



Ministerio de las  
Culturas, las Artes  
y el Patrimonio

# Estudio de casos: Modelos actuales de comercialización de las artesanías en Chile

Fondart. Convocatoria 2021

**Investigadoras**

Paula Abarca  
Teresa Hunneus

Santiago, marzo 2024.

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
I PRESENTACIÓN .....	4
II MARCO TEÓRICO .....	7
III METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
III.1 METODOLOGÍA .....	10
III.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
III.3 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE CASOS .....	13
IV PRESENTACIÓN DE LOS CASOS .....	16
IV.1 COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA .....	17
IV.1.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación .....	22
IV.1.2 Experiencias a relevar .....	34
IV.1.3 Reflexiones en torno al caso .....	37
IV.2 FUNDACIÓN CHOL-CHOL .....	42
IV.2.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación .....	47
IV.2.2 Experiencias a relevar .....	58
IV.2.3 Reflexiones en torno al caso .....	62
IV.3 ARTESANÍAS DE LOS ANDES S.A. Y FUNDACIÓN ONA .....	66
IV.3.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación .....	72
IV.3.2 Experiencias a relevar .....	85
IV.3.3 Reflexiones en torno al caso .....	92
IV.4 PATAGONIA HECHA A MANO .....	96

IV.4.1	Descripción actual de la organización y modelo de operación .....	102
IV.4.2	Experiencias a relevar .....	113
IV.4.3	Reflexiones en torno al caso.....	119
IV.5	KERUS CHILEAN CRAFTS .....	122
IV.5.1	Descripción actual de la organización y modelo de operación .....	125
IV.4.2	Experiencias a relevar .....	135
IV.5.3	Reflexiones en torno al caso.....	138
V	REFLEXIONES FINALES .....	142
VI	BIBLIOGRAFÍA .....	146

# I PRESENTACIÓN

El proceso de comercialización es uno de los desafíos más grandes para el sector de la artesanía. Insertarse en circuitos comerciales y mantenerse en el tiempo son retos que enfrentan sus distintos actores, tanto artesanos/as como las propias comercializadoras o intermediarios comerciales. En primer lugar, la actividad artesanal constituye la base del ingreso y quehacer cotidiano de muchas familias, sumado a que su éxito influye de manera directa en la continuidad y transmisión de los oficios artesanales. Existe una constante tensión entre la búsqueda de innovación, los cambios en las formas de producción y el sondeo de elementos diferenciadores que generen ventajas para competir por espacios de venta y mercado. Al mismo tiempo, quienes juegan un rol en el rubro artesanal procuran mantener la esencia de los productos con identidad e igualmente conservar sus tradiciones.

Las experiencias de agrupaciones o comercializadoras que logran constituirse de manera formal y ser parte de un circuito comercial evidencian lo complejo que es alcanzar la sustentabilidad económica para perdurar en el tiempo. A ello se suman las dificultades de competir con productos industrializados y foráneos, así como cautivar a compradores que valoren las piezas y a sus cultores. Esto último es vital para operar mediante transacciones éticas, respeto a los productores y beneficios que alcancen a todas las partes de la cadena. Esto último es un reto importante para las comercializadoras—tanto aquellas gestionadas por artesanos/as como por intermediarios—ya que los/as creadores/proveedores deben alcanzar acuerdos con quienes comercializan sus productos y tomar decisiones conjuntas en torno a sus piezas y precios. El objetivo es facilitar el desarrollo comercial a largo plazo y evitar condiciones en que las posiciones de poder sean desiguales.

El siguiente estudio de casos surge como respuesta a la escasez de información profunda, actualizada y documentada sobre los modelos actuales de comercialización de artesanías en Chile que permitan conocer su operación y la manera en que distintas organizaciones enfrentan tanto sus desafíos como sus fracasos y éxitos. Existen muy pocos

datos sistematizados que permitan conocer su operación y la manera en que distintas organizaciones enfrentan sus desafíos, fracasos y éxitos, en particular, respecto al modo en que opera la comercialización bajo el modelo de cooperativas o asociaciones formales de artesanos/as, así como respecto a modelos emergentes en nuestro país.

El escenario comercial relativo a las artesanías ha experimentado transformaciones en los últimos años, las que fueron aceleradas por la pandemia. Ésta motivó la búsqueda de nuevas formas de comercializar los productos artesanales ya que los principales espacios de comercialización, las ferias, debieron suspender su funcionamiento o mutar a plataformas virtuales. Más aún, se ha observado el surgimiento de nuevos emprendimientos en artesanías, así como programas e iniciativas de fomento que buscan apoyar su proceso de comercialización, al tiempo que se ha constatado la continua creación y declive de experiencias que no logran consolidarse. Estos esfuerzos provienen tanto de privados como de agrupaciones de artesanos, quienes no logran autonomía o sostenerse a largo plazo.

En este contexto surgen las siguientes preguntas como motor de esta investigación: ¿Por qué algunas experiencias se mantienen en el tiempo y otras no logran proyectarse? ¿Qué es lo que permite a algunas organizaciones lograr plataformas comerciales estables a través de los años, crecer y ampliar su influencia con la incorporación de nuevos artesanos/as y productos? El presente estudio busca analizar en profundidad experiencias actuales de comercialización de artesanías en Chile, indagar en su historia y explorar la forma en que operan para alcanzar el éxito y la proyección futura. En otras palabras, el propósito de esta investigación es mostrar distintos caminos y estrategias mediante la documentación y el análisis de los casos seleccionados. Igualmente, el objetivo es destacar los aciertos y desaciertos que han otorgado continuidad en el tiempo a estas iniciativas. La expectativa es generar un material referencial para el estudio o aprendizaje, dirigido a personas, agrupaciones de artesanos/as, entidades públicas o privadas que quieran desarrollar o mejorar los modelos de comercialización de artesanías. Asimismo, busca ser de utilidad para los artesanos/as y para el sector en general al proporcionar información

clara y precisa respecto a alternativas de inserción bajo diferentes canales de comercialización.

El proceso comenzó con la identificación y selección de los casos, lo que tuvo como primer desafío definir qué se entiende por éxito en el ámbito de la comercialización de artesanías. Tomando en cuenta su propia experiencia, las investigadoras decidieron considerar como casos de interés aquellos que han logrado mantenerse en el tiempo, generando ingresos para un grupo o comunidad de artesanos, trabajando bajo criterios éticos orientados al fortalecimiento del sector, sin estar guiados exclusivamente por criterios comerciales. En la selección de casos, se buscó además difundir experiencias que fueran un aporte significativo al conocimiento del área, ya sea como modelo global, o que destacaran por algún aspecto particular en la forma en que funcionan o proyecto puntual. En ello, las investigadoras escogieron iniciativas que permitieran reflexionar y aportar aprendizajes valiosos para futuras experiencias, sin generalizar respecto a modelos o prácticas, sino que se buscó destacar las fortalezas y experiencias puntuales. Bajo esta lógica, se identificaron inicialmente nueve casos de interés. Luego de un primer análisis, sólo cinco de ellos fueron desarrollados en profundidad, privilegiando iniciativas distintas entre sí y que permitieran acceso a datos de primera fuente.

El estudio mantiene una estructura de análisis similar para cada caso. Primero, se ofrece una contextualización e historia de cada organización o agrupación. Luego se efectúa una descripción de su modelo actual. En esa sección se relevan los canales de comercialización, oferta de productos, relación con artesanos o proveedores, fijación de precios, modelo organizacional y estructura de financiamiento. Posteriormente, se analizan las particularidades de aquellas experiencias que son relevantes dentro de su modelo y, finalmente, se exponen elementos destacados que iluminan una reflexión final del caso en cuestión.

## II MARCO TEÓRICO

Esta investigación se desarrolla en un contexto que considera que el proceso de comercialización es uno de los retos más importantes para los artesanos/as. En Chile, los organismos públicos abordan la labor artesanal y la comercialización de las obras de modo diferente. El trabajo más relevante, y de mayor impacto, le corresponde al área de artesanías dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), responsable de la Política Cultural de Artesanía. Ésta identifica la comercialización como uno de los eslabones clave para la mantención y proyección de diferentes oficios y técnicas, al tiempo que impone grandes dificultades para el sector. Desafortunadamente, existe poca información respecto a esta temática. El último estudio efectuado por el MINCAP corresponde al año 2013<sup>1</sup>.

Respecto al concepto de artesanía, esta investigación utiliza la definición adoptada por UNESCO. Ésta considera que los productos artesanales son aquellos fabricados por artesanos/as, ya sea totalmente a mano o con la ayuda de herramientas manuales o de medios mecánicos. Sin embargo, es importante que la contribución manual directa del artesano/a sea el componente más importante del producto acabado. Las artesanías, además, se producen sin limitación de cantidad y en ellas se usan materias primas provenientes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas, tanto religiosa como socialmente<sup>2</sup>. La artesanía es la expresión de la cultura

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). *"Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía y buenas prácticas"*. En: [www.observatoriocultural.gob.cl](http://www.observatoriocultural.gob.cl). Sección Observatorio Cultural. Consultado el 15/08/2023.

<sup>2</sup> Definición adoptada por el Simposio UNESCO/CCI *"La Artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera"*. Manila, 6-8 de octubre de 1997. En: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/creativity/creative-industries/crafts-and-design/#:~:text=%22Los%20productos%20artesanales%20son%20los,m%C3%A1s%20importante%20del%20producto%20acabado>. Consultado el 10/10/2023.

intangible de un pueblo, tiene relevancia patrimonial y se ha transmitido de generación en generación. Además, es recreada por comunidades y grupos en función de su entorno, interacción con la naturaleza, historia, sentimiento identitario y de continuidad. Todos estos aspectos promueven el respeto por la diversidad cultural y la creatividad humana.

En tanto, se entiende por artesano/a al cultor/a y/o creador/a que desarrolla la actividad artesanal de manera individual o colectiva, que lo hace de manera permanente y que elabora objetos o productos útiles, simbólicos, rituales o artísticos, con destreza, memoria, reflexión, conocimiento y creatividad<sup>3</sup>.

## **Estudio de Caso**

Una investigación consiste en *“realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia”*<sup>4</sup>. Esta indagación siguió la metodología de estudio de caso, que es una estrategia de investigación cualitativa en que se observa una experiencia individual con el objetivo de conocer sus particularidades en un contexto determinado, ya que es imposible abstraerla de su entorno<sup>5</sup>. Como postula Robert Stake, *“el estudio de caso es la investigación de la particularidad y complejidad de un caso individual, llegando a entender su desarrollo dentro de unas circunstancias relevantes”*. Considera como objeto de investigación un tópico concreto, bien delimitado y lo propone para abordar personas o programas, antes que eventos o procesos. Además, debe ser contemporáneo, es decir, debe existir al mismo

---

<sup>3</sup> Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes (2017). *Política Nacional de Artesanía 2017-2022*. Santiago: CNCA, p. 80.

<sup>4</sup> En: <https://dle.rae.es/investigar->. Consultado el 13/06/2023.

<sup>5</sup> Los enfoques pueden ser cuantitativos, en ellos se usan herramientas de análisis matemáticos y estadísticos para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos. También pueden ser de tipo cualitativo, en ellos se recopilan y analizan datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o datos sobre experiencias vividas, emociones, o comportamientos. Para ello se consideran los significados que las personas les atribuyen a dichos fenómenos. También se pueden aplicar enfoques mixtos. En: Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2014) *Metodología de la investigación*. México, sexta edición, McGraw Hill Education, p. 2-21.

tiempo en que se realiza el estudio y no debe ser controlado por el investigador<sup>6</sup>. Contempla una mirada integral que obliga a quien investiga a plantearse preguntas para capturar la particularidad y complejidad de aquello que indaga.

El estudio de casos es ampliamente utilizado en el mundo empresarial, principalmente porque cada empresa o modelo de negocios presenta particularidades que hacen difícil, o inadecuado, el estudio positivista o estadístico.<sup>7</sup> Como indica Luis Bonet, *“generalmente un caso consiste en la descripción de las acciones, así como de los pensamientos y opiniones de los protagonistas—directivos—de una organización durante un determinado periodo. El caso suele presentar diversos datos sobre la institución, que dibujan una cierta problemática o reto de gestión”*<sup>8</sup>.

Abordar la gestión de una organización es clave a la hora de entender la importancia de la comercialización en el ámbito artesanal, ya que la creación de valor mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas que trabajan en esta área. Las investigaciones que se preocupan de la gestión de una entidad analizan aspectos de su vida social relativos a la producción y distribución de riqueza. La entidad en estudio puede ser un emprendimiento, una empresa, una institución pública, una profesión o un oficio<sup>9</sup>. Las organizaciones están conformadas por individuos y su gestión es consecuencia del trabajo de esas personas. Por eso, es necesario examinar los comportamientos que toman sus miembros en los distintos roles que ocupan, sus relaciones interpersonales y el negocio en sí mismo.

---

<sup>6</sup> En: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>. Consultado el 13/09/2023.

<sup>7</sup> En: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p10.pdf>. Consultado el 13/09/2023.

<sup>8</sup> Lluís Bonet (2001). Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos. Barcelona, Ariel, p17.

<sup>9</sup> Citado en Oscar Iván Pérez Hoyos (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia, p.41.

### III METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, en que el propósito es la descripción de un fenómeno desde la indagación de un caso particular, o una experiencia individual y, de este modo, conocer sus particularidades en un contexto determinado ya que no es posible omitir la influencia del entorno. Al mismo tiempo, se trata de una investigación de tipo intrínseca por cuanto estudia un caso específico que tiene valor en sí mismo y que no necesariamente es representativo de otros. Además, es una indagación holística ya que considera al caso en estudio como una unidad de análisis indivisible<sup>10</sup>. No pretende obtener resultados teóricos o generalizados, sino que más bien de carácter descriptivo y exploratorio.

#### III.1 METODOLOGÍA

La metodología de este estudio consideró las siguientes etapas secuenciales y transversales:<sup>11</sup>

**Diseño de la investigación:** Se establecieron preguntas, objetivos y metodología. Se definió el tipo de estudio, su estrategia, los instrumentos para la recolección de datos y se desarrollaron los protocolos a seguir<sup>12</sup>.

**Identificación, selección de casos y acercamiento a las organizaciones:** Una vez establecido el objeto de estudio, se identificaron los casos y se seleccionaron aquellos que se incluirían

---

<sup>10</sup> Tipologías descritas en Oscar Iván Pérez Hoyos (2016). *Metodologías para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia, p. 28-29.

<sup>11</sup> Las etapas transversales fueron la investigación de fuentes secundarias, trabajo de campo y análisis ya que se realizó durante todo el proceso de la investigación.

<sup>12</sup> En el anexo N°1 se adjuntan los protocolos e instrumentos desarrollados.

en la investigación. Igualmente, se definieron los criterios de selección y se estableció contacto con las organizaciones con el fin de lograr su participación.

**Investigación de fuentes secundarias:** Esto consideró la búsqueda de información sobre los casos a partir de fuentes secundarias. Este proceso se llevó a cabo de forma simultánea a su selección, ya que los hallazgos de esta etapa ayudaron a determinar cuáles serían finalmente escogidos para el estudio. Los datos proporcionados por fuentes secundarias se complementaron con la información que previamente se tenía de ellos. Como fuentes secundarias se consideraron libros, memorias institucionales, estadísticas comerciales, sitios de Internet especializados, artículos de revistas, tesis universitarias y estudios sectoriales.

**Trabajo de campo:** Considera el acercamiento a las organizaciones partícipes de la investigación y la obtención de información de primera fuente. Para el trabajo de campo, y según cada caso, se utilizó como fuente primaria la información entregada por los directivos o líderes de dichas entidades, la observación y datos proporcionados por personas externas a estas organizaciones.

Para el levantamiento de información, se emplearon como herramientas la entrevista semiestructurada y una pauta de observación para aquellos casos en que se visitaron las instalaciones. Las entrevistas fueron grabadas para revisar el material posteriormente y, en cada una de ellas, se contó siempre con el consentimiento del entrevistado. Adicionalmente, se desarrolló un instrumento cuyo propósito era entrevistar a beneficiarios o proveedores de dichas comercializadoras que aportaran otra mirada al análisis.

**Análisis de la información:** A medida que se recopiló información, surgió la necesidad de profundizar en ciertos temas por lo que, en forma simultánea al trabajo de campo, se buscaron datos en fuentes secundarias. En el transcurso del estudio se diseñaron matrices de análisis para investigar los casos mediante la identificación de variables y dimensiones, junto a fichas de datos cuantitativos y cualitativos.

**Validación:** Mediante la triangulación de fuentes, tanto para complementar la información recabada de las primeras entrevistas como para asegurar la rigurosidad de la investigación, se validó la información a través de entrevistas a otros actores relevantes en cada caso. Asimismo, se indagó en otras fuentes de información como prensa y documentos de carácter público, datos que complementaron y permitieron precisar las referencias obtenidas. Finalmente, se realizó un proceso de validación por parte de los propios gestores de cada uno de los informes de cada caso de estudio, en el cual se realizaron los últimos comentarios con el propósito de evitar imprecisiones o errores.

**Desarrollo de informe:** La información obtenida se sintetizó en un documento que presenta cada caso de estudio de forma individualizada. Ahí se explican sus modelos de negocio bajo el análisis de las variables identificadas, se relevan buenas prácticas y se enfatizan las ventajas y desventajas de cada uno. En la descripción de estos casos, se utiliza un lenguaje claro, orientado a diversos públicos y, en los anexos, se incorpora información más detallada.

## **III.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Documentar y describir en el contexto de su desarrollo, la experiencia y modelo de operación de casos de interés de comercialización de artesanías en Chile, tanto de organizaciones privadas como aquellas conformadas por artesanos/as.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar al menos ocho casos de modelos actuales de comercialización de artesanías en Chile, su relevancia y puntos de interés.
2. Seleccionar entre los casos identificados aquellos que sean más relevantes para el objetivo de la investigación y factibles para un estudio en profundidad.

3. Documentar la historia y evolución de las organizaciones estudiadas a partir de las voces de sus propios gestores o líderes y de la información de fuentes secundarias.
4. Describir los modelos con los que operan las organizaciones en estudio, con énfasis en los puntos de interés identificados.
5. Identificar y relevar las principales dificultades que han experimentado estas organizaciones, así como los principales factores de éxito que les han permitido mantener su funcionamiento en el tiempo.
6. Visibilizar casos de comercialización de artesanía en Chile para así contribuir a otros a orientar su acción e impacto sectorial a partir del conocimiento de otras experiencias.

### **Definición del objeto de investigación**

El objeto de investigación son las organizaciones que comercializan artesanías en Chile, en distintos territorios del país, independiente de su forma jurídica. Se trata de entidades que han logrado mantenerse en el tiempo y cuya principal fuente de financiamiento no proviene de recursos públicos. En este estudio se consideraron casos con estrategias particulares y que, por lo mismo, interesa explorar en mayor profundidad.

### **III.3 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE CASOS**

El punto de partida fue definir qué se entiende por éxito en la comercialización de artesanías. Elaborar esta definición fue complejo y requirió de varias iteraciones. Las investigadoras optaron por usar el término “caso de interés” en lugar de “caso de éxito”. De esta forma, un “caso de interés” fue definido como aquellas “organizaciones o figuras que, teniendo buenas prácticas comerciales, han logrado continuidad en el tiempo y cuyas ganancias generan un beneficio económico para un grupo o comunidad de artesanos/as”.

Con lo anterior como premisa, se definieron los siguientes criterios de selección para los casos de estudios:

**a. Financiamiento:** Que la organización no estuviese subvencionada de manera completa y permanente por financiamiento externo, ya sea público o privado.

**b. Alcance:** Que el caso tomara en cuenta la comercialización de productos de un grupo o colectivo de artesanos/as y no sólo de una persona.

**c. Continuidad:** Casos que se hubieran mantenido por al menos seis años en el mercado, independiente de experimentar cambios, incluso en su figura jurídica o en sus integrantes.

**d-. Formalización:** Poseer personalidad jurídica y tener inicios de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).

**e-. Casos éticamente responsables:** Si bien, no es posible medir este aspecto con exactitud ya que se requeriría una nueva investigación que no está dentro de los alcances de este estudio, las investigadoras decidieron considerar entidades que dentro de su propósito manifestaran de forma explícita su compromiso con el sector y, en lo posible, adscribieran a los principios del comercio justo, aunque no contaran con una certificación. Se consideraron las experiencias anteriores de las investigadoras y los datos aportados en la investigación previa “El precio justo en la artesanía en Chile”<sup>13</sup>. También se tomaron en cuenta fuentes secundarias que describen la opinión pública en torno a las organizaciones o casos seleccionados. Este parámetro además se reforzó mediante entrevistas a actores involucrados en las organizaciones indagadas, entre ellos artesanos/as y/o proveedores.

### **Selección y priorización**

Primero, se elaboró un listado preliminar de organizaciones<sup>14</sup> y dentro de ellas se identificaron nueve casos de interés que cumplían cabal o parcialmente con los criterios

---

<sup>13</sup> Abarca, Paula; Huneus, Teresa. *Investigación el precio justo en la Artesanía en Chile*. Fondart Nacional 2021. En: <https://chileartesanía.cultura.gob.cl/documentos?cat=1>. Consultado el 13/11/2023.

<sup>14</sup> El anexo 3 contiene la lista preliminar de organizaciones potenciales para el estudio.

antes mencionados, considerando que las entidades se estructuraran bajo distintas figuras jurídicas y que el nivel de involucramiento de los artesanos/as en el modelo fuera diferente, cautelando que el aspecto de interés de cada caso fuera significativo para el sector y que existieran diferencias entre cada organización analizada con el fin de no saturar de datos<sup>15</sup>.

De estos nueve casos identificados, se recopiló información de fuentes secundarias de modo de realizar una primera descripción y estudio<sup>16</sup>. En paralelo, se tomó contacto con cada uno de sus representantes para invitarlos a participar en la investigación. Con lo anterior se realizó una segunda selección, priorizando la singularidad de cada caso, el cumplimiento riguroso de los criterios descritos anteriormente y el interés de participación de la propia organización en el estudio, quedando de esta segunda selección solo cinco casos para explorar en profundidad.

CASO DE ESTUDIO	FIGURA JURÍDICA	TEMA DE INTERÉS
Cooperativa Folil Araucanía	Cooperativa	Modelo de gestión propio liderado por las artesanas con espacio de comercialización permanente.
Fundación Chol-Chol	Fundación	Modelo de gestión con sostenido posicionamiento y estrategias de visibilidad. Adaptabilidad. Equilibrio comercial y propósito.
Patagonia Hecha a Mano	EIRL	Articulación con otros actores y proyectos con el sector público.
Ona	Fundación y Empresa	Innovación. Alianzas vinculando mundo público y privado con artesanos/as. Experiencias con el <i>retail</i> .
Kerus Chilean Crafts	Empresa	Modelo B2B que se auto sustenta con ingresos propios.

Tabla 1: Resumen de los casos identificados y seleccionados para estudio.

<sup>15</sup> En investigación cualitativa se considera que existe saturación de datos cuando la recopilación de nueva información deja de generar nuevas perspectivas o temas referentes al objetivo de la investigación.

<sup>16</sup> En el anexo N°2 se presenta el detalle de los casos identificados y selección de ellos. Los nueve casos fueron: Cooperativa Folil Araucanía, Fundación CholChol, ONA, Patagonia hecha a mano, Kerus Chilean Crafts, Beas y Tapia, Chile a Mano, Tiendas Mundo Rural de INDAP y la Cooperativa Witral tu Mapu.

