuela Nuestra Señora de la Divina Providencia, Juan Aravena: Se propone empezar a trabajar para la certificación ambiental, el director muestra interés y ya se hacen varias actividades en la escuela que suman puntos para la primera parte de autodiagnóstico. Se establecen fechas, al igual que en Puerto Gala, para establecer el comité y hacer una visita para empezar el autodiagnóstico. También se conversa del interés de empezar a hacer proyectos de turismo, debido a que la gente se está yendo de Puerto Gaviota, quedan aproximadamente 40 personas en la isla. La escuela tiene 4 alumnos en un solo ciclo.
- Puerto Gaviota – Centro Ninualac.
- Centro Ninualac – Caleta Andrade.
- Reunión con la directora de la Escuela Carlos Condell, Mirna Yañez: Se afinan detalles para la actividad al día siguiente.

Miércoles 20 de junio:

- Actividad de puntos limpios en Escuela Carlos Condell, de kínder a tercero básico: Se llevan basureros y se hace una presentación para enseñar a los niños qué es el reciclaje y los colores que representa cada basurero. Se les pidió adornarlos y hacer algunas actividades didácticas para que aprendieran al respecto.
- Actividad de puntos limpios en Escuela Carlos Condell, de cuarto a octavo básico: Se hace la misma presentación a los niños, pidiéndoles que también decoren los basureros que se llevaron, se designa un encargado por generación

para avisar cuando los basureros estuvieran llenos y se les pidió ir a poner los basureros en los puntos limpios habilitados.

- Reunión con las señoras de Estero Copa: Se habla de las ecobolsas, si había interés con tener nuevos proyectos asociados a la costura. Las señoras muestran mucho interés, sin embargo, aún no les han pagado la plata desde el municipio por las ecobolsas. Hubo confusión por parte de todos de si estaba o no bien conformada la SPA, se llama al abogado de la empresa para entender mejor el asunto, se dio cuenta que la señora que había viajado a Aysén para iniciar las actividades no lo pudo hacer ella sola, porque aún no está conformada la SPA. Se acuerda reunirse al día siguiente con la notaria/registro civil de Puerto Aguirre.

Jueves 21 de junio:

- Reunión con la notaria/registro civil de Puerto Aguirre: La notaria no sabe muy bien cómo funciona el tema de la iniciación de actividades para una SPA. Ella solo firmó lo que le pidieron que firmara, pero ese papel no tiene ninguna validez si no está en el sistema de SPA, por lo que no se puede iniciar actividades sin la conformación de ésta.
- Reunión con la notaria/registro civil de Puerto Aguirre y las señoras de Estero Copa: Luego de varias llamadas durante el día, se entiende que no se puede conformar una SPA en la isla, ya que no hay firma electrónica en el registro civil. Esto significa que, para poder conformarla, todas las señoras tendrían que viajar a Aysén. Ya que esto es muy difícil para las señoras, y ya ha pasado mucho tiempo sin pagarles, se hace una segunda reunión con la notaria para entregar un poder de parte de todas las señoras a solo una de ellas, para que ella pueda viajar sola a Aysén en representación de todas, conformar la SPA y así poder finalmente iniciar actividades. Todas las señoras firman, algunas, las que no asistieron a la reunión de ayer, bastante ofuscadas porque aún no les pagan, las demás, quienes si asistieron, con muy buena disposición y ganas de seguir costurando.

Viernes 22 de junio:

- Puerto Aguirre – Aysén.

Sábado 23 de junio:

- Aysén – Balmaceda.
- Balmaceda – Puerto Montt.
- Puerto Montt – Santiago.