## IV PRESENTACIÓN DE LOS CASOS

A continuación, se presentan los cinco casos de comercialización de artesanías seleccionados para este análisis. Éstos representan distintas estrategias y formas de buscar soluciones para lograr permanecer en el tiempo. Se incluyen organizaciones con diversas figuras jurídicas y que operan desde distintos territorios dentro de Chile. El estudio está orientado al rubro de la artesanía, con énfasis en sus cultores. Por tanto, el orden en que se presentan los casos responde al grado de involucramiento y protagonismo que tiene el sector artesanal en el modelo de gestión comercial de las entidades seleccionadas.

Este reporte comienza analizando el caso de la Cooperativa de artesanas Folil Araucanía. En esta experiencia han sido las propias socias quienes han administrado y dirigido la organización para buscar oportunidades comerciales que les permitieran preservar sus oficios y difundirlos. El segundo caso en estudio pertenece a la Fundación Chol-Chol. Se trata de una institución de larga existencia en Chile que ubica a artesanos/as en el centro de su misión como beneficiarios de sus iniciativas. Así la comercialización de productos juega un rol clave en el empoderamiento y puesta en valor del sector artesanal. La tercera experiencia a profundizar es ONA. En esta entidad los/as artesanos/as cumplen el rol de proveedores, aunque muchos inician su relación con ONA primero como beneficiarios de programas específicos o de sus asesorías y capacitaciones. Finalmente, esta investigación aborda el caso de dos empresas privadas. La primera de ellas es Patagonia Hecha a Mano. Ésta es una tienda colaborativa liderada por Katia Vergara, artesana y productora, quien al mismo tiempo trabaja con sus pares, quienes se desempeñan como proveedores y en algunos casos colaboran de manera voluntaria en la operación de la tienda. Finalmente, el último caso expuesto en este estudio es Kerus Chilean Crafts, empresa que busca a mantener relaciones éticas y duraderas con los artesanos/as, cumpliendo estos últimos un rol netamente de proveedores sin estar involucrados en la operación de la comercializadora.

## IV.1 COOPERATIVA FOLIL ARAUCANÍA

La historia de la Cooperativa Folil Araucanía comienza formalmente en 2010, tras al impulso del programa Iniciativas de Desarrollo de Mercado de Sercotec. Su fin era agrupar a productoras de La Araucanía y llevar a cabo proyectos que de forma individual hubiesen sido difíciles de concretar<sup>17</sup>. Por un lado, existía el interés de las artesanas de reunirse para mejorar sus condiciones laborales, y por otro, el ánimo de diferentes organismos públicos de promover el trabajo colectivo y la cooperación en el sector rural. Así, entre 2007 y 2009, los artesanos/as del sector costero y central de la región fueron convocados por el Proyecto Valle Araucanía. Como parte de esta instancia, se organizaron mesas de trabajo conformadas por dirigentes y representantes de distintas comunas y agrupaciones. Esto permitió que se establecieran conexiones entre quienes antes no se conocían.

Un hito relevante durante este periodo fue el pedido que realizó el mismo programa a artesanos/as para que fabricasen 600 bolsos tejidos a telar para ser entregados en un congreso. Ello implicó un esfuerzo importante para cumplir con los plazos solicitados y el estándar de calidad exigido, lo que hizo necesario contactar a más tejedoras de distintas comunas. El trabajo conjunto en este proyecto significó un importante aprendizaje, en especial respecto a la estandarización de los productos. La figura de Mónica Casanova, socia fundadora, fue clave en ese objetivo debido a su experiencia previa realizando

---

<sup>17</sup> Contaron con el apoyo de la ex Directora Regional de Sercotec de ese entonces, Carmen Gloria Aravena Acuña, actual Senadora de la República por la 11ª Circunscripción para el período 2018-2026. Aravena conocía a varias de las artesanas y sus problemas, en particular a la hora de comercializar sus productos. En el pasado integró el directorio de Fundación Chol-Chol y trabajó en la Municipalidad de Nueva Imperial. Ella fue quien las apoyó para obtener en comodato la actual sede que administran en una antigua escuela de Temuco. En: [https://www.bcn.cl/historiapolitica/resenas\\_biograficas/wiki/Carmen\\_Gloria\\_Aravena\\_Acu%C3%B1a](https://www.bcn.cl/historiapolitica/resenas_biograficas/wiki/Carmen_Gloria_Aravena_Acu%C3%B1a). Consultado el 12/09/2023.

capacitaciones y siendo monitorea de tejido de la Fundación Chol-Chol. Esto le permitió supervisar las piezas y asegurar que su calidad fuera la esperada<sup>18</sup>.

A partir de esta experiencia, las artesanas fueron alentadas a formar una cooperativa, con el fin de mejorar sus oportunidades y capacidades de venta. Sin embargo, aquellas que formaban parte de la iniciativa Valle Araucanía tenían experiencia principalmente en agrupaciones funcionales<sup>19</sup> y no en cooperativas. Por lo tanto, desconocían lo que significaba integrar una entidad con estas características, en particular sus aspectos jurídicos y económicos. Muchas de ellas finalmente decidieron no sumarse a la iniciativa debido a múltiples dificultades como el pago de una cuota obligatoria como capital inicial para la organización<sup>20</sup>. Se añadieron las complicaciones de pasar tiempo fuera de casa y el esfuerzo de conseguir transporte para llegar a las actividades y reuniones.

Un valioso aprendizaje, previo a su formalización como cooperativa, fue iniciar la venta en común en un pequeño *stand* instalado en el *boulevard* del casino de Temuco. Este espacio les fue cedido por casi un año gracias al apoyo de Sercotec. Esta experiencia les permitió aprender nociones comerciales y darse cuenta de la importancia de que fueran las propias artesanas quienes estuvieran en contacto con los clientes y acompañaran a las vendedoras. Esto les ayudó a comunicar el valor de los diferentes objetos a los potenciales compradores, compartir aspectos de su técnica y tradición y, por otro lado, conocer la demanda del mercado de primera fuente, es decir, desde los clientes<sup>21</sup>.

Así, se constituyó la Cooperativa Folil Araucanía, inicialmente con un grupo de 24 creadoras, dos de ellas orfebres y las demás dedicadas al trabajo textil. Durante este período, siguieron vinculadas a Sercotec, organismo que las apoyó en la implementación y puesta en marcha de un lugar comercial para la organización. En ello destacaron las

---

<sup>18</sup> Mónica Casanova es una de las fundadoras de Folil y fue presidenta de la organización. Entrevista realizada a los actuales miembros de la cooperativa el 1/06/2023, en la sede de la agrupación.

<sup>19</sup> Algunas artesanas habían formado parte de la Agrupación de Mujeres Tejedoras de Nueva Imperial Rayen Foyé, la que era impulsada desde la municipalidad.

<sup>20</sup> En la entrevista efectuada el 1/06/ 2023, las artesanas mencionaron que la cuota era de \$160.000 en 2010, monto muy alto para ellas y que algunas no pudieron solventar.

<sup>21</sup> Entrevista a la socia Mónica Casanova, realizada el 1/06/2023 en la sede de Folil Araucanía.

gestiones con Cencosud, lo que les permitió contar con un espacio subsidiado como parte de un programa de vinculación con el medio. El local estaba emplazado en el tercer piso del mall Portal Temuco ubicado en Av. Alemania N°671. En noviembre de 2010 inauguraron la tienda en dicho centro comercial, lo que se convirtió en un hito relevante para Folil ya que forjó su modelo de trabajo<sup>22</sup>. Debieron aprender, por ejemplo, a cumplir con las exigencias que implica estar presente en un espacio como este: atención los siete días de la semana, rotación de vitrinas, horario extenso<sup>23</sup>, entre otros aspectos. El financiamiento inicial consideraba fondos para pagar personal, con lo que se contrató a una administradora para la tienda y a dos vendedoras. Sin embargo, al finalizar la iniciativa, y con ello los recursos financieros que entregaba, debieron replantearse el modelo de trabajo ya que los ingresos de la tienda no alcanzaban para cubrir esos gastos. Se trató de un período difícil para las socias. Evaluaron la posibilidad de terminar con la tienda y dejar de funcionar como cooperativa. Sin embargo, Cencosud, al igual que otras instituciones, reforzaron su interés de trabajar con ellas y las instaron a seguir adelante. Entendían que el espacio que les habían asignado tenía como intención relevar su cultura. Con el apoyo de diversas personas e instituciones lograron salir adelante y sobrellevar los obstáculos<sup>24</sup>. La tarea de administrar la tienda recayó entonces en una socia, Rosa Vidal, quien asumió el rol de forma no remunerada y poco a poco aprendió la operación comercial diaria.

Durante los primeros meses de funcionamiento, la oferta se centró en tres tipos de productos: textil, platería y *gourmet*. Con el tiempo diversificaron sus productos e incluyeron diseños innovadores, tanto en vestuario como en decoración<sup>25</sup>. En este espacio

---

<sup>22</sup> En: <https://radiouniversal.cl/artesanas-mapuches-inauguran-tienda-de-artesania-en-pleno-mall-portal-temuco/>. Consultado el 5/07/2023.

<sup>23</sup> En: <https://araucanianoticias.cl/2011/lanzan-programa-de-iniciativas-de-desarrollo-de-mercado-de-sercotec/04131984>. Consultado el 02/06/2023.

<sup>24</sup> Las artesanas mencionan que gracias al apoyo de la Cooperativa Centro de Gestión Empresarial IX Región (CEGE) pudieron seguir funcionando de forma ininterrumpida, ya que recibieron ayuda con la contabilidad. Actualmente no está operativa la página web de CEGE Araucanía.

<sup>25</sup> Según los resultados del “Informe técnico y de gestión final fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Folil Araucanía. Código: PYT-2014-0395”, el enfoque dedicado a la decoración habría sido clave para aumentar las ventas. En: <https://opia.fia.cl/601/w3-article-56455.html>. Consultado el 21/10/2023.

no sólo vendían las artesanías fabricadas por las socias, sino que desde un inicio trabajaron también con otros artesanos/as quienes entregaban sus productos a consignación. El número de este tipo de proveedores fue aumentando durante los primeros años y pasó de 30 a cerca de 70 productores. Ello hizo más complejas la operación de la tienda, lo cual implicó formalizar la relación comercial con ellos, incorporar contratos y realizar pagos diferenciados en virtud del tipo de tributación.

Todo el proceso anterior no fue sencillo. Además de experimentar con productos nuevos, debieron aprender nociones de marketing y ventas de forma rápida. Rosa Vidal, presidenta de Folil desde el año 2019, lo describe claramente: *“Solo éramos artesanas productoras y nos tuvimos que hacer cargo de un negocio del cual teníamos nulo conocimiento”*<sup>26</sup>.

Durante los primeros cuatro años, la tienda no reportó utilidades, por lo cual las propias socias cubrieron algunas necesidades iniciales: apoyaron con más turnos en el local, solventaron sus traslados a Temuco y pagaron las correspondientes horas extras y días feriados a las vendedoras.

En 2015 realizaron un proceso de planificación estratégica mediante el proyecto “Fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Folil Araucanía” financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Esto les permitió desarrollar una hoja de ruta y segmentar tanto a los clientes como a los canales comerciales. Hasta hoy siguen utilizando este material como su guía de funcionamiento.

En 2018, la agrupación estaba ejecutando muchos proyectos en paralelo y los objetivos de la entidad comenzaron a dispersarse hacia áreas que no estaban exclusivamente relacionadas con la venta de artesanías. Este escenario motivó a sus integrantes a replantearse el desarrollo de futuros proyectos. Ese mismo año decidieron subir los precios de venta para aumentar el margen de ganancias. Sin embargo, esta medida

---

<sup>26</sup> Ibid.

trajo resultados negativos debido a que las ventas disminuyeron, lo cual les generó una crisis económica importante en 2019. Se sumaron a ello otras complicaciones como los desafíos que trajo el estallido social, lo que provocó que la tienda no pudiese solventar pagos como los gastos comunes y los sueldos de las vendedoras. Una vez más pensaron en cerrar el local. No obstante, esta vez concretaron cambios en su modelo de trabajo, acotaron sus proyectos y cubrieron algunos costos con recursos de las propias artesanas, quienes dedicaron, por ejemplo, sus horas de trabajo. Todas estas medidas impidieron el cierre definitivo de la tienda.

Con los cambios realizados lograron continuar con su modelo, pero la situación aún era complicada debido a las mermas en las ventas como consecuencia de la pandemia. Para superar esta dificultad, Folil buscó recursos a través de proyectos. En octubre de 2020 se adjudicó un fondo del Programa de Apoyo a Instituciones Culturales Colaboradoras (PAOCC), dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, lo que les permitió solventar parte de los gastos fijos de la tienda<sup>27</sup>. En 2021, como resultado de la optimización de costos, la entidad creó un banco de lanas para proveer a las socias con materias primas. Gracias a esta iniciativa las artesanas pudieron seguir con su trabajo, a pesar de las dificultades económicas y la organización logró así responder a los pedidos que recibía. El banco ha continuado gracias a la ayuda de un proyecto financiado por Sercotec en 2023.

En noviembre de 2022, Folil se integró al programa Sello de Origen, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)<sup>28</sup>. Gracias a ello, consiguió el registro de la marca colectiva que distingue a las artesanías elaboradas por artesanas de origen mapuche, socias de la Cooperativa Folil

---

<sup>27</sup> En: <https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/actualidad-cultural/2020/08/11/mincap-repartira-2-mil-millones-122-espacios-culturales-del-pais-60-operan-desde-regionales.shtml>. Consultado el 02/6/2023.

<sup>28</sup> Se integran con el apoyo del financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Regional del Gobierno Regional de La Araucanía y la ejecución de Sercotec como parte de un plan para el posicionamiento de cooperativas de la región. En: <https://www.inapi.cl/sala-de-prensa/detalle-noticia/artesantias-de-la-region-de-la-araucania-se-unen-al-programa-sello-de-origen>. Consultado el 6/11/2023.

Araucanía, provenientes de la Región de La Araucanía<sup>29</sup>. Así, junto a la Cooperativa Witraltu Mapu, se convirtió en unas de las primeras organizaciones en lograr este sello con alta identidad local en esa región.

#### **IV.1.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación**

La Cooperativa Folil Araucanía tiene como objetivo principal la comercialización de los productos de sus socias y con ello, mantener el oficio textil de tradición mapuche, difundir su cultura y generar ingresos para las artesanas. Esta intención está materializada en su misión: *“Rescatar y promover la cultura ancestral mapuche a través de su artesanía, respetando el arte originario de los antepasados y desarrollando una economía familiar sostenible y crecimiento personal para las artesanas socias”*<sup>30</sup>.

Actualmente está compuesta por 17 integrantes, principalmente tejedoras mapuches unidas por un fuerte vínculo con la naturaleza y el apego a sus tradiciones<sup>31</sup>. Todas ellas habitan en sectores rurales de distintas comunas de la Región de La Araucanía como Temuco, Nueva Imperial, Padre Las Casas, Freire y Chol-Chol. La mayoría es parte de otras organizaciones de artesanas y sobrepasa los 50 años, sólo un par de sus integrantes son más jóvenes lo que ha permitido la transmisión del oficio textil.

#### **Líneas de Trabajo**

Se identifican tres ámbitos en los que opera la Cooperativa y que se traducen en líneas de apoyo o beneficio para las socias y el sector artesanal en general: 1) Aspecto

---

<sup>29</sup> Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. *Cuenta pública participativa 2023*. En: <https://www.economia.gob.cl/cuenta-publica-2023>. Consultado el 6/11/2023.

<sup>30</sup> En: <https://folilaraucania.cl/empresa/>. Consultado el 02/06/2023.

<sup>31</sup> Esto se refleja en la mantención de técnicas antiguas para tejer y el uso de vegetales y tierras para teñir la lana. Se suma la participación en algunas festividades relevantes, en especial We Tripantu o año nuevo mapuche, que cada 24 de junio marca el inicio de un nuevo ciclo. El anexo 4 contiene la lista actual de socias.

comercial; 2) Difusión o puesta en valor; y 3) Acceso a materias primas, el que sólo está destinado a sus miembros.

## MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y ACCESO A LOS MERCADOS

La comercialización se realiza a través de canales directos. La mayoría de sus clientes son individuales, con quienes mantiene una relación directa, ya sea a través de la tienda física o virtual. Con aquellos compradores con estatus institucional, el trato también es directo. Por lo tanto, casi no existe venta a través de intermediarios.

- 1) Tienda física:** Es un local de 70 m<sup>2</sup> ubicado en el mall Portal Temuco y constituye el principal canal comercial de Folil. Asimismo, el lugar es relevante para la entidad a la hora de transmitir el valor cultural de los productos. Los clientes corresponden tanto a público nacional como extranjero, siendo estos últimos quienes realizan las compras que generan mayores ingresos.



Imagen 1: Fotografía exterior de la tienda Folil Araucanía en el centro comercial Portal Temuco<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Imagen de: <https://doyouknowchile.com/araucania/folil-artesania/>. Rescatado el 2/06/2023.



Imagen 2: Fotografías interiores de la tienda Folil Araucanía<sup>33</sup>.

- 2) Tienda virtual:** Fue creada en 2017 y se aloja en la página web de la entidad ([www.folilaraucania.cl](http://www.folilaraucania.cl)). Ofrece la compra inmediata de productos y en caso de no contar con *stock*, el cliente puede completar un formulario, tras lo cual la agrupación se contacta con ellos y confirma su disponibilidad<sup>34</sup>. De este modo, la relación con los compradores es siempre directa. Las opciones de pago incluyen transferencia bancaria, tarjeta de crédito y débito, con la posibilidad de que el producto sea enviado a domicilio o retirado en la tienda.

---

<sup>33</sup> Facebook Folil Araucanía. En: <https://www.facebook.com/folilaraucania/?paipv=0&eav=AfadcmI0UnQCKL6mXxZOpYySM7mCnAt5IkYzb4eLRG27F2m9h9M7wrodNE5uT1l-3CU& rdr>. Consultado el 02/06/2023.

<sup>34</sup> En: <https://folilaraucania.cl/>. Consultado el 02/06/2023.



Imagen 3: Impresión de pantalla de tienda virtual www.folilaraucania.cl.

- 3) **Venta institucional:** En esta línea, inicialmente realizaron acciones de promoción y búsqueda activa de compradores mediante el envío de catálogos a empresas e instituciones. Con ello lograron la captación de clientes institucionales de los cuales algunos se mantienen hasta el día de hoy como compradores frecuentes realizando pedidos específicos para ciertas fechas o eventos. Actualmente, la organización no implementa una estrategia específica para este segmento ya que no busca aumentar las ventas por esta vía, pero sí mantenerlas. Si bien se trata de un ingreso estacional importante, depende de las capacidades productivas de las artesanas.
- 4) **Ferias y muestras:** La función de este canal no siempre es aportar ingresos adicionales, sino que difundir la marca y la labor de Folil. La participación en estas instancias genera redes con otras artesanas y aprendizajes sobre diseños, colores, entre otros aspectos. Han participado, por ejemplo, en ExpoLana, Mercado Paula, Navidad Paula y Roperero Lana.

## **Oferta de productos**

Su oferta está compuesta principalmente por productos de artesanía de la Región de La Araucanía, con énfasis en piezas de la cultura Mapuche. El rubro principal es la textilería, aunque también incluye orfebrería, cestería, piedra y otros oficios contemporáneos como el fieltro. Sus principales líneas de productos son la decoración, el vestuario y los accesorios.

También han incorporado piezas de *merchandising* y *souvenirs* como imanes, bolsas de tela, etc., los que aportan al margen de ganancia. Sin embargo, su selección siempre está asociada a relevar la artesanía, la cultura mapuche y/o la Región de La Araucanía.

La cooperativa funciona con un listado de productos fabricados por las socias y por otros proveedores. La entidad está abierta a integrar nuevas piezas, siempre y cuando en ello prime la pertinencia cultural mapuche, el potencial comercial y que un mismo producto no sea entregado por varios artesanos/as para evitar la competencia entre ellos. El *stock* y la variedad de la oferta depende de las entregas que hacen los/as proveedores/as, aunque existe un compromiso mínimo de abastecimiento mensual por parte de las socias.

Pese a lo anterior, existen ciertos productos que siempre deben estar presentes en la tienda física. Para ese segmento, han creado un fondo que permite adquirirlos mediante la compra y no bajo consignación. Asimismo, la idea es contar con un *stock* especial para la tienda virtual.

## **Relación y vínculo con artesanos, artesanas y proveedores**

La cooperativa en su ámbito comercial considera a dos segmentos: Artesanas socias de Folil y proveedores que no son parte de la entidad, como artesanos/as, diseñadores o productores de alimentos *gourmet*. Cada segmento tiene beneficios y responsabilidades según se muestra en la siguiente tabla:

	<b>SOCIAS DE LA COOPERATIVA</b>	<b>PROVEEDORES</b>
<b>Ingreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ingreso se decide en las reuniones. En caso de aceptarse la incorporación, se concreta un proceso legal que implica obligaciones y derechos, junto a la compra de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se acercan a la tienda y son evaluados por la gerente de la cooperativa<sup>35</sup>.</li> </ul>
<b>Relación comercial y beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra a consignación pagando a fin de mes el valor de compra de los productos vendidos a cada socia o proveedor.</li> <li>Para un mismo producto, el precio que se paga por artículo a artesanos/as es mayor para las socias que para los proveedores externos.</li> <li>Los productos mantienen sus etiquetas y datos de contacto.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera un margen del orden del 25%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera un margen del orden del 30%.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al banco de lanas, ya sea comprando material a precio de costo o como anticipo al pago de la venta.</li> <li>Participan de los resultados anuales ya que tienen un porcentaje en acciones.</li> </ul>	
<b>Responsabilidades y obligaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son parte de la toma de decisiones de la cooperativa.</li> <li>Pagar una cuota social mensual<sup>36</sup>.</li> <li>Realizar un turno de atención mensual en la tienda.</li> <li>Asistir a las reuniones mensuales.</li> <li>Cumplir con los pedidos comprometidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los pedidos comprometidos.</li> <li>Ser responsable de la calidad y especificaciones del producto que fue aceptado para la venta.</li> </ul>

Tabla 2: Forma de ingreso, beneficios y obligaciones de segmento socias y proveedores.

<sup>35</sup> La evaluación realizada por la gerente corresponde a los criterios mencionados anteriormente: producto con pertinencia cultural, potencial comercial y que idealmente no sea entregado por otro artesano/a o proveedor. Antiguamente se les hacía un contrato donde se especifican sus derechos, deberes y las condiciones comerciales. Actualmente se está pensando retomar esta práctica.

<sup>36</sup> La cuota social mensual para el año 2023 es de \$1.000.

## Modelo de organización

En términos formales, la cooperativa se organiza en base a una directiva integrada por una presidenta, vicepresidenta, secretaria y dos fiscalizadoras<sup>37</sup>. Actualmente los tres primeros roles recaen en una misma persona<sup>38</sup>, Rosa Vidal, quien es una de las socias fundadoras de la organización, además de ser su gerente y representante legal. A estos cargos formales, los cuales son obligatorios debido a la figura jurídica que agrupa a estas artesanas, se suman otros que han sido definidos por ellas mismas como parte del modelo de organización. Ello ha respondido principalmente al trabajo comercial de la entidad.

A lo largo de su historia, la cooperativa se ha reorganizado como respuesta a su realidad, restricciones presupuestarias y desafíos. Por ejemplo, muchas veces es difícil para las socias asumir roles que impliquen trasladarse desde sus hogares hasta la tienda ubicada en el centro de Temuco. Por ello han tendido a la centralización de sus funciones y a que exista remuneración por dichas labores.

### Roles actuales dentro de la cooperativa en el ámbito de la comercialización:

- **Gerenta y administradora:** Representante legal de la organización. Lidera reuniones, toma decisiones financieras y acciones comerciales. Está a cargo, además, del contacto inicial con los proveedores y se ocupa de fijar los precios de las piezas nuevas que no aparecen en su lista, solicita productos y realiza los pagos a las artesanas y proveedores. Es la responsable de la gestión de redes, al igual que de la búsqueda y presentación de proyectos. Actualmente es un cargo remunerado, ejercido por Rosa Vidal, presidenta, socia fundadora de la cooperativa y antigua administradora.

---

<sup>37</sup> Una titular y una suplente. Históricamente, estos cargos no han sido ejercidos de manera activa. El anexo 4 contiene la lista actual de socias y sus cargos.

<sup>38</sup> Según comentan las artesanas, para cooperativas de menos de 20 personas es posible unificar todos los cargos en una figura, lo que para ellas es más operativo y simplifica la toma de decisiones. Afirman que esto les da rapidez, y para ello se basan en la confianza que le entregan a la persona que ocupa el cargo.

- **Administradora de la tienda:** Responsable de los aspectos administrativos de tienda física y supervisa sus procesos. Asimismo, emite facturas, anula boletas, otorga notas de crédito y prepara los pagos. También se relaciona con el contador, que corresponde a un servicio externo. Se encarga además de la operación de la tienda virtual, es decir, contacto, despacho y venta. Parte de sus funciones es la difusión y comunicación en redes sociales. Actualmente, es un cargo remunerado ejercido por Andrea Paillao, quien se integró en 2022.
- **Inspectora de cuentas o primera fiscalizadora:** Participa de las reuniones con el contador y en el proceso de fijación de precios. Es un cargo no remunerado y actualmente es ejercido por Patricia Rain.
- **Segunda fiscalizadora:** Administra el banco de lanas, lo que considera la recepción de materias primas, entrega a las artesanas y control de inventario, entre otras tareas. Actualmente esta labor no es remunerada y es ejercida por Mónica Casanova, socia fundadora y ex-presidenta. Antiguamente era responsabilidad de quien ejercía este cargo recibir los productos y hacer el control de calidad. Sin embargo, desde que los pedidos comenzaron a ser entregados en la tienda, varias personas realizan esa función<sup>39</sup>.
- **Vendedoras:** Son las encargadas de las ventas en la tienda del mall, reciben los productos y realizan la limpieza del local. Se trata de un cargo remunerado que es realizado por personas que no son parte de la cooperativa ni tampoco artesanas. Durante la historia de la entidad, este rol también ha sido ejercido por las socias.

---

<sup>39</sup> Este sistema reporta algunas problemáticas ya que, al realizarlo las mismas vendedoras o artesanas, existen dificultades al momento de hacer observaciones o tener que rechazar piezas elaboradas por las mismas socias de la cooperativa.

- **Encargada de turno:** Corresponde a artesanas socias que cumplen turnos con el objetivo de acompañar a la vendedora y proporcionar más información a los clientes acerca de los productos. Además, supervisan, realizan el control de calidad de las piezas expuestas y colaboran en mantener el orden del local.
- **Contador:** Si bien no es un rol integrado dentro de la organización, es una figura importante. Se trata de un servicio externo que además de realizar la contabilidad de la cooperativa, entrega información financiera para la toma de decisiones. Específicamente, el contador es quien reporta el monto que se requiere vender para mantener el equilibrio económico de la entidad. En ello se basa la planificación de los pedidos a las artesanas y proveedores.

Las socias se reúnen de manera mensual en la escuela municipal conocida como “Escuela Blanca”, ubicada en el sector Santa Rosa. Ahí cuentan con una sala que fue entregada por el municipio de Temuco para su uso exclusivo. En el mismo lugar opera el banco de lanas y, antiguamente, era el espacio donde se acopiaban los productos. Durante las reuniones se exponen los principales temas que afectan a la cooperativa, se toman decisiones y se verifica si hay cambios en los pedidos. No estar presente implica el pago de una multa. Esta medida fue aplicada recientemente debido a la necesidad de contar con la asistencia de todas las socias en la toma de decisiones dado que las ausencias generaban problemas en la organización.

### **Abastecimiento y fijación de precios**

El abastecimiento de productos está relativamente planificado, existen pedidos programados y compromisos de entrega, tanto por parte de las socias como de los proveedores. En el caso de las socias, existe una obligación mínima de entrega mensual que se fija anualmente. Se trata de una determinación que la gerenta o administradora realiza según las ventas considerando la información que reúnen las vendedoras respecto de la demanda de productos por parte de los clientes.

Tanto socias como proveedores entregan sus piezas en la misma tienda cualquier día de la semana. Los productos son recibidos por una vendedora, quien hace una guía de recepción, el control de calidad, el registro en el sistema y etiqueta las piezas con un código que identifica a la artesana o proveedor para luego colocarlas en los estantes de la tienda.

El abastecimiento es principalmente a consignación. Existe una lista de productos y precios que se actualiza anualmente, a fines de junio, y en ella se registra si las entregas corresponden a socias o proveedores<sup>40</sup>.

Como se mencionó anteriormente, los precios se fijan en una reunión anual en la que participan la gerenta, la administradora, la fiscalizadora y el contador. Principalmente se establece el valor de los productos textiles, teniendo en consideración el tipo de pieza, la técnica, su materialidad y las dimensiones. La idea es buscar un equilibrio para que el costo final no sea extremadamente alto y, de este modo, tener mayor rotación de ventas. También se toman en cuenta aspectos como valores de mercado y los precios de otras agrupaciones mapuches de la región, con la intención de fijarlos en un rango más bajo ya que su estrategia es la venta por volumen. Junto a lo anterior, para determinar las cantidades de productos a ofrecer, se realiza una estimación asociada al presupuesto anual y se proyecta cuánto es lo que necesitan vender para alcanzar sus metas.

Los precios de los productos que no están en esta lista se acuerdan entre la gerenta y el proveedor o artesana. Para ello, se consideran los valores de dicha lista como base y se cuida que, al aplicar el margen de ganancia, se obtengan precios acordes al mercado.

La operación de la tienda sigue un modelo comercial con una estructura similar a una empresa convencional, en la que una gerenta toma las decisiones comerciales. Ella

---

<sup>40</sup> A partir de la lista de precios de las socias, se fija el valor de compra de los productos de los proveedores. Estos precios son menores que los fijados para las artesanas socias de la cooperativa. No existe un porcentaje fijo de margen, sino que se determina caso a caso. Según declaró Rosa Vidal, es cercano a los \$2.000 para cada producto.

funciona con una fuerza de venta compuesta por cuatro vendedoras. Realizan inventarios mensualmente con el objetivo de llevar un orden estricto de los productos en el local.

Debido a que la tienda está ubicada en un centro comercial, está obligada a permanecer abierta en un horario extendido de 10:00 a.m. a 8:30 p.m. Las vendedoras tienen dos turnos de seis y ocho horas cada uno, más una jornada completa durante el fin de semana. Adicionalmente, las socias realizan turnos individuales de 14 a 18 horas aproximadamente, donde a cada una le corresponde cubrir al menos una jornada al mes<sup>41</sup>.

### **Financiamiento y estructura de costos**

Folil posee un modelo de financiamiento de tipo mixto. La mayor parte de los recursos proviene de ingresos propios generados a través de la venta de productos. Le sigue el financiamiento que consiguen a través de fuentes públicas y privadas mediante la adjudicación de proyectos o subvenciones<sup>42</sup>. Generalmente éstos no aportan de manera directa a la operación de la tienda y corresponden a iniciativas puntuales.

Los ingresos propios que perciben a través de la venta de productos provienen en un 90% de la tienda física, por la cual no pagan arriendo gracias al convenio que tienen con la empresa Cencosud desde 2010. El único costo que deben cubrir son los gastos comunes

Las cuotas sociales son pequeñas y se destinan al pago de necesidades puntuales que han sido acordadas en forma conjunta. Por ejemplo, se ocupan para apoyar a alguna socia cuando fallece un familiar. Este fondo sigue la lógica de una “caja chica” que es administrada por la gerenta, quien debe hacer una redición de su uso a fin de año.

De forma complementaria, la cooperativa desarrolla constantemente proyectos financiados a través de fondos concursables o mediante programas de fomento productivo

---

<sup>41</sup> Las artesanas reconocen que se vende más cuando están presentes, ya que otorgan un valor agregado al producto. Así lo constataron durante el primer año que estuvieron en el casino, antes de llegar a la tienda en el centro comercial.

<sup>42</sup> El porcentaje de los ingresos que proviene de proyectos varía a través de los años; sin embargo, nunca es menor a un 20%.

dependientes de instituciones como INDAP, Sercotec, FIA, Corfo y el Gobierno Regional. Históricamente estos fondos le han permitido financiar iniciativas puntuales como la habilitación de la tienda, gastos de operación durante los primeros años de funcionamiento, asesorías en ámbitos de gestión, materias primas, actividades de su línea de difusión, participación en ferias, etc. Actualmente, la organización se focaliza en conseguir proyectos que les otorguen recursos para materias primas, compra de productos y gastos de funcionamiento. El acuerdo es trabajar un máximo de dos proyectos anuales debido a los malos resultados que tuvieron en el pasado al ejecutar varias iniciativas simultáneamente.

En cuanto a la composición de sus gastos de funcionamiento, un 50% corresponde a recursos humanos, el resto considera costos financieros, comisiones, etiquetas, *packaging*, impresiones, etc. Se observa que el margen directo de venta no cubre la totalidad de los gastos de operación en algunos años. Sin embargo, al considerar los ingresos provenientes de proyectos, la entidad logra obtener resultados positivos (azules) en la mayoría de los años, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

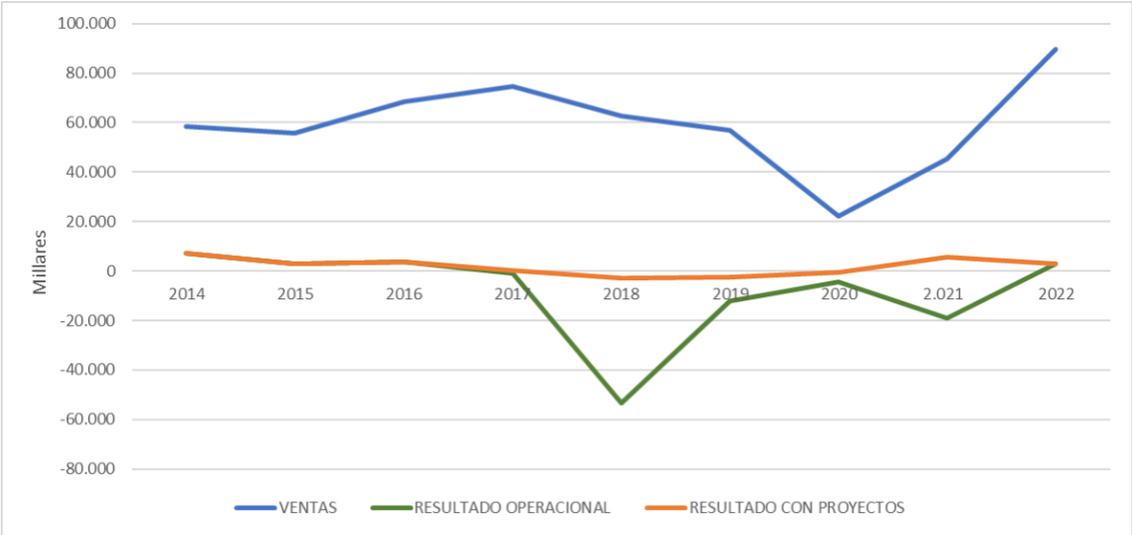


Gráfico 1: Ventas y resultados operacionales de la Cooperativa Folil entre los años 2009 y 2022<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Gráfico desarrollado en base a la información presente en los estados de resultados proporcionada por Andrea Paillao de la Cooperativa Folil.

#### **IV.1.2 Experiencias a relevar**

Respecto a los factores que han permitido el funcionamiento de la Cooperativa Folil Araucanía por más de 13 años, manteniendo su espacio comercial, las socias destacan la perseverancia como aspecto primordial. Han existido dificultades, tanto desde un punto de vista económico como organizacional. En diferentes momentos de su historia han considerado cerrar la tienda. Pese a ello, han sido constantes, han resuelto las dificultades y han logrado enfocarse en mantener y fortalecer la comercialización de sus productos. Esto las ha llevado a cambiar los modelos de venta y de organización, asimilándose a una empresa comercial tradicional.

A pesar de los miedos iniciales manifestados por las mismas socias cuando se enfrentan a decisiones importantes, han actuado de manera práctica y han tomado determinaciones que, si bien han sido complejas, han permitido mantener la organización en el tiempo. Asimismo, han evitado tener un rol paternalista o asistencialista con las mismas socias. Un ejemplo de ello fue la decisión de pagar remuneraciones por la ejecución de ciertos roles dentro de la organización. Ello permitió exigir responsabilidad y aplicar multas ante incumplimientos ocurridos en ciertas circunstancias.

Esto último surgió como respuesta a una dificultad que comúnmente afecta a otras organizaciones de artesanos/as: lograr que las socias participen en las actividades de la entidad, lo que incluye la atención de tienda, las reuniones y otras instancias en que es clave contar con la colaboración de todas. Este obstáculo se debe a las grandes distancias que deben recorrer sus integrantes para llegar a las reuniones, el costo económico del transporte, así como el tiempo que deben destinar a la cooperativa, lo que a veces las obliga a postergar sus labores domésticas y la misma producción de sus piezas. Todo ello afecta la cohesión del grupo y la contribución de todas las socias dentro de la organización. Si bien no han solucionado totalmente estos desafíos, han adoptado protocolos, establecido normas e incluso fijado multas ante la inasistencia reiterada a las reuniones mensuales. Esta

medida ha sido exitosa ya que ha aumentado el quórum en las últimas sesiones, agilizado la entrega de información y facilitado el llegar a acuerdos<sup>44</sup>.

Igualmente, relevante ha sido contar con profesionales o personas con conocimientos específicos sobre comercialización. Fue clave, por ejemplo, incorporar una diseñadora al equipo de trabajo, quien ayudó al desarrollo de la tienda y a mejorar las ventas gracias a su conocimiento del mercado. También ayudó a adaptar algunas piezas para hacerlas más atractivas, modificar empaques y etiquetas, usar eficientemente la vitrina y las estanterías para mostrar los productos, entre otros aspectos. Como resultado de estos esfuerzos, se fortalecieron las labores individuales con el trabajo conjunto con profesionales de otras áreas. Asimismo, comprendieron que el diseño, el marketing y la presentación de los productos son fundamentales para mejorar las ventas.

La cooperativa está en una permanente búsqueda de formación y apertura a nuevas ideas y posibilidades para la tienda y productos. Reconocen la importancia de aprender continuamente, tanto mediante capacitaciones como desde la experiencia de otras organizaciones similares. El haber visitado diferentes regiones de Chile y viajar fuera del país les ha permitido realizar valiosos intercambios que, aseguran, les han ayudado a incorporar nuevos aprendizajes en sus prácticas diarias. Así, el actualizar constantemente su conocimiento ha permitido a sus integrantes tomar decisiones de manera más informada y contar con mayores herramientas para resolver las dificultades de manera autónoma. En esta misma línea destaca que dentro de la organización existen mujeres con diferentes conocimientos, profesiones y capacidades distintas a la artesanía, lo que les permite incorporar otras visiones y posibilidades de desarrollo. Esto ha sido clave en momentos de crisis ya que no todas viven exclusivamente de la artesanía. Tienen la flexibilidad de implementar cambios con mayor facilidad a que si sólo contaran con la perspectiva que les da ser mujeres artesanas.

---

<sup>44</sup> En: <https://achilejusto.cl/somos/>. Consultado el 21/11/2023.

La visibilidad alcanzada por la organización es fruto de la responsabilidad de las socias, los proyectos desarrollados, la activa participación en muestras y ferias y, sin duda, la ubicación de su tienda en el mall. Se suma el buen trabajo ejecutado por sus integrantes y la calidad de sus productos, todo lo cual les ha permitido crecer y convertirse en una de las cooperativas de artesanas de mayor trayectoria e importancia en el país. Se destacan por el cumplimiento de los compromisos, la cantidad y calidad de sus productos y la ejecución de todas las formalidades requeridas.

Actualmente, la Cooperativa Folil es miembro de la Asociación Chilena por el Comercio Justo y tiene la intención de sumarse en el futuro a la WFTO tras cumplir con los requisitos para su certificación. La organización también posee el Sello de Origen de INAPI<sup>45</sup>. Este programa tiene como objetivo principal proteger, preservar y reconocer los productos únicos de Chile. También impulsa herramientas de propiedad intelectual para la preservación y el estímulo de formas particulares de manufactura y/o producción tradicional. A su vez potencia el trabajo conjunto en las comunidades territoriales de origen con el fin de favorecer el desarrollo económico de los pequeños productores.

El propósito comercial de esta agrupación es muy claro entre las socias. Se han unido para vender sus piezas y mejorar sus condiciones económicas. Durante algunos años el foco de su quehacer se vio diluido por la participación en otras actividades e iniciativas no vinculadas a la venta de artesanías. Sin embargo, aprendieron la importancia de tener una estrategia comercial clara: son artesanas mapuches cuyo objetivo es preservar su cultura, crear desde sus casas y aportar económicamente a sus hogares, gracias a la tranquilidad que les da contar con un espacio comercial estable.

Sus redes y alianzas, en particular la relación con la empresa Cencosud, han sido fundamentales, positivas y se han fortalecido con el paso de los años. El gerente del centro comercial es calificado por las socias como una persona cercana a la cooperativa, que

---

<sup>45</sup> En: <https://www.inapi.cl/sala-de-prensa/detalle-noticia/artesantias-de-la-region-de-la-araucania-se-unen-al-programa-sello-de-origen>. Consultado el 12/10/2023.

entiende cómo trabajan y respeta su labor. Estar en un espacio de venta como el mall Portal Temuco ha sido, sin duda, el principal factor de éxito. A pesar de las dificultades que ha significado su permanencia, ya que ha obligado a la organización a cumplir con formalidades tributarias y legales, ha impulsado la búsqueda de distintas fórmulas para operar a lo largo de los años. Por otro lado, las socias reconocen que la ubicación privilegiada del local, en cuanto al acceso del público, les provee de interacción permanente con compradores, principalmente turistas.

Destaca también su permanente búsqueda de nuevos proyectos, lo cual las lleva a postular y ejecutar iniciativas de fomento productivo, generando cercanía con instituciones públicas. Esto permite, por un lado, desarrollar proyectos que se traducen aprendizajes y, por otro, generar aportes financieros para su operación, la cual incluye el pago de sueldos, la compra de insumos para la tienda, la cobertura de los honorarios de administración, entre otras necesidades. Los proyectos adjudicados les han facilitado también la participación en instancias de difusión como ferias, muestras y viajes de aprendizaje e intercambio dentro y fuera del país.

#### **IV.1.3 Reflexiones en torno al caso**

En este caso se destaca la gestión protagónica de las propias artesanas, su rigurosidad en términos organizacionales y de gestión, así como su permanencia en un espacio comercial dentro de un mall. Todo lo anterior presenta ventajas y desventajas, las que plantean los siguientes elementos para la reflexión:

##### **a) Centralización de las decisiones**

Se constata que, dentro de la estructura orgánica de una entidad como esta, la cooperativa posee un funcionamiento en que la complejidad de la operación diaria es semejante a la de una empresa tradicional. La dificultad de reunión y participación de todas las socias ha motivado el desarrollo de un modelo que centraliza las facultades, decisiones

y gestiones en torno a su presidenta-gerenta-administradora y que se basa en la confianza. Sin bien este modelo les ha permitido ser eficientes y cumplir sus objetivos, los mecanismos de control por parte de la organización son débiles y la fiscalización de estas labores actualmente no es asumida por nadie en forma activa. Este escenario presenta costos y beneficios. Los primeros están relacionados con la amenaza que constituye la excesiva dependencia que tiene la entidad de una sola persona, así como posibles problemas de gestión y transparencia interna. Mientras tanto, los beneficios corresponden a la agilidad y eficiencia del modelo, lo cual les ha servido para lograr sus metas y mantener a la agrupación funcionando. Estas ventajas y desventajas deben sopesarse en su justa medida.

#### **b) Localización espacio de venta: Mall Portal Temuco**

La tienda ha sido fundamental en la historia de la cooperativa y probablemente ha definido su cultura organizacional, otorgando alta visibilidad y flujo de público. Sin embargo, un lugar de estas características implica una serie de normas y requisitos con los que la entidad debe cumplir, entre ellos horarios de funcionamiento, rotación de vitrinas y formalidades tributarias, laborales y jurídicas. Esto no ha sido fácil para la agrupación ya que el conocimiento de sus integrantes es la creación de artesanías y no la administración. Normalmente, estos modelos se basan en la cooperación y no cuentan con las formas rígidas y estrictas que se requiere tener para cumplir con las obligaciones que impone un centro comercial.

La mayoría de las socias han recibido capacitación en diferentes ámbitos de gestión comercial, pero no todas poseen el mismo nivel de conocimiento. Estas brechas se manifiestan especialmente al momento de lograr acuerdos y asumir responsabilidades en forma conjunta. En este sentido, tener presencia en el centro comercial las ha forzado a desarrollar una mirada comercial que en ocasiones no es fácil de comprender por parte de todas las socias. Eso mismo las ha impulsado a probar diferentes modelos, trabajar bajo una lógica similar a una empresa y priorizar el profesionalismo y la proyección económica de la cooperativa en la toma de decisiones. Este rumbo ha estado principalmente determinado por las personas que actualmente dirigen y conducen la entidad.

### **c) Modelo de fijación de precios**

La mirada comercial de la cooperativa ha impulsado el desarrollo de una estrategia de fijación de precios competitivos en el mercado y atractivos para los compradores. Éstos suelen ser más bajos que aquellos de otras agrupaciones de artesanas mapuches con oferta similar, ya que su estrategia no se basa en el cálculo de los costos de los artículos. Si bien esto les ha funcionado comercialmente, tiene como contrapunto el desconocimiento que puede generar en el público respecto del valor real de los productos artesanales y los costos para el rubro textil mapuche.

### **d) Gestión y proyectos**

Durante los primeros cuatro años de operación, la cooperativa no generó ganancias por lo que las socias debieron apoyar con más turnos en la tienda, solventar sus traslados a Temuco y pagar a las vendedoras por las horas extras y los días feriados trabajados. Esta situación les reforzó la necesidad de buscar fuentes de financiamiento externas con el fin de generar ingresos que les permitiesen pagar los costos fijos y asumir compromisos como los sueldos de las vendedoras, de este modo el modelo comercial actual se basa en sustentar ciertos gastos mediante proyectos. Sin embargo, depender de fondos externos a veces se presenta como una debilidad. Existe conciencia dentro de la cooperativa sobre la inestabilidad de este tipo de financiamiento y reconocen que sería ideal que la tienda se sustentara por sí misma. Si bien la postulación a proyectos ha sido una herramienta muy importante para la mantención, posicionamiento y difusión de la organización, requiere de una gestión continua y exigente. Por otro lado, como lo han expresado las mismas socias, en ocasiones estas iniciativas no son rentables y demandan un tiempo de trabajo elevado. En definitiva, si bien la entidad cuenta con alta capacidad de gestión, y permanente generación de alianzas y convenios, es necesario que logre un equilibrio en que los proyectos no sean indispensables para la operación comercial, sino que sean parte de un carril paralelo de funcionamiento.

Con todo lo anterior, se observa que la Cooperativa Folil ha desarrollado un modelo de trabajo con varias características comerciales y gran rigurosidad al interior de la organización. Si bien esta fórmula puede tener detractores, sin duda, ha aportado al éxito de la entidad y a su proyección en el tiempo. Las multas, que fueron acordadas entre todas las socias, buscan profundizar su vínculo con la tienda y hacerlas conscientes de que los buenos resultados de ésta se traducen en la prosperidad de todas. En este modelo es relevante la identidad mapuche y la pertinencia territorial de sus productos y acciones. Gracias a eso, la agrupación ha logrado mantenerse fiel a su misión al igual que preservar y difundir la cultura Mapuche a través del trabajo de sus artesanas. Asimismo, ha conseguido contribuir de manera significativa al mejoramiento de la economía personal de sus asociadas, todo lo cual ha logrado con creces.



Imagen 4: Fotografía Artesanas de la Cooperativa Folil Araucanía al finalizar la entrevista. Mayo 2023



Cooperativa que ha logrado continuidad comercial y organizacional en un espacio sumamente exigente como un mall, siendo la gestión comercial y la administración realizada por ellas mismas de manera rigurosa. Cohesión de grupo con un objetivo común

Esquema 1: Síntesis Modelo Cooperativa Folil Araucanía. Elaboración propia.

## IV.2 FUNDACIÓN CHOL-CHOL

La Fundación Chol-Chol fue impulsada por James Ward Mundell, un sacerdote estadounidense que en 1953 fue destinado a Chile, a la zona de Chol-Chol, en la Región de La Araucanía. A su llegada, el misionero se enfrentó a una dura realidad: altos índices de pobreza y analfabetismo, especialmente en la población joven y en las familias mapuches. Años después se fue del país, abandonó el sacerdocio y concentró sus esfuerzos en crear desde EE.UU., y con el apoyo de familiares y amigos, The Chol-Chol Foundation en 1971.

La institución se instaló en Chile en 1974 y se radicó de forma definitiva en la zona de La Araucanía. Lo hizo como una organización sin fines de lucro con el propósito de apoyar el desarrollo humano de las comunidades rurales bajo la línea de la pobreza que habitaban el área. Para ello, contaba con un sistema de donaciones que permitió generar fondos para los primeros programas de apoyo a las comunidades campesinas. En 1979, el gobierno autorizó a Ward Mundell a trabajar con la fundación desde Chile.

En la década de los ochenta, el trabajo se orientó hacia la planificación y realización de programas de desarrollo agrícola, que consistieron en entregar apoyo técnico y financiero a pequeños agricultores<sup>46</sup>. Los esfuerzos estaban puestos en el jefe de hogar de las familias participantes. Sin embargo, los resultados e ingresos que se generaron no satisficieron las necesidades de los participantes, lo que produjo cambios en la dirección programática de la fundación. En 1990 se creó el Programa de Mujeres, que entregaba capacitación en las áreas textil mapuche, horticultura, apicultura y manejo de ganado menor. Este nuevo enfoque, dirigido a la mujer como el motor de la familia, trajo buenos resultados ya que sus beneficios respondieron directamente a las necesidades de los hogares. A principios de 1997, tras el fallecimiento de James Ward Mundell, la fundación

---

<sup>46</sup> Se efectuaron diversos programas de apoyo al desarrollo de las familias como el Programa de Capacitación a Pequeños Agricultores, el cual daba capacitación y asistencia técnica en el área silvoagropecuaria. Mientras tanto, el Programa Foresta buscaba recuperar suelos degradados y erosionados.

quedó en manos de un directorio chileno con el objetivo de dar continuidad a la institución, mientras que la oficina ubicada en Estados Unidos se estableció como asesor voluntario. Así, en el año 2000 adquirió personalidad jurídica como organización chilena, bajo el nombre Fundación Chol-Chol James Ward Mundell para el Desarrollo Humano.

La experiencia de Chol-Chol en la capacitación de mujeres mapuches en diferentes rubros, uno de los cuales fue la artesanía textil, le permitió rescatar conocimientos sobre el telar tradicional. Esta práctica se había perdido y olvidado en muchas comunidades debido a la migración de sus integrantes hacia áreas con mayores oportunidades laborales, justamente porque el trabajo textil no sustentaba los gastos familiares<sup>47</sup>. La utilización del tejido con técnicas ancestrales de producción comenzó entonces a ser percibida como un traspaso generacional que ayudaba a la preservación de su cultura. Además, otorgaba dignidad e importancia a la labor de las familias y su entorno, transformándose en una fuente de ingreso mensual que beneficiaba directamente a los hogares y a la educación de sus hijos.

Eso motivó a la fundación a capacitar a cerca de 600 artesanas mapuche de las comunas de Nueva Imperial, Chol-Chol, Carahue, Freire, Temuco, Teodoro Schmidt y Padre Las Casas. En el año 2000, estas mujeres se organizaron como productoras textiles, con el apoyo de la Fundación Chol-Chol, para crear la Asociación Indígena Ñime Kafe pu Domo.

---

<sup>47</sup> En la sociedad tradicional del hogar mapuche, la mujer tiene un rol de gran importancia para la continuidad de la familia, la transmisión de cultura, e incluso el nivel de ingresos de esta.



Imagen 5: Fotografía artesanas parte de la Fundación década de los 90'. Archivo Fundación CholChol.

En ese período, la fundación comenzó a desarrollar su ámbito comercial. Gracias a una donación privada, se implementó un fondo destinado exclusivamente a la compra de textiles creados por las artesanas. El foco de esos años fue primordialmente el mercado internacional al que se apuntaba con la exportación directa y la participación en ferias e instancias asociadas<sup>48</sup>. Posteriormente, se habilitó un espacio comercial, de acopio y de preparación de pedidos en la sede de Chol-Chol, ubicada hasta la actualidad en el Camino Labranza, Nueva Imperial Km. 3.

En 2005, la Fundación Chol-Chol ingresó a la Federación Internacional de Comercio Alternativo (IFAT), tras cumplir con los requisitos y estándares internacionales de comercialización. En 2007 logró además la acreditación de la Organización Mundial del

---

<sup>48</sup> Ver en anexo 4 el currículo de Fundación Chol-Chol.

Comercio Justo (WFTO), lo que la convirtió en pionera en este ámbito en Chile y en establecer redes con mercados internacionales.

En 2008, el Museo Regional de la Araucanía remodeló su museografía y destinó en su acceso un espacio para la instalación de una tienda especializada. Su fin era relevar la producción de cultores/as y artesanos/as de la zona, que tuviese pertinencia territorial y que aportara al desarrollo socioeconómico del sector<sup>49</sup>. El museo decidió entregar la administración del negocio a una organización local, con trayectoria, y respetada en su ámbito. Entonces optó por la Fundación Chol-Chol, la cual cumplía ampliamente con los estándares de desarrollo que buscaban. La tienda se inauguró bajo el nombre Rakizuam y, al ser el museo un lugar para la promoción de la cultura regional, la fundación debió abrirse a nuevos proveedores y oficios. Se sumaron también a participar en la organización de diferentes talleres y actividades relacionadas con la programación del museo, con la idea de vincular los contenidos de las exhibiciones con los productos que se ofrecen en la tienda.

Paralelamente, en torno a este espacio comercial, se creó la Corporación Cultural Rakizuam, mediante un proceso de empoderamiento asociativo liderado por la Fundación Chol-Chol. La corporación Rakizuam surgió de la necesidad manifestada por los proveedores involucrados en la tienda de contar con las formalidades institucionales necesarias para tener más fuerza e independencia, visibilizarse en la región y vincularse con proyectos propios a otros espacios y entidades<sup>50</sup>.

El propósito inicial era que la Corporación Cultural Rakizuam se hiciera responsable de la administración de la tienda para que así los mismos creadores tuvieran autonomía y pudieran operar en forma independiente. Para ello, algunos miembros de la corporación se sumaron como parte activa del local haciéndose cargo de la atención al público y de diferentes tareas de venta por las que recibían honorarios. Sin embargo, la Corporación

---

<sup>49</sup> En: <https://masquecultura.cl/2020/12/29/tienda-de-comercio-justo-rakizuam-artesania-origen/>. Consultado el 21/08/2023.

<sup>50</sup> En: <https://masquecultura.cl/2020/12/29/tienda-de-comercio-justo-rakizuam-artesania-origen/>. Consultado el 21/08/2023.

Rakizuam no consiguió liderar la gestión comercial del espacio por lo que éste siguió a cargo de la Fundación Chol-Chol al tiempo que la Corporación Rakizuam continuó con su funcionamiento independiente de la tienda, pero manteniendo el vínculo de sus integrantes a través de la participación en talleres, actividades y como proveedores de la tienda.

Durante los años siguientes, la fundación ha continuado su modelo de trabajo a través de tres líneas de acción: 1) Educación/Capacitación; 2) Comercialización/Acceso a los mercados; y 3) Creación de Conciencia/Empoderamiento con el desarrollo de distintas iniciativas, no sólo en La Araucanía. Variados proyectos se concretan con el apoyo de fondos públicos y alianzas, la participación en misiones internacionales<sup>51</sup>, la presencia en ferias e instancias comerciales en Chile<sup>52</sup>, la organización de talleres de capacitación y otras iniciativas en diferentes regiones<sup>53</sup>.

En 2020, debido a la pandemia, la fundación tuvo que cerrar sus puntos de venta, detener su participación en instancias internacionales y pausar la exportación de productos. Para enfrentar la contingencia, el personal de la entidad debió capacitarse y desarrollar estrategias digitales de comercialización, crear una tienda en su página web y organizar talleres *online* liderados por artesanos/as. Éstos estuvieron centrados en la transmisión de conocimientos a escuelas y liceos, con lo que se abrió una nueva línea de trabajo de carácter virtual.

Actualmente, la institución ha normalizado parcialmente su operación, reabriendo la tienda Rakizuam. Sin embargo, no ha logrado restablecer aún el nivel de producción de artesanos/as ni la cantidad de ventas existentes antes de la pandemia. En ello ha influido la

---

<sup>51</sup> Participan en el Festival de Lana en Woonderwool Wales (2017), Misión Comercial a Feria Ambiente Frankfurt (2017), FAIR FRIENDS en Alemania (2017), Winter National en su 6ta versión anual en EE.UU. (2017), promoción y activación comercial en Bélgica (2019), y “Rakizuam nacido en Chile, pero desde tus manos en Cuba” (2019).

<sup>52</sup> Ferias de Comercio Justo entre 2018 y hasta la actualidad.

<sup>53</sup> Destacan los talleres de capacitación impartidos en Los Lagos (2014), Tarapacá (2014), Bio-Bio (2014), desarrollo de conversatorios, giras de artesanos/as, proyectos de investigación como “Raíces del Ñimin Pehuenche para la preservación del patrimonio cultural en la comuna de Lonquimay”, financiado por el Fondo del Patrimonio Cultural del Servicio Nacional del Patrimonio, entre otros.

disminución de visitantes extranjeros, quienes eran el fuerte de sus compradores. Por eso, ahora busca reactivar su actividad internacional y concretar distintos proyectos de capacitación y difusión.

#### **IV.2.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación**

La Fundación Chol-Chol tiene como misión ser *“un gestor cultural de empoderamiento, visibilización y valoración del trabajo de cultores y artesanos regionales. Proyectando a través de la promoción del área de negocios de comercio justo y empoderamiento, una mirada de promoción cultural internacional para La Araucanía”*<sup>54</sup>.

Actualmente, la fundación trabaja con artesanos y artesanas en todo el territorio nacional, con enfoque en el rubro textil. Sin embargo, mantiene como eje central de su actividad la comercialización de la artesanía mapuche bajo los parámetros del comercio justo. Con ello, se esfuerza en relevar a sus creadores y en rescatar el textil tradicional mapuche articulándolo en tres líneas de trabajo:

- 1) Educación y capacitación:** Busca entregar a las artesanos/as habilidades y herramientas necesarias para gestionar su producción bajo los parámetros del comercio justo, además de transmitir la valoración de la cultura mapuche y su patrimonio a través del desarrollo textil. La enseñanza impartida aborda distintos aspectos y es efectuada por otras mujeres de la región con experiencia en técnicas tradicionales. Asimismo, se entrega capacitación en otros ámbitos como diseño, cálculo de precios, formas de materializar las ideas, entre otros aspectos. Esta línea se trabaja a partir de proyectos financiados de manera externa y consideran, por ejemplo, talleres de desarrollo textil, contabilidad básica y sesiones de intercambio de experiencias con otros grupos de artesanas<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> En: <https://cholchol.org/mision-y-vision/>. Consultado 01/11/2023.

<sup>55</sup> Extraído de: <https://cholchol.org/politicas-y-protocolos-de-acceso/>. Consultado el 05/08/2023.

- 2) **Creación de conciencia:** Su objetivo es promover y crear conciencia, tanto a nivel nacional como internacional, sobre la difícil situación de las productoras artesanales mapuches y de los campesinos. En esta línea se realizan variadas actividades generalmente asociadas a proyectos.
- 3) **Comercialización y acceso a los mercados:** Con el objetivo de disminuir las brechas de acceso a los canales de comercialización para las mujeres artesanas rurales, Chol-Chol actúa como puente de comercio justo entre ellas y los compradores locales, nacionales e internacionales. En este rol, busca proveer a los productores asociados con un ingreso equitativo y estable por medio de un soporte comercial permanente. En ese contexto se elaboran conjuntamente convenios de trabajo que les permitan concentrar su tiempo en el cuidado de sus familias, la mantención de sus hogares y la creación de productos.

### **Modelo de comercialización y acceso a los mercados**

La fundación considera que la comercialización basada en los preceptos del comercio justo es un medio para el empoderamiento de los artesanos/as, lo que se logra generando ingresos permanentes que les otorguen una vida digna mediante la mantención de sus oficios tradicionales. Al mismo tiempo, se trata de una valiosa forma de difundir prácticas ancestrales para la puesta en valor de este patrimonio. En paralelo, el eje formativo de la entidad también apoya en ese propósito ya que promueve el empoderamiento conjunto de creadores/as y de la misma institución.

En sus inicios, el modelo comercial estaba 100% orientado al extranjero, mediante la exportación de productos. En su sede contaban con un espacio para la venta directa, destinado principalmente a los turistas. Su innovación y diferenciación consistía en que, mediante alianzas de vinculación con organizaciones extranjeras, se realizaban activaciones o acciones. Si bien no correspondían en su totalidad a una venta, sí tenían un propósito económico ya que apoyaban la difusión de productos mediante la comercialización en sitios específicos, relevantes para el sector fuera de Chile. Estas alianzas generaban una alta

demanda, la participación en muestras de artesanía, talleres, charlas y otras instancias a las que también viajaban las artesanas<sup>56</sup>. Con el paso del tiempo, se fueron implementando y fortaleciendo otros canales comerciales como la venta corporativa o institucional, la administración de la tienda del Museo Regional de la Araucanía y, a partir de 2020, la venta virtual en su página web. El desarrollo de cada canal comercial ha respondido a distintos objetivos y su protagonismo ha cambiado a lo largo del tiempo. Esto demuestra la flexibilidad y adaptabilidad de la organización según los cambios en el contexto.

La fundación cuenta con los siguientes canales de venta, todos ellos directos:

- 1) Venta internacional:** Aborda tanto la exportación directa de productos como las ventas que se logran a través de la participación en ferias y muestras. Si bien este canal estuvo en pausa durante la pandemia, actualmente se está reactivando. La presencia, en particular, en eventos fuera del país permite generar ventas significativas en pocos días. En este caso el modelo corresponde a la activación cultural, lo cual resulta en la comercialización directa en espacios especializados<sup>57</sup>. La fundación viaja junto a los/as artesanos/as, cuya presencia es fundamental en la trasmisión del valor cultural del textil mapuche, elemento muy valorado en el extranjero<sup>58</sup>. Al mismo tiempo, estas experiencias se alinean con la línea de trabajo de la entidad respecto a la promoción y difusión de las artesanías y sus artífices<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Ortiz comenta que, en el año 2009, en el Museo del Indio Americano (Smithsonian) realizaron talleres y una venta por tres días en una de las salas del museo. Ello les generó ingresos equivalentes a seis meses de trabajo.

<sup>57</sup> Por ejemplo, en el Museo Nacional del Indio Americano (NMAI) de Washington DC (2009-2010) y en el Museo de Arte Latinoamericano (Molaa) de Los Angeles, EE. UU. (2007). Se suma una exhibición y venta de tejidos en la Galería de Arte Silk Moon Art Gallery de Sebastopol, San Francisco, EE.UU. (2009), además de ferias y muestras de artesanía como el Festival de Lana en Woonderwool Wales (2017), la Feria Ambiente Frankfurt (2017), y el Centro Las Rozas en las afueras de Madrid, España. También ha participado en instancias sobre Comercio Justo como el encuentro internacional en Boston, en 2010.

<sup>58</sup> En: <https://www.laopinon.cl/noticia/mapuche/artesania-mapuche-se-exhibe-en-washington-dc>. Consultado el 22/09/2023.

<sup>59</sup> La experiencia de la Fundación Chol-Chol en el extranjero es sostenida. Así se detalla en su sitio web: <https://cholchol.org/wp-content/uploads/2017/12/Curriculum-FCC.pdf>. Consultado el 12/10/2023.

- 2) **Venta a pedido:** Se trata de ventas puntuales que la fundación realiza a personas u otras instituciones. Actualmente, este canal no es relevante en términos de volumen e ingresos.
- 3) **Venta *online*:** Corresponde al catálogo de productos que la tienda ofrece en el sitio web de la fundación. Ahí se promueven principalmente productos de artesanos/as que son parte de la red de la entidad y, también, obras creadas por otros/as artesanos/as. Se está en proceso de implementar un carro de compras en el mismo sitio web, pero por el momento funciona solamente como catálogo.
- 4) **Venta institucional/corporativa:** Este canal incluye especialmente las ventas a universidades y organismos públicos, a través del Sistema de Compras Públicas<sup>60</sup>. Cuando estas entidades necesitan, por ejemplo, una gran cantidad de regalos institucionales, similares en calidad y dimensiones, la fundación posee la experiencia para cumplir con ese tipo de pedido, en los tiempos requeridos. Debido a la baja en los clientes actuales, se está trabajando arduamente en reactivar la comunicación con estos organismos, por ejemplo, se les contacta y envía un catálogo actualizado de obras.
- 5) **Tienda Rakizuam del Museo de la Araucanía:** Este es el único espacio de venta presencial y, actualmente, corresponde al principal canal de ventas. Se comercializan productos tanto de la red de artesanos/as de la fundación como de cultores que forman parte de la Corporación Cultural Rakizuam. De este modo, el espacio cumple además un rol de vitrina que difunde a los creadores y sus trabajos.

---

<sup>60</sup> Sistema que busca mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los servicios públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información. En: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15426.html>. Consultado el 08/11/2023.

Se ubica en el acceso del museo y en su administración se establecen los siguientes alcances:

- a) El museo no cobra por concepto de arriendo ni gastos de uso corriente (agua, electricidad, calefacción, seguridad, entre otros).
- b) En la tienda se comercializan productos de artesanos/as textiles de su red y de otros creadores regionales, sin que sea requisito ser parte de la Corporación Rakizuam.
- c) Se deben realizar tres activaciones en el año, vinculadas a las temáticas tratadas en el museo.
- d) Existe plena disposición por parte del museo de incentivar la creación de obras inspiradas o vinculadas con su colección.



Imagen 6: Fotografía tienda Rakizuam en el Museo de la Araucanía.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Imagen en: <https://cholchol.org/contacto/>. Recuperada el 09/10/2023.

## **Oferta de productos**

La oferta de productos de la fundación se caracteriza por la calidad y pertinencia cultural mapuche, siendo su foco las piezas textiles de diseño tradicional y con teñido natural. A través de los años se han incorporado otros oficios como alfarería, madera y orfebrería. Primero se implementaron en la tienda del museo y posteriormente se incluyeron en sus otros canales comerciales. Con el tiempo, agregaron a su oferta productos de diseñadores, librerías, editoriales, pero siempre manteniendo la pertinencia cultural.

La oferta para el mercado internacional pone especial énfasis en la calidad y homogeneidad de las piezas, al igual que en el diseño. Debido a la orientación comercial de dicho mercado, el control de calidad es aún más riguroso y está a cargo de la directora ejecutiva de la fundación<sup>62</sup>. Ella es quien, además, decide la oferta de acuerdo a una estimación sobre la demanda de cada producto.

## **Relación con artesanos, artesanas y proveedores**

La fundación comenzó trabajando con artesanas tejedoras de La Araucanía, llegando a conformar una red de 600 mujeres. Actualmente lo hace con 80 artesanas y artesanos, principalmente del oficio textil<sup>63</sup>, con quienes desarrolla sus tres líneas de trabajo: comercialización, capacitación y difusión. A ello se suman tres organizaciones base de productores que no dependen exclusivamente de la fundación: La Corporación Cultural Rakizuam, la Agrupación Kuifi Kimun y la Agrupación de Mujeres Campesinas de Lolén. Con estas instituciones establece vínculos comerciales bajo los parámetros del comercio justo, pero no aborda líneas de promoción cultural mediante proyectos. Adicionalmente, trabaja con otros cultores que, si bien no son parte de la red, comercializan productos a través de sus canales comerciales y/o participan en las actividades de difusión. Si bien la relación con

---

<sup>62</sup> La directora de Chol-Chol es Susana Ortiz, diseñadora con experiencia en la artesanía y quien se hace cargo de las distintas líneas de trabajo de la organización desde 2011.

<sup>63</sup> La fundación ha conformado su red de artesanos/as principalmente a partir de grupos con quienes ha trabajado en el fortalecimiento de sus capacidades. Se ha enfocado en el desarrollo del oficio textil como forma de mejorar sus condiciones de vida y de la apertura de Razikuam.

cada uno de estos segmentos es diferente, en todos estos casos se trata de un vínculo directo, sin intermediarios, transparente y basado en los preceptos del comercio justo. El sistema de trabajo con la red ha ido cambiando en el tiempo, actualmente el modelo no es paternalista, impulsa la asociación entre artesanos/as y aumenta la independencia respecto de la fundación. No exige exclusividad, sino que busca precisamente fomentar las relaciones comerciales con otras instituciones y organizaciones. Por ejemplo, algunos proveedores también entregan productos a la Fundación Artesanías de Chile y a la Cooperativa Folil.

El proceso de compra para los/as artesanos/as de la red se realiza por medio de convenios o contratos individuales y no a través de agrupaciones<sup>64</sup>. En estos convenios se estipulan la compra mínima, los plazos de entrega y los precios acordados. De manera semanal, la fundación concreta una transferencia a sus proveedores por el monto total de lo entregado, es decir, funciona a través de la compra y no de la consignación.

Cuando los artesanos/as o cultores no son parte de la red, o cuando presentan nuevos productos, entonces el acuerdo se realiza a consignación. Las piezas nuevas son testeadas en un período de entre cuatro y seis meses, tras lo cual se decide su permanencia en la tienda y se establece su compra dentro de los contratos individuales. Con ello queda atrás la consignación de productos y se estipula la compra.

A su vez, la fundación tutela que los creadores cuenten con buenas prácticas en su cadena productiva, por ejemplo, que no exista tercerización a otros artesanos/as. Para eso, visita periódicamente los talleres y se preocupa de que toda la cadena productiva cumpla con los parámetros del comercio justo.

La relación entre las artesanas tejedoras y la fundación es un elemento apreciado y bien evaluado por ellas mismas. Consideran que se ha avanzado positivamente en mejorar la comunicación entre las partes y se ha establecido un vínculo personal con la institución,

---

<sup>64</sup> Antiguamente se realizaban contratos con las asociaciones o agrupaciones, pero este modelo generaba problemas entre las artesanas. Hoy se ha vuelto al sistema de contratos individuales, con algunas excepciones de proveedores grupales que entregan sus productos solamente a la tienda.

al punto de que sienten como propia la sede de la entidad en Chol-Chol. Ahí, por ejemplo, dejan un suministro de lanas y piezas y utilizan activamente el lugar como un espacio de encuentro entre ellas<sup>65</sup>.

### **Establecimiento de precios de compra y venta**

Al ser una organización de comercio justo certificada— y que por lo mismo tiene como principio el precio justo de los productos<sup>66</sup>, el establecimiento de los valores de compra es una preocupación constante de la fundación. La entidad busca equilibrar los parámetros comerciales con condiciones justas para los artesanos/as, teniendo en cuenta sus costos para que gocen de cadenas de producción sostenibles.

En el caso de las artesanas tejedoras que son parte de la red, los precios se fijan anualmente en una instancia en que todas participan. Ahí se hace un cálculo para cada tipo de pieza y se las clasifica por tamaño, técnica y materialidad. En ello consideran la totalidad de sus costos y proponen un precio a la fundación, el cual es normalmente aceptado. En caso contrario, se consideran los aspectos planteados y se hace un análisis caso a caso. Para artesanos/as de otros oficios, generalmente se respetan los precios entregados por ellos mismos y, en caso de considerarlos poco comerciales, se dialoga hasta llegar a un acuerdo.

La Fundación Chol-Chol trabaja bajo la óptica del precio justo, el cual entiende como un proceso continuo que va más allá de los números. La directora ejecutiva de la entidad, Susana Ortiz Geoffroy, asegura que, si bien actualmente no pueden pagar lo que se estima como expectativa, los esfuerzos están puestos en que año a año el valor se vaya acercando a esa meta. Asimismo, la fundación busca mantener altos estándares éticos en las

---

<sup>65</sup> Información obtenida a partir de entrevistas efectuadas a cinco artesanas que son parte de la red de la fundación. Las conversaciones fueron presenciales y realizadas en la tienda en el Museo de la Araucanía.

<sup>66</sup> Como lo define la *Fair Trade International* en uno de sus 10 principios de comercio justo, un precio justo es aquel que ha sido establecido de mutuo acuerdo por todos a través del diálogo y la participación, que proporciona un pago justo a los productores y que puede ser sostenido por el mercado. Pago justo es la provisión de una remuneración socialmente aceptable en el contexto local, considerado como justo por los propios productores, y que tenga en cuenta el principio de igual pago por igual trabajo entre mujeres y hombres.

relaciones personales, asegurar el respeto y transparencia con los/as artesanos/as y apoyar fuertemente su difusión y educación.

En cuanto al precio final de venta, se trabaja con un margen que oscila entre un 20% y un 30% sobre el costo de los productos que se comercializan en Chile, mientras que en el caso de la exportación también se deben considerar otros costos.

Parte relevante del modelo de la Fundación Chol-Chol, y un aspecto positivamente valorado por las mismas artesanas, es el fondo de microcrédito de materias primas. Su existencia permite adelantar pagos y entregarles materias primas, con la posibilidad de endeudarse y posteriormente pagar con piezas terminadas.

## **Organización**

La fundación responde a un directorio ubicado en Chile quienes entregan los lineamientos a la directora ejecutiva, Susana Ortiz Geoffroy, quien trabaja en la entidad hace 16 años y, por lo mismo, posee un vasto conocimiento sobre la organización.

La entidad se organiza en torno a cuatro líneas de funcionamiento. Éstas son ejecutadas por un equipo de trabajo permanente, pero acotado. Su tamaño puede aumentar según los proyectos, a lo que se suma el importante aporte de practicantes y voluntarios.

A junio de 2023, el equipo permanente se componía de cuatro personas: la directora ejecutiva, y otros tres empleados que trabajan en distintos ámbitos: 1) El área comercial que apoya en la búsqueda de nuevos clientes y mercados, promueve las ventas y ayuda en tareas administrativas; 2) El área de asociatividad que es un rol realizado por una artesana que promueve las diferentes actividades y se responsabiliza de que artesanos/as ligados a la entidad, y también externos, participen en talleres y actividades; 3) El área de comunicaciones que está en manos de una periodista, quien se encarga de la difusión en prensa y otras redes.

Igualmente, relevante es el trabajo de practicantes y voluntarios. Durante años, la fundación recibió profesionales extranjeros, quienes de manera voluntaria colaboraban en distintas áreas, lo que hacía su participación relevante para la gestión comercial, marketing y difusión. Esto se vio interrumpido por la pandemia, pero la entidad tiene interés en retomarlo en el futuro<sup>67</sup>.

### **Financiamiento y estructura de costos**

Su financiamiento es mixto. Actualmente el presupuesto anual de la fundación se compone aproximadamente de un 20% de ingresos propios, principalmente provenientes de las ventas. Un 80% viene de terceros, principalmente fondos públicos, los cuales se trabajan mediante alianzas de colaboración, concursos, proyectos asociativos, donaciones y microcréditos.

Hasta 2019, la línea de comercialización era autosustentable e incluso aportaba a las otras áreas de trabajo de la fundación. Sin embargo, a partir de ese año, sumado a la pandemia, el aspecto comercial ha requerido una subvención cercana al 30% por parte de la entidad para continuar con la compra de productos a artesanos/as.

Los ingresos a partir de las ventas eran del orden de los \$30.000.000. Este monto ha disminuido drásticamente, sin lograr a la fecha recuperar los niveles de venta previos al año 2019. Los ingresos por venta no llegan a sobrepasar un 20% de los ingresos totales de la organización. Éstos, a su vez, provienen principalmente de ventas generadas en la tienda física o virtual (92% en 2022). En segundo lugar, se encuentran las ventas corporativas y la exportación.

Por otro lado, los ingresos de terceros provienen principalmente de fuentes públicas y están asociados a proyectos y convenios, correspondiendo al 70% de su presupuesto anual. Esos recursos se usan especialmente en gestión y en la línea de capacitación y

---

<sup>67</sup> El trabajo de una voluntaria permitió, por ejemplo, desarrollar la línea de diseño gráfica institucional, la mejora del catálogo de productos, entre otros avances.

conciencia. Un fondo relevante ha sido el Programa de Apoyo a Organizaciones Colaboradoras (PAOCC) que ha contribuido a cubrir la operación durante algunos años<sup>68</sup>. El resto del financiamiento proviene de donaciones, principalmente de filántropos extranjeros y se orienta a cubrir proyectos puntuales o gastos de operación. Esta fuente de ingresos ha disminuido desde la pandemia, a excepción de una donación proveniente de una fundación extranjera, que permitió la operación por tres años<sup>69</sup>.

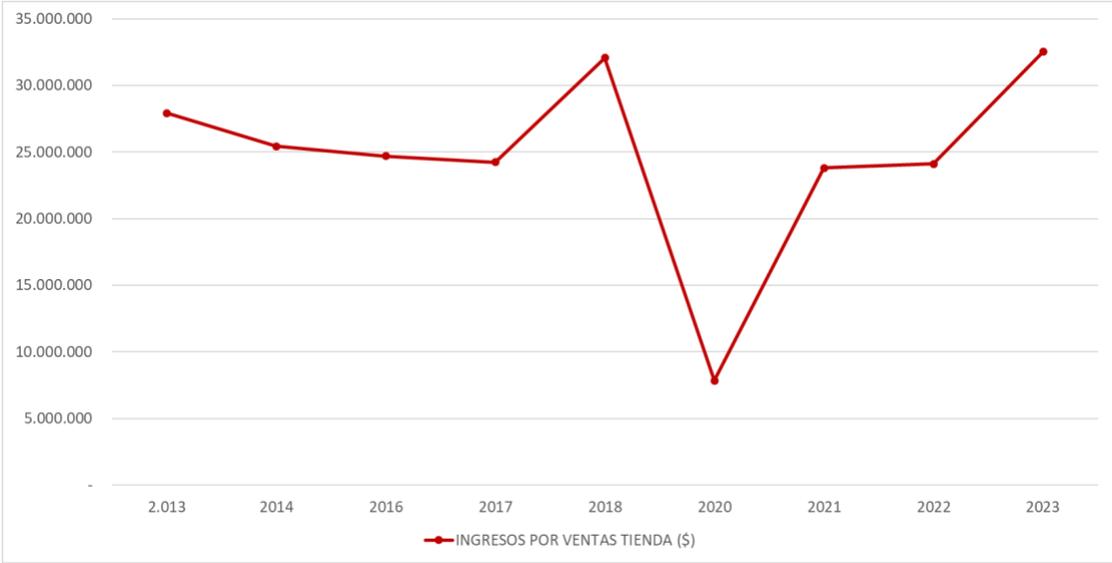


Gráfico 2: Evolución de los ingresos por ventas de la Fundación CholChol entre los años 2013 y 2023<sup>70</sup>.

En cuanto a la estructura de costos, aquellos de tipo fijo corresponden al funcionamiento de la sede de la Fundación en Chol-Chol y a remuneraciones (del orden del 10% del presupuesto). Los costos variables corresponden a gastos de venta financiados dentro de la línea de comercialización y a proyectos cubiertos por medio de diferentes iniciativas. La fundación cuenta con un fondo de compra rotatorio del orden de los \$10.000.000, recursos

<sup>68</sup> PAOCC es el Programa de Apoyo a Organizaciones Colaboradoras dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, al cual se postula desde 2016.

<sup>69</sup> Información obtenida a partir de una entrevista telefónica a Susana Ortiz el 29/08/2023, en la que no se revela el nombre de la institución donante.

<sup>70</sup> Gráfico elaborado en base a la información presente en los Balances proporcionados por Susana Ortiz.

que se destinan exclusivamente a la adquisición de productos textiles<sup>71</sup>. La entidad posee además estrechos vínculos con INDAP y Sercotec, con quienes articula acciones y colabora en la capacitación y formación tanto de artesanos/as como de personas que trabajan en el área. Sin embargo, son iniciativas independientes del funcionamiento de la tienda y no financian su estructura de costos fijos.

Asesorada por voluntarios externos, actualmente la fundación está trabajando en un modelo de sostenibilidad financiera que le permita construir un plan de trabajo que considere los siguientes aspectos: 1) Retomar su modelo de negocio internacional con foco en alianzas con organizaciones de otros países; 2) Implementar la tienda virtual; 3) Lograr una mayor relación con otras entidades mediante proyectos y la vinculación directa de artesanos/as en otras redes; y 4) Fortalecer las donaciones provenientes del extranjero.

#### **IV.2.2 Experiencias a relevar**

Su modelo de trabajo vincula la enseñanza y la formación sostenida en las áreas de técnicas, creación y otros aspectos de la artesanía. Lo hace por medio de capacitaciones que son impartidas por otras mujeres artesanas de la región. Ello ha permitido la recuperación de prácticas ancestrales, la puesta en valor de sus creadoras y la apreciación del oficio. Al mismo tiempo, la formación en aspectos comerciales permite el empoderamiento de las artesanas. Todo esto se suma a la línea de comercialización, lo que impacta positivamente al sector artesanal, genera fuentes de ingresos y mantiene los oficios.

La profunda concepción del oficio textil que tiene la Fundación Chol-Chol la ha motivado a optar por una forma de trabajo que fortalezca la artesanía, diferenciándola de la manualidad. Además, ha generado oportunidades de comercialización que se mantienen

---

<sup>71</sup> El fondo de compra rotario se conforma a partir de una primera donación de una persona natural extranjera y que luego fue incrementado por una segunda donación.

en el tiempo, que serían muy difíciles de acceder de manera directa por parte de los/as artesanos/as.

El enfoque en la generación de conciencia y difusión complementa este modelo, lo que permite la puesta en valor del oficio artesanal y otorga oportunidades de visibilidad para artesanos/as, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La flexibilidad y adaptación que caracteriza a la organización ha sido clave y es un elemento interesante de analizar. A través de su trayectoria ha experimentado situaciones que la han desafiado a generar cambios en sus modelos de trabajo y negocio. Asimismo, ha debido desarrollar distintas estrategias para cumplir con su misión. Los aspectos más relevantes han sido los siguientes:

- i) En sus inicios, la comercialización estaba orientada al mercado internacional, en que la gran dificultad era lograr volúmenes de producción con altos estándares de calidad, tanto desde el punto de vista de diseño, homogeneidad y estandarización. Otro desafío estaba dado por las distancias geográficas y modelos de trabajo característicos del sector artesanal rural. Lo anterior fue resuelto mediante una fuerte capacitación técnica y acompañamiento constante a las artesanas. Ello resultó en el desarrollo de líneas de productos atractivas para el mercado internacional. Asimismo, logró darles seguridad para mantener su producción y generar un compromiso en ese ámbito. En esto fue clave la capacidad de la organización para contar con recursos permanentes que permitieran la compra de materia prima para pagar de inmediato los productos a las artesanas. De este modo, ellas comenzaron a ver en el modelo una alternativa real de comercialización.
  
- ii) La organización trabajaba con un gran número de artesanas, inicialmente 600 mujeres tejedoras, que con el tiempo fue aumentando. Las posibilidades de comercializar grandes volúmenes se hacían poco sustentable en el tiempo por

lo que la entidad debió hacer cambios en su modelo de intervención. En lugar de tener una perspectiva paternalista y asistencialista, se enfocó en fortalecer la independencia de las artesanas, conservando el enfoque social, pero entregando herramientas formativas que las empoderase. Potenció su capacidad de asociación para que, desde agrupaciones, o de forma individual, pudiesen continuar de manera independiente. El objetivo era que la fundación estableciese relaciones comerciales con dichas agrupaciones más que con personas de manera individual. Sin embargo, con el paso del tiempo, se observaron problemas dentro de los grupos, particularmente respecto a la compra de productos. Ello motivó un cambio en el modelo de compra y se establecieron relaciones mediante contratos individuales con cada artesano/a. Actualmente, el trabajo con las agrupaciones que ya están consolidadas se hace en otras líneas, por ejemplo, se les apoya en difusión y vinculación en lugar de comprar sus productos.

- iii) Al abrir la tienda en el Museo Regional de la Araucanía, se encontraron con el desafío de ampliar su red de trabajo. Ello implicó abrirse no sólo a un mayor número de cultores, sino que también a nuevos oficios y perfiles de creadores con nuevas formas de relacionarse. Este desafío fue abordado desde la colaboración y participación. Se consideró el conocimiento de estos nuevos artesanos/as y productores y se les incorporó en el desarrollo de la tienda. Así, en vez de trabajar con este grupo de una manera segmentada, poco a poco se homogeneizaron las condiciones comerciales con las artesanas que eran parte de la red y se trabajó bajo los mismos preceptos de comercio justo.
  
- iv) La pandemia sin duda ha sido la mayor dificultad que la fundación ha experimentado en los últimos años, tanto en términos económicos como en las relaciones con los artesanos/as. Se vieron en la obligación de activar otras

estrategias comerciales, entre ellas incorporar tecnología para realizar actividades de manera virtual como la venta de productos, capacitaciones, talleres y contacto con su red de artesanos/as. De la misma forma, se aumentó la gestión para buscar fuentes de financiamiento a través de proyectos y fondos concursables que les permitieran costear el mínimo de su operación. Este proceso no estuvo libre de dificultades, principalmente las brechas en conocimiento digital y tecnológico de los artesanos/as y de quienes trabajaban en la organización, así como tener que aprender fórmulas para posicionarse en un contexto digital/virtual, visibilizando a los artesanos y artesanas y con una forma respetuosa de contar un relato que, teniendo en cuenta el objetivo comercial, mostrase el propósito social de la fundación.

Sin duda, un elemento diferenciador de la Fundación Chol-Chol es su trabajo con organizaciones internacionales. Su modelo innovador de “activación + venta” es una práctica que ha facilitado no sólo ingresos económicos, sino también la promoción del sector y el prestigio de la entidad con el apoyo reiterado de ProChile en misiones comerciales en el exterior. La Fundación Chol-Chol fue una de las primeras organizaciones en Chile en ser miembro, y estar acreditada desde el 2005<sup>72</sup> por la Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO). Esto le otorga prestigio y da acceso a artesanos/as de su red a mercados internacionales. Con ello pueden promocionar y vender sus productos en lugares como Estados Unidos y Europa. Sin embargo, el problema que hoy enfrentan es la disminución ostensible de los mercados internacionales de comercio justo. Además, la interrupción de su participación en actividades internacionales ha provocado que reactivar esta línea de trabajo sea cada vez más complicado. No obstante, su prestigio y capacidad de exportación son elementos que juegan a su favor para potenciar nuevamente esos esfuerzos.

---

<sup>72</sup> En: <https://cholchol.org/comercio-justo/>. Consultado el 08/09/2023.

Es importante destacar que la fundación, al igual que otras organizaciones, no cuenta con un ingreso permanente y con ello la generación de recursos propios es siempre un desafío. A pesar de ello, ha podido sortear las dificultades, mantener su foco y propósito, continuar sus prácticas de comercio justo y promover su modelo de relacionamiento. Sin bien, puede que éste no sea el más eficiente en términos de costos, le ha permitido nutrir y estrechar el vínculo con los/as artesanos/as. Destaca también la transparencia en la entrega de información y comunicación, lo que se ha visto fortalecido con la forma en que se establecen los precios y el constante trabajo por mejorarlos. Reconocen que éstos no son los montos ideales, pero afirman que existe un compromiso por disminuir la brecha entre el precio ideal y el real.

En esta misma línea, la fundación aporta a creadores/as con visibilidad, no sólo en las acciones de difusión, sino que también con presencia en la misma tienda. Por ejemplo, junto al nombre de cada persona se implementa un código QR con videos que promueven el trabajo de cada cultor/a. De este modo, el comprador puede conocer sus historias de primera fuente.

A pesar de ser reducido, el equipo de la organización posee características claves: un elevado compromiso con la misión institucional y un alto grado de conocimiento que permite que las intervenciones territoriales tengan resultados concretos, los que pueden ser medidos y estudiados. Se suma la capacidad de vinculación y articulación con distintas organizaciones tanto a nivel nacional como internacional y los esfuerzos por gestionar diferentes fuentes de financiamiento, entre ellos fondos públicos como subvenciones, fondos concursables, fondos privados y de origen internacional.

#### **IV.2.3 Reflexiones en torno al caso**

El caso de la tienda que la Fundación Chol-Chol administra desde 2008 plantea interesantes experiencias para reflexionar. Se trata de un ejemplo de una organización con

objetivos claros, una metodología concreta y grupos de beneficiarios específicos, la que se ve en la obligación de integrar otras miradas, establecer nuevas metas y abrirse a otros espacios de trabajo, sin perder su propósito y orientación. La relación establecida con el Museo Regional de la Araucanía, por ejemplo, le ha permitido contar con un lugar físico, una ubicación privilegiada para la venta, costos subvencionados y pertinencia cultural, lo que sin duda es significativo para artesanos y artesanas. Si bien esto genera más oportunidades, también significa adentrarse en un mundo con nuevos modos de relacionarse, conocimientos técnicos, renovados esfuerzos, recursos y tiempo.

Los casi 50 años en los que la fundación ha trabajado con las comunidades de artesanos/as la han convertido en un referente en su área. Es una institución respetada a nivel regional, nacional, e internacional, que ha mantenido relaciones con distintas generaciones de creadores y ha aportado significativamente a mejorar las condiciones de vida de las familias mapuches. Desde la perspectiva de la comercialización, si bien los últimos años no han sido sustentables, la fundación ha logrado continuidad en el tiempo. En ello ha sido clave su metodología de trabajo que establece vínculos, refuerza el empoderamiento, fomenta la conciencia y facilita la comercialización. Resaltan además su labor de internacionalización y los estándares de calidad de los productos. Esto ha otorgado prestigio y reconocimiento tanto a sus productos como a sus procesos. Su éxito está dado por la permanencia que ha ofrecido a las artesanas tejedoras y, ahora también, a otros artesanos/as, a través de ingresos frecuentes que les permitan mantener sus oficios y lograr su empoderamiento.

La sostenibilidad financiera de la organización en el tiempo también plantea un gran desafío. Al igual que otras entidades, la Fundación Chol-Chol no cuenta con un ingreso estable y financieramente depende de manera importante de proyectos temporales. Las ventas generadas hoy no logran la autosuficiencia. La profunda convicción con su propósito se traduce en restricciones para la estrategia comercial. Esto porque intenta equilibrar las fuentes de ingreso con condiciones justas en toda la cadena de producción, al igual que asegurar pagos justos a artesanos/as. Considerando que la comercialización no es su

objetivo mayor, la institución está en constante tensión al momento de fijar precios de compra justos. Esto se agudiza con el incremento y variabilidad de los costos de las materias primas, lo que encarece la producción.

Trabajar con cadenas éticas deriva muchas veces en producciones poco competitivas, especialmente en el mercado nacional. Por otro lado, la comercialización a nivel internacional se ha vuelto más difícil debido a la ostensible merma de mercados de comercio justo en el extranjero. Por último, la búsqueda de una estrategia de sostenibilidad que permita diversificar las fuentes de ingreso requiere un equipo humano que desarrolle dicha estrategia y mejore las metodologías de trabajo. Se necesitan, asimismo, indicadores que permitan un análisis más acabado del impacto que tienen las intervenciones de la entidad. La fundación hoy carece de estas capacidades, lo cual es un aspecto crítico si quiere ampliar las fuentes de ingresos, en especial aquellas provenientes de instituciones internacionales.

Todo lo anterior plantea preguntas respecto de cómo lograr equilibrios entre estrategias comerciales, modelos de intervención, comercio justo, desarrollo de gestión interna y mantención de la operación con recursos que son escasos. Surge también el desafío de cómo lograr dicho balance sin perder el propósito institucional, motor y alma de la organización.



Imagen 7: Fotografía junto a investigadoras. Mayo 2023.



Esquema 2: Síntesis Modelo Fundación CholChol. Elaboración propia.

### IV.3 ARTESANÍAS DE LOS ANDES S.A. Y FUNDACIÓN ONA

En 2004, Macarena Peña, licenciada en Historia y con experiencia en marketing, inició un emprendimiento que respondía a una de sus pasiones en la vida, la artesanía popular. Así fundó Artesanías de Los Andes S.A. y comenzó con una tienda en el barrio Lastarria bajo la marca ONA<sup>73</sup>. Su objetivo era agregar valor a los creadores y relevar su rol dentro de la cultura chilena para que dejaran de ser artífices anónimos y gozaran de mayor reconocimiento y significación a su labor. El diagnóstico de Peña era que los artesanos/as eran considerados trabajadores marginales, pobres y en constante necesidad de ser asistidos por el Estado o por organizaciones no gubernamentales<sup>74</sup>. Ello la motivó a querer generar un cambio en el paradigma desde una mirada orientada a reconocer que los artesanos son ricos creadores de identidad<sup>75</sup>.

En el pasado, quienes trabajaban en el sector artesanal tenían una perspectiva más dogmática sobre la comercialización de sus piezas, en ella se distinguía entre artesanía y diseño. Algunos criticaban que los productos artesanales fuesen percibidos como artículos comerciales e incluso aseguraban que estandarizar su producción era similar a “prostituir la artesanía”. Peña, en cambio, veía que no existían espacios comerciales con una oferta artesanal de calidad, con pertinencia cultural, atractiva para el comprador y que fuese parte de un sistema de colecciones o manifestación cultural en vez de presentarse sólo como objetos individuales únicos e irrepetibles. Entre 2004 y 2006, Artesanías de Chile abrió sus primeras tiendas y se destacó como una de las pocas propuestas con una línea similar en cuanto al *layout*<sup>76</sup>. Para la puesta en marcha de la iniciativa se contó con el apoyo de su padre, Max Peña, arquitecto quien realizó la propuesta de diseño y conceptos del punto de

---

<sup>73</sup> Se ubicó en la calle Victoria Subercaseaux N°295, Santiago, Región Metropolitana.

<sup>74</sup> Entrevista a Macarena Peña realizada el 20/12/2023.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> En 2003 se abre una tienda en el Pueblito Los Dominicos; en 2004 en Puerto Varas; y en 2006 se inauguró un gran espacio en el Centro Cultural La Moneda.

venta, líderes de opinión y personas que trabajaban en el sector desde la academia, como Celina Rodríguez (en ese entonces, Directora del departamento de Artesanías de la escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Curadora de la Feria Latinoamericana de Artesanías de la misma entidad) y Carlos Gonzáles, académico del departamento de estética de la misma Universidad, entre otros. También fueron claves personas como Carolina Blanco y Mónica Bravo, ambas con experiencias en venta de artesanías, la primera a cargo de la tienda del Museo de Arte Precolombino y la segunda, como la encargada de abastecer las tiendas de Cema en la década de los setenta.

Teniendo en cuenta este diagnóstico y su conocimiento previo sobre artesanía popular, Peña generó un modelo de negocios que consideró la apertura de una tienda como parte de un emprendimiento familiar. En un primer momento significó tomar el modelo imperante, semejante a una galería de arte, y transformarlo en un espacio con contenido cultural, con piezas insertas en determinadas colecciones y con la capacidad de ser replicadas para asegurar su continuidad. El objetivo era que el lugar de venta estuviese ubicado en un sector accesible tanto para el comprador de origen extranjero como nacional, razón por la cual escogió el barrio Lastarria. Peña utilizó su experiencia en marketing y en *retail* para atraer a los compradores. Otorgó a la tienda de un diseño moderno y atractivo, invirtió en arquitectura, apostó por el desarrollo gráfico de la marca, al igual que su diseño, la iluminación de sectores y el sonido. Todo lo anterior tuvo como propósito generar experiencias y no sólo ventas al interior del local.

Con el auge del comercio justo se abrieron otras tiendas dedicadas a la venta de artesanía, las que trabajaban bajo los mismos parámetros y con una oferta de productos similar. Esto hizo aún más necesario diferenciarse y ratificó el objetivo de trabajar en base al desarrollo de productos y sistema de colecciones.

En 2016, Peña exploró una nueva línea de negocios con “Café Almacén ONA”, nuevamente como un emprendimiento familiar, que se ubicó en un espacio aldaño a la tienda, con una carta acotada que fue potenciada con la venta de productos artesanales *gourmet*.

El modelo consideró además trabajar en el desarrollo de productos y lograr insertarlos en el mercado sin perder su pertenencia cultural ni modo de creación artesanal. Esto consistió en parte en generar “productos” desde las “piezas” artesanales, insértalos en un sistema de colecciones y estandarizar algunos aspectos para poder administrar la categoría que a la fecha no existía como tal, para lo cual debió formar y capacitar a artesanos/as en diversos ámbitos. Inicialmente, la idea era financiar estas actividades con los excedentes de las ventas de productos. Sin embargo, al cabo de unos meses, Peña se dio cuenta de que esto no era posible debido a los estrechos márgenes de ganancia que generaba la comercialización de artesanía. Intentar incrementar las utilidades significaba elevar enormemente el volumen de producción o los precios de venta, condiciones que eran poco factibles de concretar. Por ello, Peña comenzó a indagar en otras estrategias de financiamiento para la formación de creadores. Bajo su visión, esto era fundamental para la proyección de la tienda, por lo que decidió priorizar las áreas de desarrollo de productos y gestión comercial, las que, a su vez, estaban dentro de las falencias más claras del sector.

El contexto recién descrito motivó a Peña a crear la Fundación ONA en 2006 con la idea de desarrollar un eje de capacitación en forma estructurada e impulsar otras líneas de trabajo bajo una figura sin fines de lucro, lo que le permitió postular a fondos públicos y privados. Ese mismo año, Peña conoció a Laura Novik, con quien comenzó un trabajo colaborativo a través de Raíz Diseño<sup>77</sup>. Desde ahí ejecutaron proyectos de manera conjunta en el sur de Chile, en ese entonces bajo el nombre de “Identidades Latinas” para fomentar la creación popular a un nivel vanguardista a nivel latinoamericano. En noviembre de 2007, ONA colabora en la organización de un primer desfile de moda local en el Parque de las Esculturas llamado REDISEÑA y a él invitaron a destacados diseñadores de América Latina para que realizaran colecciones que evidenciaran las tendencias de la moda con identidad y el uso de materiales de desecho. En esa misma línea, en 2008, Peña participó en el

---

<sup>77</sup> Diseñadora y fundadora de Raíz Diseño. Se trata de una plataforma de promoción del diseño y la moda latinoamericana sostenible. En: <https://www.linkedin.com/in/laura-novik/?originalSubdomain=ar>. Más información en: <https://www.youtube.com/watch?v=9ArVKJbMFTg>. Consultado el 11/09/2023.

proyecto “De la tienda a la Galería” en alianza con el movimiento australiano South Project y el MAVI<sup>78</sup>.

A partir de entonces, ONA trabaja desde dos espacios complementarios: por un lado, la Fundación ONA cuyo propósito es reactivar al sector fomentando la creación artesanal para lo cual aborda tanto a consumidores como a creadores, y por otro, la empresa comercializadora con su marca ONA. Esta última actúa como un canal de venta para las piezas de artesanos/as asociados a la Fundación y, por lo mismo, es un puente entre los creadores y el mercado. La tienda mantuvo su operación durante 15 años en calle Victoria Subercaseaux 295 en Santiago Centro. Su oferta estaba orientada principalmente a los compradores extranjeros y, por lo mismo, Peña está continuamente explorando otros canales y puntos de venta. ONA ha tenido presencia, por ejemplo, en espacios con alta afluencia de público extranjero como el Hotel Valle Nevado (2005-2006), Aldeasa en el Aeropuerto Internacional de Santiago (2006-2007) y el exclusivo crucero Nomads of the Sea, donde abasteció a la tienda a bordo de la nave hasta el 2019<sup>79</sup>.

El desarrollo de proyectos y alianzas con otras instituciones, tanto públicas como privadas, también ha sido un aspecto clave. En 2009, fue parte de Innova Corfo, en el Laboratorio de Diseño e Identidad, cuyo objetivo era *“implementar una metodología replicable y escalable para mejorar procesos e incorporar nuevas tecnologías orientadas al desarrollo y diseño de productos artesanales y semi-artesanales innovadores con alto contenido de identidad”*. De este esfuerzo surgieron diferentes colecciones de productos de alta calidad que se incorporaron al catálogo de la tienda ONA<sup>80</sup>. En 2012 comenzó el trabajo con INDAP en un primer proyecto que buscaba fortalecer las capacidades de artesanos/as y ganaderos Aymaras de la provincia de Parinacota, quienes trabajan en actividades

---

<sup>78</sup> En: <https://onachile.com/blogs/proyectos-actividades/de-la-tienda-a-la-galeria>. Consultado el 20/10/2023.

<sup>79</sup> Entrevista a Macarena Peña realizada el 20/12/2023.

<sup>80</sup> El catálogo contó con la colaboración de Laura Novik en el desarrollo de las colecciones, Isabel Infante como diseñadora gráfica y FOCH en la fotografía, entre otros profesionales que se iban acercando al área de lo hecho a mano, según indica Macarena Peña.

relacionadas con la cadena de valor de la textilera artesanal. Con ello se logró elaborar la marca colectiva, Kaytu, la que cuenta con un alto estándar de calidad y ha otorgado una identidad gráfica al hilado artesanal<sup>81</sup>. Este proyecto ha sido relevante ya que los productos creados bajo su alero, junto a Mónica Bravo (diseñadora experta en técnicas textiles prehispánicas) y Moira del Ponte (desde el área de Artesanías de Indap recién creada en ese mismo año) continúan vigentes. Además, marcó el comienzo del trabajo con hilatura artesanal, lo cual es una ventaja competitiva que se observa en todos sus proyectos futuros<sup>82</sup>.

En 2014 comenzaron los convenios con INDAP en el marco del Programa de Alianzas Productivas, lo cual continúa en la actualidad<sup>83</sup>. Como parte de esos esfuerzos, ONA capacita y perfecciona la oferta de productos de artesanos/as con el fin de agregarles valor, abrir nuevos mercados y mejorar su comercialización. Comenzó con dos alianzas, una en la Región de Los Ríos y otra en la Región de Valparaíso junto a la diseñadora textil Karla Villarroel, ambas operaban bajo la misma lógica: se trabajaba con artesanos/as en el desarrollo de piezas. Asimismo, se les capacitaba para generar vínculos y comercializar sus productos a través de distintos canales de venta, siendo Artesanías de Los Andes el poder comprador.

Ese mismo año (2014), Fundación ONA además se involucró en uno de sus proyectos más relevantes y significativos, Volver a Tejer, el que vincula la producción artesanal con el *retail* mediante la creación de líneas específicas de productos en el ámbito textil. Lo anterior se ha logrado a través de una alianza entre la Fundación ONA, el INDAP y la empresa Paris

---

<sup>81</sup> Proyecto “Mejoras productivas de la artesanía textil Aymara y su cadena de valor en las comunas de Putre y General Lagos” de INDAP, ejecutado por la Fundación ONA. Este proyecto además contó con el reconocimiento en 2013 del Programa de Desarrollo Cultural del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>82</sup> En: <https://onachile.com/blogs/proyectos-actividades/kaytu>. Consultado el 11/09/2023.

<sup>83</sup> El Programa de Alianzas Productivas (PAP) de INDAP permite a sus usuarios acceder a un servicio integral de asesoría técnica para articular, en forma sostenible, iniciativas de encadenamiento productivo entre un poder comprador, proveedores de productos y servicios de la Agricultura Familiar Campesina. El objetivo es generar condiciones para que los pequeños productores y campesinos, usuarios de INDAP, accedan a mejores alternativas comerciales, nuevos mercados, contribuyendo a la generación de relaciones comerciales sostenibles y transparentes con los poderes compradores. En: [www.indap.gob.cl/plataforma-de-servicios/programa-de-alianzas-productivas-pap](http://www.indap.gob.cl/plataforma-de-servicios/programa-de-alianzas-productivas-pap). Consultado el 13/09/2023.

S.A. de Cencosud. En esta red, ONA cumple un rol de facilitador e intermediario comercial, capacitando a artesanos/as y ayudándoles en el desarrollo de productos. De esta forma, adquiere las piezas producidas y las vende a Paris S.A. Este proyecto se mantiene vigente y año a año trabaja en diferentes campañas, con distintas agrupaciones de artesanos/as, con nuevos desafíos en el diseño de piezas y con innovación de materias primas. Al año 2022, casi mil artesanos/as y tejedoras habían participado en esta iniciativa, produciendo 57.300 ovillos de lana y 4.300 prendas del mismo material<sup>84</sup>.

En el contexto de las alianzas productivas con INDAP, otro hito relevante fue el acuerdo comercial de 2016 con los supermercados Jumbo. Este trabajo fue parte del programa de Responsabilidad Social de las empresas Cencosud y se trató de la primera iniciativa de este tipo en el país en el marco del Programa de Alianzas Productivas en el rubro de las artesanías<sup>85</sup>.

Sumado a lo anterior, ONA ha desarrollado diversos proyectos en conjunto con otras instituciones, entre las que se cuenta el programa internacional Cats Crafts de la alianza Gato Andino (AGA)<sup>86</sup>; los proyectos Lasana y Socaire junto a la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y el equipo de profesionales de Luis Alberto Raggi de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Chile (2010-2011); la iniciativa “Desarrollo, fortalecimiento y comercialización de la oferta turística de Andacollo” gestionado con Corfo (2014) y Horquillas de Luma (2010-2012) desarrollado en conjunto con entidades privadas<sup>87</sup>.

Hasta 2020, ONA continuó con el modelo de tienda física y, en paralelo, con el desarrollo de proyectos en alianzas con instituciones públicas y privadas. En ellos se mantuvo ejerciendo distintos roles, ya sea de capacitación, acompañamiento a creadores o intermediario comercial. En cuanto a los resultados comerciales, Peña observó que las tiendas físicas no reportaban los márgenes necesarios para proyectar su continuidad si es

---

<sup>85</sup>En: <https://www.latercera.com/masdeco/un-gran-conocimiento/>. Consultado el 11/09/2023.

<sup>86</sup>En: <https://gatoandino.org/catcrafts/>. Consultado el 11/09/2023.

<sup>87</sup>En: <https://onachile.com/#> se puede ver el detalle y equipos técnicos de estos y otros proyectos realizados por ONA a través de los años. Consultado el 20/11/2023.

que no se aumentaba el volumen de venta o las ganancias, lo cual no parecían opciones factibles. Esto último, sumado al impacto de los proyectos de ONA en alianza con otras entidades, motivó a Peña a comercializar productos sólo a través de su tienda virtual y con ello cerrar la totalidad de los espacios físicos en 2020. Se embarcó así en una nueva iniciativa: el primer *marketplace* para artesanos/as del país. En ello la pandemia jugó a su favor ya que permitió fortalecer el comercio digital, un área en la que ONA ya tenía experiencia previa. Junto al programa de Economías Creativas de Corfo organizaron capacitaciones para productores que quisieran incorporarse a este *marketplace*, lo que impactó positivamente al sector. A partir de esas experiencias, en una constante búsqueda de unir las nuevas tecnologías y conocimientos ancestrales, se llevan a cabo iniciativas sin fines de lucro financiadas a través de proyectos FONDART,<sup>88</sup> como Wikiartesanas.cl (2017), iniciativa que desarrolló una enciclopedia virtual colaborativa y los seminarios online “Artesanía en Tránsito” (2022) que buscaron relevar las principales brechas para el sector de la artesanía y su inserción en el mercado actual.

Actualmente, ONA continúa desarrollando nuevos proyectos y generando puentes entre el sector artesanal y el mercado. En estos esfuerzos busca siempre innovar y estimular la artesanía nacional mediante acciones que garanticen la sostenibilidad del patrimonio local y los sistemas heredados de expresiones culturales. Su objetivo es resguardar su esencia ancestral, sin perder la noción de dinamismo inherente al proceso creativo<sup>89</sup>.

#### **IV.3.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación**

ONA mantiene la misma estructura que hace 18 años. Por un lado, funciona bajo la figura de Artesanías de Los Andes S.A., la que actúa como una comercializadora con el propósito de tender puentes entre artesanos/as y el mercado, además de agregar valor a la

---

<sup>88</sup> Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. En: <https://www.fondosdecultura.cl/fondos/fondart-nacional/lineas-de-concurso/>. Consultado el 5/12/2023.

<sup>89</sup> En: <https://ec.cultura.gob.cl/organizacion/ona-chile/>. Consultado el 5/12/2023.

producción artesanal. En paralelo, la Fundación ONA corresponde a una organización sin fines de lucro que centra su trabajo en promover la actividad artesanal chilena a través de acciones que potencian estos oficios desde su dimensión patrimonial, técnica, productiva y comercial. Asimismo, busca integrar la labor artesanal con las industrias creativas, potenciando el emprendimiento local a través de redes comerciales y de conocimiento que fortalezcan la creación local en base a la identidad y al patrimonio cultural. En este sentido, la marca ONA opera como brazo comercial de la fundación. Si bien su funcionamiento es independiente en términos administrativos y tributarios, su existencia está ligada actualmente al trabajo de la Fundación.

El modelo de operación de la fundación se estructura principalmente en torno a proyectos en alianza con distintas organizaciones públicas y/o privadas que funcionan con diversas perspectivas y metodologías. Para ello se elaboran diagnósticos con las comunidades artesanas y se identifican sus necesidades. A lo anterior, se suma el diseño de estrategias con herramientas que les ayuden a mejorar sus prácticas en la producción de piezas y en la creación de conceptos que faciliten su inserción en redes comerciales dentro de una economía ética.

### **Modelo de comercialización y acceso a los mercados**

El modelo comercial de ONA responde a una tipología empresarial tradicional, en el cual se busca un margen de utilidades que permita la sostenibilidad del negocio y su crecimiento. En su desarrollo se consideran dos estrategias. Por un lado, se intenta lograr un amplio margen de ganancias mediante ventas por volumen. Para ello se establecen alianzas y se exploran distintos espacios de comercialización. Por otro lado, se trata de llegar a mercados exclusivos en los cuales el volumen no sea lo importante, pero en los que sí se consigan mayores márgenes de venta por cada producto. Para esto se crean piezas únicas y se exploran nuevos nichos. Esta estrategia se basa en la convicción de que la artesanía es un bien patrimonial cultural creado artesanalmente, en que la estética convive con la ética.

Esta entidad ha explorado distintos canales y puntos de venta directos, de los cuales no todos siguen vigentes por las razones antes expuestas.

- 1) **Puntos de venta en lugares estratégicos para atraer al consumidor a la tienda:**  
Específicamente la tienda en el barrio Lastarria que mantuvo su operación hasta el año 2020.



Imagen 8: Tienda ONA en barrio Lastarria. Archivo Macarena Peña.

- 2) **Presencia de productos en lugares donde se encuentra el público objetivo:**  
Entre ellos se cuentan tiendas en hoteles, museos, centros de esquí, el aeropuerto de Santiago, cruceros, tiendas en viñas, entre otros espacios que fueron explorados hasta el año 2020 aproximadamente.
- 3) **Regalos corporativos y venta institucional:** Ona fue proveedor de regalos institucionales para la Presidencia de la República, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Banco de Chile, el Banco Santander Santiago, la Asociación de la Minería, FISA, entre otras entidades. Para ello, creó un catálogo corporativo en 2008, el que se mantiene vigente y con el que ha participado en ferias nacionales de negocios.

4) **Tienda virtual y marketplace (<https://onachile.com>):** Esta plataforma fue desarrollada en 2020 con el objetivo de ser un puente entre artesanos y consumidores al permitir efectuar transacciones, difusión y puesta en valor. El eje central era dar autonomía a los artesanos/as, además de ser una vitrina y catalizador de su trabajo<sup>90</sup>. A medida que se fue desarrollando, generó un modelo híbrido con distintos niveles de autonomía de los artesanos/as que varía caso a caso. Por un lado, opera con artesanos/as que gestionan sus productos, se encargan del *packaging* con materiales proporcionados por ONA y envían las piezas directamente al comprador. En este caso ONA actúa como tienda de última milla, es decir, se hace cargo de la venta y de la gestión comercial. Por otro lado, ONA administra un *stock* de productos que compra bajo los parámetros del comercio justo a los artesanos/as que son, o han sido parte, de proyectos de la organización, así como aquellos/as que integran su red más antigua, ya sea a través de alianzas comerciales o de catálogos. Además, algunos productos se venden a pedido y en esas instancias ONA realiza toda la gestión. La tienda virtual es un espacio de venta que congrega a cerca de 100 artesanos/as, con lo cual conecta a los diferentes cultores vinculados a la organización.

---

<sup>90</sup> Inicialmente el proyecto era más ambicioso, consideraba georreferenciación e independencia de los/as artesanos/as en a la gestión de sus piezas. Sin embargo, logró convertirse en un sistema adecuado a cada proveedor.

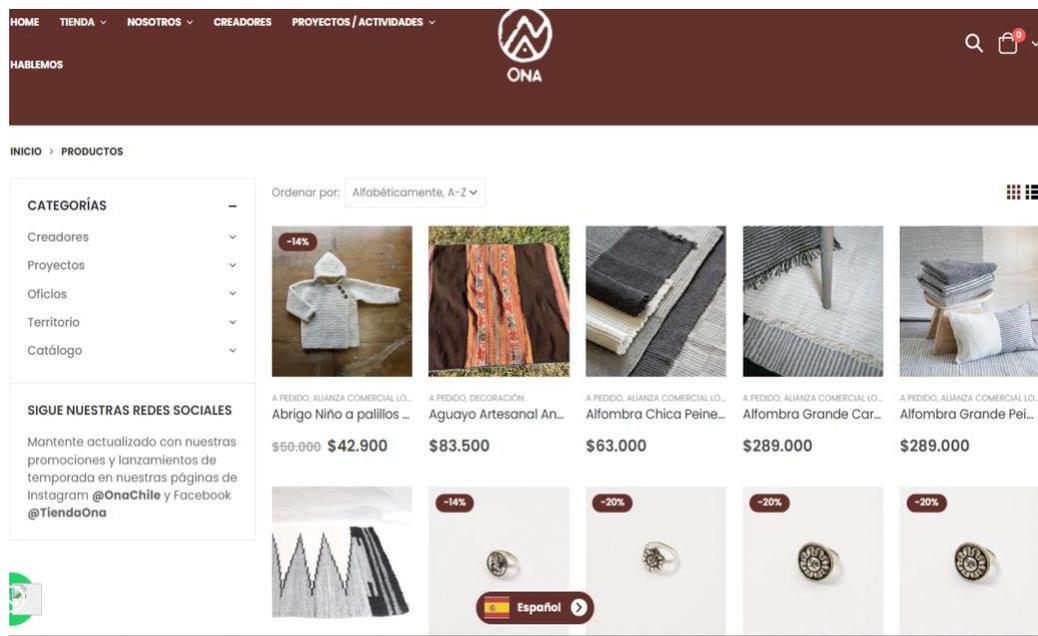


Imagen 9: Tienda virtual y *marketplace* ONA. Captura de pantalla.

Si bien la experiencia de comercialización directa fue diversa y significativa, tanto en sus propias tiendas como al asesorar en la creación de espacios de venta, no logró convertirse en una operación rentable. Por ello, desde 2020 la organización mantiene a su plataforma de *marketplace* como único canal comercial directo. Junto a lo anterior, realiza venta indirecta vinculada a proyectos, la que generalmente es realizada a mercados de tipo *retail* donde ONA actúa como intermediario entre los artesanos/as y compradores.

### Oferta de productos

La oferta de productos de ONA se caracteriza por su calidad y excelencia, con piezas contemporáneas que incorporan diseños y técnicas ancestrales y que, a su vez, incluye objetos tradicionales traídos desde diversas localidades de Chile y América. Considera productos individuales de artesanos/as de distintos oficios, quienes trabajan con diversas materialidades. Estos productos mantienen el diseño y la calidad requerida, aun cuando no hayan sido intervenidos por ONA, y también se ofrecen en la tienda virtual. Otros artículos son desarrollados a través de proyectos específicos, o a través de la marca ONA, luego de

pasar por un proceso de innovación ya sea durante su producción o su etapa de diseño, pero siempre conservando su raíz tradicional. Esta oferta de creaciones, principalmente textiles, tiene como elemento diferenciador el hecho de que los artículos son parte de colecciones y líneas de productos que consideran tanto la pieza artesanal en sí misma como los elementos de *visual merchandising*.

## **PROYECTOS COMERCIALES: ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS**

Es importante relevar el trabajo de ONA en proyectos relacionados con la comercialización de productos, los que corresponden a experiencias interesantes para un análisis posterior. En ellos, ONA se ha asociado con instituciones públicas y privadas bajo distintos modelos, los que incluyen un proceso de capacitación, transferencia tecnológica, desarrollo de productos o sistema de colecciones con innovación y su posterior comercialización. A continuación, se profundiza en el modelo del Programa de Alianzas Productivas de INDAP y el proyecto Volver a Tejer.

### **Programa de Alianzas Productivas junto a INDAP**

El Programa de Alianzas Productivas de INDAP nació con el propósito de ayudar a que los pequeños productores agropecuarios beneficiarios del programa fortalezcan sus alianzas productivas con empresas agroindustriales para aumentar el valor y la estabilidad de sus ventas a través de empresas demandantes. Comenzó como programa piloto en 2007 para convertirse el año siguiente en una iniciativa de fomento permanente. En 2011, el programa fue rediseñado y reestructurado con lo que se incluyeron dos modalidades: “Alianza productiva” y “Alianza comercial”, las que se fusionaron en un solo programa los años posteriores.

Esta iniciativa funciona con proyectos a corto, mediano y largo plazo, entregando asesoría técnica integral. El objetivo es articular, en forma sostenible, iniciativas de encadenamiento productivo entre un poder comprador, los proveedores de productos y los

servicios de la Agricultura Familiar Campesina. De esta forma, los actores que componen una alianza se organizan de la siguiente manera: 1) Un poder comprador, que corresponde a la empresa que produce, procesa, o presta servicios; 2) Los productores, quienes son usuarios de INDAP; y 3) INDAP, que es la entidad que entrega un 70% de financiamiento como máximo, mientras que quien actúa como poder comprador aporta alrededor del 30%<sup>91</sup>.

Como parte del Programa Alianzas Productivas de INDAP se realiza un diagnóstico, en términos productivos y comerciales, de un grupo o comunidad de artesanos/as. Asimismo, se identifican beneficiarios y se establece un plan de trabajo con asesorías o capacitaciones. El objetivo es entregar herramientas y conocimientos que ayuden a mejorar cualitativa y cuantitativamente sus niveles de producción y oportunidades de mercado. De la misma forma, se busca contribuir a generar relaciones comerciales sostenibles y transparentes con los poderes compradores.

En el marco de este programa, destacan dos alianzas realizadas entre ONA e INDAP. En primer lugar, es importante mencionar aquella focalizada en la Región de Los Ríos en 2014. En ella se trabajó con un grupo de artesanos/as durante ocho años, en los cuales se desarrollaron productos, se entregaron capacitaciones y se comercializaron sus piezas a través de ONA, tanto en su tienda virtual como a través de alianzas gestionadas por la misma entidad<sup>92</sup>. Asimismo, se hizo un diagnóstico inicial a los artesanos/as que eran parte del proyecto con la idea de entrenarlos en la creación de productos con características específicas, los que eran destinados a un canal de venta determinado. Al mismo tiempo, se les entregó herramientas de gestión, mientras que el desarrollo de piezas se centró en dos tipos de canales y mercados. Por un lado, se apuntó a aquellos artículos que permitieran ventas en gran volumen en el *retail* aunque el margen de utilidades fuese menor. En

---

<sup>91</sup> Los detalles del programa se encuentran en: <https://www.indap.gob.cl/plataforma-de-servicios/programa-de-alianzas-productivas-pap>. Consultado el 23/10/2023.

<sup>92</sup> En: [\[Objeto\]](#) el 5/12/2023.

paralelo, una segunda línea de productos se orientó a mercados exclusivos, que entregaran un mayor margen de ganancias y estuviesen orientados a ventas puntuales.

En segundo lugar, un hito relevante fue la alianza comercial en 2016 con supermercados Jumbo de empresas Cencosud como parte de su programa de responsabilidad social en el contexto del proyecto Grandes Proveedores<sup>93</sup>. Con esto último, lideraron la primera iniciativa en el país en el marco del Programa de Alianzas Productivas en el rubro de las artesanías. Para ello, se desarrollaron productos específicos en madera y textil. Los requisitos eran tener un precio bajo y gran capacidad productiva ya que el objetivo era conseguir un margen de ganancias por volumen. Para Peña, el principal desafío para los artesanos fue *“aprender a trabajar con altos volúmenes de producción, en poco tiempo y con estándares de calidad exigentes. Esa brecha de cómo unir el mundo artesanal, de lo hecho a mano, con el mundo de la empresa, de lo anónimo, del código de barra, fue lo más difícil”*<sup>94</sup>.

En 2015, supermercados Jumbo concretó una compra del orden de los \$30.000.000, equivalente a 9.600 productos artesanales compuestos por diversos artículos de madera y una línea de cojines de innovación para el hogar<sup>95</sup>. Esta alianza comercial funcionó durante los primeros años, pero no se mantuvo en el tiempo ya que la respuesta de los artesanos/as comenzó a flaquear. El problema radicó en que este tipo de ventas no siempre les era conveniente por el escaso margen que les generaba, por lo que algunos privilegiaron las entregas a otros clientes.

Debido a lo anterior, en los años siguientes, y en el marco de la alianza productiva entre ONA e INDAP, se creó un catálogo de productos llamado “El Conocimiento”, el cual contaba con una línea de piezas locales, con identidad, pensada en mercados globales y exclusivos. Este trabajo conjunto concluyó luego de ocho años. Durante ese tiempo, las

---

<sup>93</sup>En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/indap-los-rios-y-fundacion-ona-conforman-primera-alianza-comercial-en-artesantias> Consultado el 23/10/2023.

<sup>94</sup> Entrevista a Macarena Peña realizada el 20/12/2023.

<sup>95</sup>En: <https://www.latercera.com/masdeco/un-gran-conocimiento/>. Consultado el 11/09/2023.

obras se comercializaron tanto en el *marketplace* de ONA como en otros canales de venta. Cuarenta artesanos/as de la Región de Los Ríos egresaron de esta iniciativa.

Es relevante también la alianza productiva realizada desde 2015 en la Región de Valparaíso y que ha operado del mismo modo que en Los Ríos. Se ha trabajado específicamente con el oficio textil, desarrollando una colección de productos inspirados en las técnicas y estéticas de las mantas chilenas. En paralelo, se han impulsado colecciones de prendas infantiles en distintas comunas.

Actualmente, existe un nuevo convenio firmado en 2023 con Artesanías de Los Andes S.A. para las regiones de Los Ríos con un nuevo grupo de artesanas tejedoras para el desarrollo de colecciones de tejidos para niños y recién nacidos. De este modo, se mantiene un trabajo sostenido en el territorio con un acuerdo que tiene como objetivo lograr extender los canales de comercialización<sup>96</sup>. En este aspecto y como señala Peña, se busca *“ampliar el mercado, entrar de manera competitiva a los mercados formales y, para eso, hacemos transferencias técnicas como pueden ser técnicas de teñido de tejidos, comercialización, cadena de valor, precio y trabajo en equipo”*<sup>97</sup>.

### **Proyecto Casa Telar junto a SQM**

Esta iniciativa ha sido impulsada por Fundación ONA desde 2017 en alianza con la empresa SQM y se ha acogido a la Ley de Donaciones Culturales. Surgió desde las comunidades del norte del país frente a la necesidad de revitalizar los oficios textiles atacameños como parte de sus tradiciones. Respondió además a la búsqueda de actividades sustentables, generando productos artesanales de fibra de llama con alto valor agregado

---

<sup>96</sup>En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/indap-los-rios-y-artesantias-de-los-andes-establecen-alianza-comercial-para-apoyar-mujeres>; y <https://onachile.com/blogs/proyectos-actividades/publicacion-demo> Consultado el 11/09/2023. Es posible ver los productos en la tienda *online* de ONA en: <https://onachile.com/collections/alianza-comercial-valparaiso>; <https://onachile.com/collections/alianza-comercial-los-rios>. Consultado el 11/09/2023.

<sup>97</sup> En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/indap-los-rios-y-artesantias-de-los-andes-establecen-alianza-comercial-para-apoyar-mujeres>. Consultado el 7/12/2023

en cuanto a técnica, calidad, materialidad e identidad patrimonial del territorio en cuestión<sup>98</sup>. Durante su ejecución, se rescató el tejido de la zona sur andina con lo que se revalorizó el patrimonio cultural de los oficios textiles mediante capacitaciones y transferencia de conocimientos en torno al proceso textil y a su cadena de valor. Además, se crearon lazos de solidaridad al igual que cadenas productivas con el propósito de mejorar la calidad de vida de ganaderos/as y artesanos/as.

Casa Telar busca la sustentabilidad a través de la cadena de valor que tiene la fibra de camélidos y mediante el trabajo con ganaderos/as. Se utilizan esquilas de fibra para elaborar tanto prendas textiles de calidad como tejidos de alto valor cultural<sup>99</sup>.



Imagen 10: Fotografía de taller realizado en Proyecto Casa Telar Larache<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> En: <https://www.guaminera.cl/fundacion-ona-y-sqm-revitalizan-los-oficios-textiles-rescatando-el-patrimonio-cultural-andino/>. Consultado el 5/12/2023.

<sup>99</sup> En: <https://www.casatelar.cl/sustentabilidad/>. Consultado el 5/12/2023.

<sup>100</sup> Fotografía entregada por Macarena Peña, registro personal.

## **Relación con artesanos/as y proveedores**

La relación con los artesanos/as, tanto desde la fundación como desde la comercializadora, es directa y cercana, se mantiene en el tiempo y trasciende lo comercial. La fundación establece vínculos con cada grupo humano con el que trabaja mediante la transmisión de conocimiento y la entrega de herramientas y nuevas capacidades, tanto a nivel individual como grupal. Mientras tanto, la comercializadora genera relaciones básicamente comerciales con los artesanos/as proveedores, retroalimentándolos constantemente con información de mercado relevante. Existen distintas condiciones comerciales para quienes están vinculados y/o dependen de proyectos. Con ellos se establecen diferentes normas respecto a la compra de materia prima, pago de productos, traslados, entre otros aspectos. Se trabajaba a consignación con aquellos proveedores que ofrecían sus productos a través de los canales comerciales de ONA en la época en que la entidad contaba con tiendas físicas. Hoy existe el modelo de *marketplace*, el cual se describió en las secciones anteriores de este caso.

Un aspecto relevante en la filosofía institucional de ONA ha sido su esfuerzo por evitar una mirada asistencialista en la labor que realizan. Si bien la entidad comprende las dificultades y brechas del sector, cree que los productos deben ser comerciales y atractivos. Desde sus inicios, y como forma de comprobar el interés de los clientes por las diferentes piezas, ha incorporado un sistema de “test de mercado” para las nuevas piezas, donde durante algunas semanas, analiza su rotación y potencial de venta. La relación comercial que se establece con los creadores es igual que con otros proveedores de servicios en que priman los principios éticos del comercio justo. La premisa es que los artesanos/as tienen las competencias necesarias para fijar sus propios precios y decidir si aceptan o no una oferta comercial.

## **Establecimiento de precios de compra y venta**

Para establecer los precios de compra, ONA se asegura de que el valor declarado por el artesano/a sea adecuado para el mercado. Si el precio es muy elevado y poco

competitivo, no se acepta el producto. Al igual que otras organizaciones analizadas en esta investigación, la política de la entidad es no “regatear” con los creadores. En el caso de los productos provenientes de proyectos impulsados por la fundación, los precios se calculan y acuerdan durante la ejecución de la iniciativa, en instancias de capacitación de cálculo de costos y en un proceso de transparencia respecto a los costos que implica la cadena de comercialización.

## **Organización**

Tanto la Fundación ONA como Artesanías de Los Andes S.A. trabajan con estructuras de costos fijos livianos ya que su operación está íntimamente vinculada a los proyectos en los que se conforman equipos de trabajo determinados para las distintas iniciativas. Generalmente, éstas son de mediano y/o largo plazo.

En términos organizacionales, la fundación posee un directorio integrado por seis personas y es dirigido por Peña, quien cumple el rol de directora ejecutiva y recibe una remuneración por su labor. El equipo estable lo integran junto a Natalia López, quien la apoya en labores administrativas y de operación, Osvaldo Luco, a cargo de la dirección de la marca.

Para el caso de la ejecución de proyectos, normalmente ONA cuenta con una estructura base conformada por un jefe de proyecto, diseñadores gráficos y de producto, especialistas técnicos de diversos oficios, fotógrafos, generadores de contenidos, administradores de redes sociales, ingenieros comerciales, entre otros profesionales, dependiendo de la envergadura de la iniciativa

Independiente de la figura, Peña cumple múltiples roles y se involucra en distintas funciones y ámbitos como las tareas comerciales, la relación con artesanos/as y clientes, los programas de capacitación y el diseño. Asimismo, está a cargo del testeado de calidad para asegurar que los productos sean atractivos, sigan una línea en cuanto a terminaciones y

dimensiones y tengan un precio adecuado. Lo anterior implica que los valores deben estar dentro de los márgenes del comercio justo y ser aceptados en el mercado.

### Financiamiento y estructura de costos

El modelo con el que se inició la operación de la comercializadora y de la fundación fue la tienda física. Ésta financió en parte el trabajo de la entidad, en particular, las capacitaciones. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la comercialización por esta vía no reportó las utilidades necesarias y muchas veces no logró ni siquiera solventar los gastos de operación. Así, en el modelo actual, la comercializadora se financia principalmente a partir de ingresos propios provenientes de la venta de productos y de algunos proyectos puntuales. Más que aportar a la operación de la entidad, estos últimos han sido importantes para la articulación misma del modelo, como, por ejemplo, el trabajo realizado con Corfo. Los ingresos por venta de productos están vinculados a proyectos comerciales o institucionales, así como al *marketplace*. Este último reporta ganancias que cubren los costos administrativos y de operación.

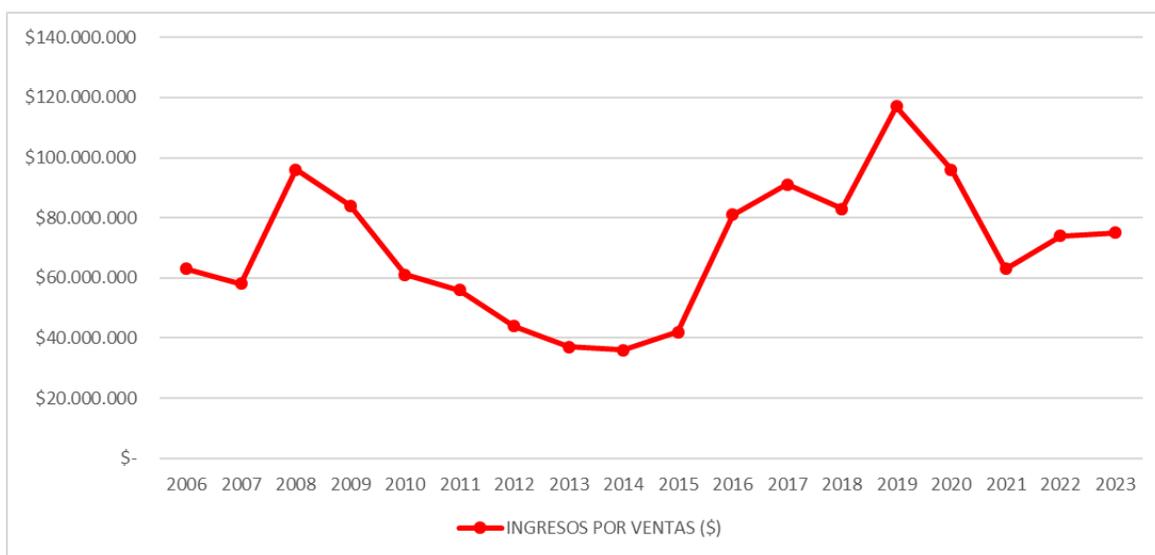


Gráfico 3: Evolución de los ingresos por venta de Artesanías de los Andes S.A desde el año 2006<sup>101</sup>.

<sup>101</sup> Elaboración propia a partir de datos entregados por Macarena Peña.

Por su parte, la fundación obtiene la totalidad de su financiamiento mediante proyectos ejecutados con entidades privadas e instituciones públicas a través de fondos concursables, licitaciones, convenios y alianzas. En este sentido, no cuenta con subvenciones ni recursos fijos que permitan asegurar su funcionamiento durante los próximos años.

En conclusión, ONA tiene una estrategia de financiamiento mixto en que las alianzas y convenios a mediano y largo plazo han sido fundamentales. Además de aportar recursos monetarios, estas iniciativas ayudan a financiar las actividades necesarias para su cadena de valor, además proyectan su modelo de gestión. En él la transferencia de conocimiento y el desarrollo de productos son aspectos claves.

#### **IV.3.2 Experiencias a relevar**

ONA presenta un caso de innovación ya que constantemente ha replanteado su estrategia con el objetivo de mantener su misión y su rol como puente entre el mundo artesanal y el mercado formal. Lo ha hecho bajo distintos formatos, en especial en términos de comercialización. Asimismo, destacan sus esfuerzos para estar a la vanguardia, anticipándose y buscando nuevos caminos para lograr el éxito. En 2004, por ejemplo, adecuaron la forma de vender artesanía, modificaron aspectos de diseño, instalaron el primer *marketplace* para artesanos/as del país e impulsaron el proyecto Volver a Tejer, el que ha vinculado la artesanía nacional al *retail* por más de diez años.

Peña fue una de las primeras en iniciar un trabajo sostenido en la comercialización de artesanías, caracterizándose por visibilizar a artesanos/as y sus obras<sup>102</sup>. Una de las tareas más ardua fue categorizar cada objeto que se comercializaba ya que no existían parámetros uniformes que clasificaran las piezas. Para ello, Peña ideó códigos a partir de

---

<sup>102</sup> Ejemplo de ello es haber instalado en la tienda del barrio Lastarria atractivas fotografías en blanco y negro centradas en los rostros de los artesanos/as con los que se trabajaba. Asimismo, se identificaron las piezas con etiquetas con el nombre de sus creadores. Estas acciones fueron novedosas para la época.

atributos individuales, en lo que consideró oficios, materialidad y técnica. Esto le permitió contar con obras catalogadas que, al ser ordenadas dentro de una misma familia, lograban cierta uniformidad en términos de dimensiones y tonalidades, lo que facilitó su continuidad productiva y su reposición. Esta fórmula otorgó mayor certeza en las ventas ya que aumentó la posibilidad de que los productos fuesen fabricados nuevamente y con ello poder abastecer a la tienda, sin que las piezas dejaran de ser únicas y confeccionadas a mano.

Destaca, asimismo, que su modelo se apoya en el intercambio de experiencias de casos e iniciativas internacionales, las cuales fueron claves para generar la propuesta editorial y el modelo de negocio de la marca. Artesanías de Colombia (Colombia), Laboratorio Piracema Desing (Brasil), Artesol (Brasil), Fonart (Mexico), Fundesarte (España), Casa Objeto (Brasil), Defacto (España/Mexico), Tienda dédalo (Perú), Atelier Titi Giulfo (Perú), entre otras iniciativas, fueron casos que analizaron y sirvieron de inspiración, gestionando incluso espacios de intercambio con profesionales abocados a las temáticas de conservación y comercialización de productos hechos a mano con alto contenido patrimonial.

### **Proyecto Volver a Tejer**

La iniciativa Volver a Tejer ha logrado acercar la hilandería artesanal y el tejido a mano a un mercado de gran escala de manera sustentable. El proyecto ha establecido elevados estándares de calidad, los cuales desafían a los artesanos/as a mejorar sus productos para hacerlos más competitivos. En este sentido, el proyecto opera como una plataforma que visibiliza a los/as creadores/as en su contexto patrimonial, evidenciando la nobleza de las materias primas y saberes ancestrales. Estos aspectos convierten a esta artesanía en un producto de lujo.

El proyecto comenzó en 2014 cuando Paris S.A. de Cencosud, junto a INDAP, buscaba un socio estratégico para el desarrollo de productos que se incorporaran al *retail*. ONA aceptó el desafío y, en una primera instancia, participó identificando a beneficiarios/as que habitaban en distintas regiones del país. Asimismo, les entregó capacitación, ayudó en

el desarrollo, diseño y elaboración de las piezas y conectó con el *retail*. La idea era que en el futuro siguieran las relaciones comerciales de manera directa con Paris S.A.

La meta inicial era lograr 1.500 *packs* que correspondían a 3.000 ovillos hilados de forma manual. Para poder cumplir con los objetivos de producción y venta, ONA realizó un levantamiento de las agrupaciones artesanales seleccionadas. En este contexto, evaluó sus competencias técnicas, aspectos comerciales, capacidad productiva, precios de mercado y las condiciones de los productos. Para ello, fijó estándares de calidad y volumen de hilado artesanal en consenso con Paris S.A. e INDAP. Asimismo, la diseñadora y *product manager* del proyecto envió muestras a las agrupaciones artesanas con el fin de llegar a criterios comunes en cuanto al hilado final. El equipo de ONA desarrolló una asesoría específica sobre las estrategias de producción, comercialización y estandarización de la oferta. A su vez, se hizo responsable, en coordinación con las agrupaciones seleccionadas, de los tiempos requeridos para el diseño de la hebra, el desarrollo de prototipos y el acompañamiento técnico. Como parte de estos esfuerzos, el equipo de ONA junto a la agencia de comunicaciones y tiendas Paris crearon videos tutoriales, ONA gestionó los productos finales, las cuales requirieron de órdenes de compra, despachar el material y su seguimiento hasta su entrega al mandante. Para el control de calidad de los productos, se estableció una pauta que se pudiera ejecutar en forma presencial y a distancia. En cuanto a la formalización de las agrupaciones artesanas como proveedores para París S.A., Artesanías de los Andes S.A. fue mediadora de los diferentes contratos y cartas de compromiso<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y la Fundación ONA para la asesoría a agrupaciones artesanas textiles beneficiarias del proyecto “Inserción de la artesanía en el retail/Paris S.A – Volver a Tejer VIII/2021”. En: <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2021-12/indap-fundaci%C3%B3n-ona-%2809-04-2021%29.pdf>; 2) Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y la Fundación ONA para la asesoría a agrupaciones artesanas textiles beneficiarias del proyecto de “Inserción de la artesanía en el retail/Paris S.A – Volver a Tejer IX/2022. En: <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2022-07/18Convenio%20Indap%20-%20Fundaci%C3%B3n%20Ona%20-%20Volver%20a%20tejer%20IX.pdf>; 3) Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y la Fundación ONA para la asesoría a agrupaciones artesanas textiles beneficiarias del proyecto de “Inserción de la artesanía en el retail/Paris S.A – Volver a Tejer X/2023

La primera versión del proyecto fue lanzada en el 2014 y el producto vendido consistía en un *pack* de tres ovillos de lana de oveja de 100 gramos junto a un par de palillos confeccionados por un artesano y un manual de tejido. Se logró una producción de 15.000 ovillos, beneficiando a 215 hilanderas de la zona sur del país, específicamente de las regiones de Los Lagos, Los Ríos y Magallanes.

Cada agrupación recibió un set de asesorías, las que fueron diseñadas de acuerdo a sus necesidades. En particular, se abordaron los estándares de calidad del hilado en rueca, la presentación del producto y la estandarización de los ovillos en cuanto a su formato y peso. Las capacitaciones técnicas contaron con controles de calidad y acompañamiento productivo, al tiempo que se proporcionó equipamiento de trabajo a cada una de las agrupaciones. El objetivo era facilitar la mejora en la calidad y aumentar la capacidad productiva del hilado artesanal.

La campaña fue considerada un éxito. Por un lado, significó una generación importante de ingresos para artesanos/as y, por otro, puso en valor un oficio tradicional como la hilatura y a las propias artesanas. Además, relevó el trabajo conjunto entre empresas y el rubro artesanal, el cual siempre ha presentado tensiones. Esto último también benefició a Paris S.A. en cuanto a su imagen de marca y a su política de sostenibilidad, fue premiada con un Effie de Oro en el año 2015 para la categoría de publicidad efectiva y obtención de resultados<sup>104</sup>. De este modo, se impulsó la continuación del proyecto en el tiempo con una campaña anual.

Durante la ejecución en los primeros años, se constató que las condiciones de trabajo con las que funciona el *retail* son muy diferentes a aquellas de la labor artesanal, en particular respecto a las exigencias en la entrega, el volumen y los tiempos de desarrollo.

---

<https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2023-08/7-indap-fundacion-ona-volver-a-tejex.pdf>.

Consultado el 5/12/2023.

<sup>104</sup> Certamen que evalúa la efectividad de las comunicaciones de marketing, realizado con el patrocinio de las principales asociaciones gremiales de la industria y de entidades académicas. En: <https://effie.cl/que-es-effie/>. Recuperado el 5/12/2023.

Por este motivo, ONA continúa involucrada con un rol de intermediario y facilitador de las compras. De otro modo, la coordinación entre ambos sectores sería muy complicada.

Este proyecto se ha mantenido activo año a año, logrando once versiones a la fecha. A cada una de ellas se le ha dado una orientación distinta, buscando siempre innovar en el oficio textil y usando la lana de oveja o fibra de camélido como materia prima. Asimismo, se ha trabajado en mejorarla y en crear productos terminados como chalecos o ponchos. En este último caso, las piezas finales se venden a través de marcas de Cencosud, como Umbrale, Tribu y Alaniz.

Nombre de la campaña	Territorio	Producto desarrollado	Resultados
Vuelve a Tejer I: Sur de Chile (Año 2014)	Sur de Chile	<i>Packs</i> de 3 ovillos de lana de oveja	8 agrupaciones de artesanas 215 artesanas beneficiadas 15.000 ovillos producidos
Volver a Tejer: Norte de Chile (Año 2015)	Norte de Chile	<i>Packs</i> de 3 ovillos de fibra de llama	8 agrupaciones de artesanas 135 artesanas beneficiadas 16.800 ovillos producidos
Volver a Tejer con amor (Año 2016)	Sur de Chile	<i>Packs</i> de 3 ovillos de fibra de <i>baby</i> alpaca	6 agrupaciones de artesanas 120 artesanas beneficiadas 12.000 ovillos producidos
Volver a Tejer todos juntos (Año 2017)	Norte y sur de Chile	<i>Packs</i> de 3 ovillos de fibra de alpaca y lana Merino	10 agrupaciones de artesanas 80 artesanas beneficiadas 5.000 ovillos producidos
Volver a Tejer todos juntos (Año 2018)	Norte y sur de Chile	Prendas para niños de fibra de <i>baby</i> alpaca, llama y oveja	24 agrupaciones de artesanas 118 artesanas beneficiada 1.300 prendas (500 kg. de hilado)
Volver a Tejer <i>Kids</i> (Año 2019)	Centro de Chile	Prendas para niños de fibra de <i>baby</i> alpaca, llama y oveja	9 agrupaciones de artesanas 53 artesanas beneficiadas 1.800 prendas (500 kg. de hilado)
Volver a Tejer biografías (Año 2020)	Centro de Chile y Región de Los Ríos	Prendas para niños de lana de oveja criolla	9 agrupaciones de artesanas 70 artesanas beneficiadas 1.200 prendas (400 kg. de hilado)
Volver a Tejer grandes maestras (Año 2021)	Centro y sur de Chile	<i>Packs</i> de 4 ovillos de lana de oveja criolla	9 agrupaciones de artesanas 85 artesanas beneficiadas 4.000 ovillos producidos
Volver a Tejer unidas por la lana (Año 2022)	Centro y sur de Chile	<i>Packs</i> de 3 ovillos de lana de oveja criolla	9 agrupaciones de artesanas 50 artesanas beneficiadas 4.500 ovillos producidos
Volver a Tejer ponchos por volver a tejer (Año 2023)	Valparaíso, O'Higgins y Los Ríos	Ponchos y <i>packs</i> de lana hilada	60 artesanas 600 prendas y 300 <i>packs</i> de hilado

Tabla 3: Resumen de campañas de Volver a Tejer desde su origen

Como se observa en la tabla, cada campaña es distinta de la anterior, manteniendo siempre el trabajo con hilatura y tejido, velando que los productos sean realizados 100% a mano. Cada año se aborda una zona distinta del país y, de acuerdo a ello, se seleccionan los materiales a utilizar y las piezas a desarrollar, buscando experimentar e innovar. En 2018, por ejemplo, se creó una materia prima única que recibió el nombre de “raza local” y que está compuesta en un 40% de lana de *baby* alpaca, 40% de llama y 20% de oveja.

Al 2022, la iniciativa había logrado comercializar más de 5.600 kilogramos de lana hilada, más de 50.000 ovillos en promedio y 4.300 prendas fabricadas completamente con lana o fibra hilada y tejida por artesanos/as. Esto benefició directamente a más de 400 artesanos/as de todo el país.

Estas cifras son relevantes para el sector artesanal que generalmente registra pequeños volúmenes de venta. Por ejemplo, la Fundación Artesanías de Chile, que tiene la mayor cuota del mercado, vendió 461 ovillos de lana en 2023, lo que equivale a \$3.469.000<sup>105</sup>. En contraste, una campaña de Volver a Tejer, que normalmente dura tres meses, logra vender en promedio 5.000 ovillos que en *packs* equivalen a una venta del orden de los \$21.000.000<sup>106</sup>.

Un hito importante en el modelo de negocio ha sido el integrar el área comercial de Paris S.A. al departamento de Responsabilidad Social Empresarial de Paris S.A que es donde inicia el proyecto. Destacan también los esfuerzos desplegados para lograr la proyección en el tiempo, lo que ha sido posible gracias al mutuo entendimiento y a la voluntad de conservar la iniciativa. Esto se ha logrado con un trabajo respetuoso y mediante acciones para mejorar año a año, con una clara intención de crear mejores condiciones para quienes se incorporan a las ventas.

---

<sup>105</sup> Información entregada por el Subdirector de finanzas de Fundación Artesanías de Chile el 26 de enero del 2023.

<sup>106</sup> Dado que todos los años las campañas son diferentes en términos de productos y cantidades, se consideró un promedio de 5.000 ovillos, lo que corresponde a una cifra conservadora, con un precio de \$12.900 por pack, lo que generalmente incluye tres ovillos.



Imagen 11: Volver a tejer I: Volver a tejer unidas por la lana<sup>107</sup>.

## 100% TRAZABLE Y TRANSPARENTE

Exclusivo Alto Las Condes, Parque Arauco, Costanera Center, Mall Marina, Portal Rancagua, Mall Plaza Trebol.



Imagen 12: Captura de pantalla de la campaña Volver a Tejer 2023<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Imagen de: <https://eldiariodelacosta.cl/2022/05/03/artesanas-invitan-a-tejer-unidas-por-la-lana-para-reencontrarse-tras-el-distanciamiento-de-la-pandemia/>. Recuperada el 22/12/2023.

<sup>108</sup> Fuente <https://www.paris.cl/sostenibilidad/iniciativas/volver-a-tejer/>. Recuperado el 15/01/2024.

### IV.3.3 Reflexiones en torno al caso

Desde el punto de vista de la comercialización, ONA presenta un caso interesante de analizar desde las siguientes aristas:

En primer lugar, su doble estructura de fundación y empresa le permite ampliar la posibilidad de acceso a financiamiento y alianzas. Si bien existen otros casos en que se utilizan estas u otras figuras en forma complementaria, ONA muestra una forma eficiente de abordarlas. Ambas entidades son complementarias, pero están articuladas con modelos de gestión diferentes y mantienen límites claros en cuanto a sus propósitos y ejecución.

Igualmente, es relevante la mirada de la organización respecto a la producción artesanal y a la comercialización. ONA busca innovar permanentemente y mantener pilares claves dentro de su gestión, entre ellos, su sistema de negocio. Así, la comercializadora funciona bajo un modelo neoliberal no asistencialista, lo cual ha sido un lineamiento presente durante todos sus años de trayectoria. Sin embargo, la empresa se preocupa de definirse y actuar como una entidad responsable bajo los preceptos del comercio ético. A diferencia de otros casos, Peña no ve conflictos entre la mirada de la empresa y aquella de la fundación. Afirmar que es posible trabajar bajo un modelo que sea al mismo tiempo neoliberal y ético. Desde ahí, surge su compromiso con la calidad y el desarrollo de productos, alejándose de la estilización de las piezas e impulsando constantemente la innovación como elemento diferenciador. De la misma manera, no hay temor a la intervención de las artesanías, siempre y cuando se logre un equilibrio entre su raíz de origen, el diseño y su correspondiente autoría.

Las alianzas productivas con INDAP y su duración a largo plazo también cuentan con aspectos dignos de subrayar. Estos acuerdos han permitido ejecutar modelos de trabajo con resultados concretos, en torno a grupos y localidades específicas. Un ejemplo es la alianza que se mantiene entre ambas entidades en la Región de Los Ríos. En este caso, luego

---

de ocho años, las partes volvieron a firmar un acuerdo en 2023. La Directora Regional de INDAP Los Ríos, Alejandra Bartsch, apuntó a la importancia de esta iniciativa y al vínculo entre la institución pública que ella lidera y ONA: “Nosotros, desde el año 2016, estamos trabajando con Artesanías de Los Andes y ha sido una alianza muy provechosa que debíamos seguir articulando por el bien de la Agricultura Familiar Campesina”<sup>109</sup>. Esta experiencia constituye un ejemplo de relación virtuosa y duradera entre el mundo privado y el público.

Por último, es relevante la forma en que ONA se relaciona con las empresas privadas, específicamente con el *retail*. Existen varios proyectos, incluso previos al Volver a Tejer, en que organizaciones sin fines de lucro (ONGs) se han vinculado al *retail* con o sin el apoyo de instituciones públicas. La meta ha sido insertar la artesanía en el mercado y lo han hecho bajo distintos modelos; por ejemplo, en ocasiones han operado como intermediarios y otras como facilitadores, entre otros roles. Entre dichas experiencias destacan casos como Manos de mi Tierra (2012) que corresponde a una iniciativa de Sodimac junto a Comparte y FOSIS<sup>110</sup>. También relevante es la alianza entre Falabella y la Fundación Artesanías de Chile, la que apoyó la creación de piezas de textilería Aymara para la marca Basement. Sin embargo, estos proyectos no han tenido la continuidad que ha logrado Volver a Tejer, proyecto que el 2024 cumplirá diez años realizando campañas anuales. Según la información obtenida en el marco de esta investigación, esta alianza sigue en funcionamiento y todas las partes mantienen su compromiso e interés de continuarla en el tiempo.

Si bien Volver a Tejer se ha instalado como un referente, también plantea aristas para reflexionar. Algunos aspectos tienen que ver con el impacto que tiene la iniciativa en la cadena productiva de los artesanos/as ya que se trata de pedidos de gran volumen que deben ser producidos y entregados en un margen de tiempo limitado. Sumado a lo anterior, se observa una debilidad en las relaciones a largo plazo entre las partes. La existencia de

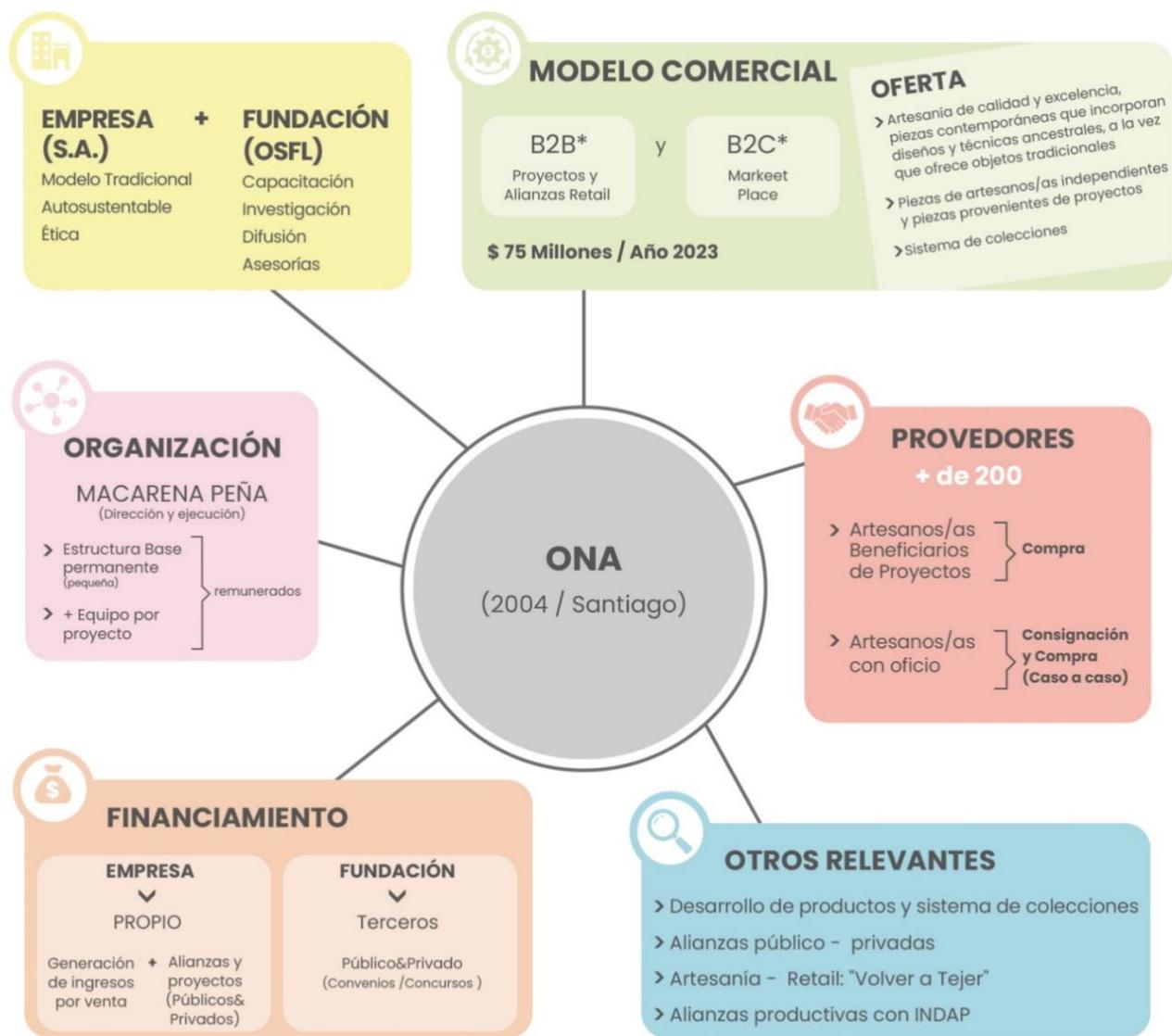
---

<sup>109</sup> En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/indap-los-rios-y-artesantias-de-los-andes-establecen-alianza-comercial-para-apoyar-mujeres>. Consultado el 27/12/2023.

<sup>110</sup> En: [https://issuu.com/comerciojustocl/docs/ricardo\\_r\\_os\\_sodimac](https://issuu.com/comerciojustocl/docs/ricardo_r_os_sodimac). Consultado el 27/12/2023.

estas alianzas depende de manera importante de la voluntad e interés que tenga el *retail* de mantenerlas, en este caso Paris S.A. Puesto que se trata de proyectos en que la comercialización está subvencionada, su permanencia está íntimamente ligada a los resultados que consigue la empresa. Las expectativas en torno al éxito de este tipo de programas dependen del área que gestiona el proyecto dentro de la empresa participante. Por ejemplo, las exigencias en términos de resultados son distintas cuando éste depende de un área de responsabilidad social dentro de una compañía que cuando está bajo el alero del área comercial o de marketing.

Finalmente, en términos de comercialización, los planes futuros de ONA están orientados a mantener los canales actuales en lugar de perseguir la expansión de estos mismos. Su intención es profundizar en la labor de la fundación, en particular en la línea de capacitaciones. Por ahora, no se proyecta ampliar la venta por vía directa. ONA valora el trabajo que otros actores realizan en términos de comercialización y considera exitoso el rol de otros intermediarios que trabajan en forma colaborativa con artesanos/as, que siguen buenas prácticas comerciales y que abordan áreas similares a la suya. Por esta razón, desde hace algunos años, la fundación se ha enfocado en impartir asesorías y formación. Así, su desafío continúa siendo la creación de puentes entre artesanos/as, compradores, el mercado y las comunidades, siempre por medio de la innovación y con una mirada creativa.



Modelo Empresa - Fundación con una complementariedad eficiente y claros propósitos, en que la tienda se supedita a la Fundación para hacer un spin off siendo una plataforma para salida de productos siempre con sustentabilidad económica. Modelo de proyectos que conjugan ámbito público y privado orientados a mediano y largo plazo en que sus resultados o productos se mantienen en el tiempo. En particular experiencias con retail con continuidad como "Volver a Tejer" alianza que cumple 10 años. Desarrollo de productos - innovación y vanguardia

Esquema 3: Síntesis Modelo ONA. Elaboración propia.

#### **IV.4 PATAGONIA HECHA A MANO**

Patagonia Hecha a Mano ha experimentado distintas figuras legales a lo largo de su historia, las que aún coexisten. Todas ellas han sido lideradas por Katia Vergara, quien proviene del mundo acuícola y llegó desde Osorno a vivir en Punta Arenas en el año 2005. Antes de iniciar este emprendimiento, Vergara tenía un trabajo que absorbía la mayor cantidad de su tiempo y que, por lo mismo, le dificultaba el cuidado de su hija. Ello la motivó a independizarse. En ese período descubrió que su habilidad con el tejido, junto a su sensibilidad y amor por las artesanías, podían ser un oficio de tiempo completo. Vergara afirma que jamás pensó que ese conocimiento y destreza se convertirían en su sustento económico.

Durante los primeros años, esta emprendedora generó vínculos con mujeres del colegio al que asistía su hija y quienes también desempeñaban oficios manuales. Con energía y tesón, las apoderadas comenzaron a organizarse para estar presentes en ferias y en diferentes instancias para la venta de sus obras. En 2010 participaron activamente de actividades organizadas por la Municipalidad de Punta Arenas y por otras entidades externas al colegio. Gracias a ello, se dieron cuenta de que existían una serie de obstáculos: escasos espacios para la comercialización, alta competencia entre las mismas artesanas y manualistas por conseguir oportunidades de venta, falta de mobiliario específico, elevados costos de participación, entre otras complicaciones. Vergara conoció entonces a otras mujeres en similares condiciones y con espíritu colaborativo. Esto la llevó a organizarse como agrupación funcional junto a otras 15 mujeres artesanas y manualistas en 2013. Así nació la Agrupación Artesanal, Cultural y Social Patagonia Hecha a Mano. El objetivo inicial era crear mejores espacios para la comercialización de sus productos, lo cual lograron tras participar en cerca de cinco ferias al año. Esto les trajo buenos resultados económicos y las motivó a plantearse la posibilidad de tener un lugar de venta fija y permanente para sus piezas.

A diferencia de la comercialización en las ferias, operar en un lugar establecido de ventas requería iniciar actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). Así, en 2014, se creó la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, Artesanía Katia Lorena Vergara Ojeda EIRL, con el objetivo de concretar la gestión comercial de una futura tienda.

En 2016, con el apoyo del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) para la habilitación e implementación de dicha tienda, consiguieron una pérgola de 2m<sup>2</sup> ubicada en la Zona Franca y la denominaron Patagonia Store. A pesar de ser un espacio reducido, permitía la venta de productos de todas las mujeres que formaban parte de la agrupación y, para su funcionamiento, se repartían los costos de operación y los turnos de atención. Durante este período, continuaron con la participación en ferias y comenzaron a ser convocadas como expositoras de sus obras y también como organizadoras. Una de sus ventajas era el amplio conocimiento que tenían sobre el funcionamiento de estos eventos y la cercanía con los expositores.



Imagen 13: Fotografías de Kiosco ubicado en la Zona Franca de Punta Arenas<sup>111</sup>.

---

<sup>111</sup> Imágenes extraídas de cuenta de Facebook de Patagonia Hecha a Mano, <https://www.facebook.com/patagoniahechaamano/>. Recuperado el 2/10/2023.

Ese mismo año, la Municipalidad de Punta Arenas entregó a la organización, en forma de comodato, un espacio para la implementación de una tienda-taller ubicado en la costanera, junto al Estrecho de Magallanes. El lugar fue habilitado mediante un proyecto del programa “Yo emprendo en comunidad” del FOSIS. Recibieron financiamiento para materia prima y se capacitaron artesanas en teñido e hilado de lana, lo cual les sirvió como apoyo inicial para despegar. En ese mismo espacio realizaron instancias formativas y exposiciones que se alternaron con la venta de sus obras y con el funcionamiento de una cafetería.



Imagen 14: Fotografía de la tienda-taller ubicada frente al Estrecho de Magallanes<sup>112</sup>.

El crecimiento de la organización sumado a la necesidad de evitar que todas las operaciones surgieran desde la EIRL de Vergara y, al mismo tiempo, regular que todas las integrantes tuvieran obligaciones y derechos, motivó la constitución de la Cooperativa de Trabajo Patagonia Hecha a Mano en diciembre de 2016. Desde entonces, y hasta el año 2019, trabajaron con tres figuras en forma paralela, utilizadas según el propósito de cada iniciativa: 1) Mediante la cooperativa se gestionaba la tienda-taller, la organización de ferias y otros proyectos determinados; 2) Con la agrupación funcional se emprendieron proyectos y actividades sin fines de lucro; y 3) Bajo la EIRL de Vergara continuaron operando la tienda de la Zona Franca. Los ingresos de las ventas y otros proyectos durante esta etapa les

---

<sup>112</sup> Cuenta Facebook de Patagonia Hecha a Mano, <https://www.facebook.com/patagoniahechaamano>. Recuperado el 22/12/2023.

permitió ahorrar y adquirir en 2017 lo que calificaban como uno de sus sueños: el Patagonia Móvil. Se trataba de un furgón con el que recorrían la región y el cual les otorgó mayor movilidad para vender sus obras e impartir talleres en otros sectores.

En 2018, junto a Gendarmería, la cooperativa desarrolló el proyecto Hilando Libertad, gracias a los fondos de Innovación Social, Capacitación y Formación de CORFO para la generación de autoempleo en la población penal masculina de Punta Arenas. La iniciativa implicó la capacitación y entrega de materia prima a los internos de la cárcel, quienes aprendieran el oficio de la hilatura y fueron remunerados por su trabajo. Este proyecto constituye uno de los hitos de la organización y continúa en la actualidad debido a su éxito social y comercial: provee de materia prima a las tejedoras, el hilado resultante se vende en la tienda, y genera ingresos para los reclusos.

En este mismo período, la cooperativa decidió concentrar las ventas en un espacio de mayor tamaño y más cercano al centro de Punta Arenas. Esto implicó el cierre de la tienda-taller y del kiosco de la Zona Franca. Se abrió en cambio un local ubicado en calle Presidente Pedro Montt N° 840, el cual tenía mayores dimensiones. Desgraciadamente, durante los primeros meses de funcionamiento, las socias de la cooperativa identificaron problemas económicos: deudas de las que no estaban enteradas e inexistencia de fondos para poder cubrirlos. En ese entonces la administración financiera estaba a cargo de una tesorera que carecía de supervisión debido a que el funcionamiento se basaba en relaciones de confianza. Esta situación generó una crisis económica que se solucionó parcialmente con la venta del furgón. Sin embargo, la organización sufrió un quiebre, surgieron problemas internos y las socias comenzaron a responsabilizarse entre ellas de la mala gestión. Ante este escenario, decidieron disolver la cooperativa. Se dieron cuenta de que su administración era algo complejo, que requería medidas de control y exigía la puesta en marcha de estructuras que no habían sido instaladas y con las que no estaban dispuestas a comprometerse.

Vergara siguió con la EIRL, con lo que se mantuvo la tienda de calle Pedro Montt, pero ahora bajo su responsabilidad. Junto a algunas de las artesanas que habían sido parte

de la cooperativa, continuó con la comercialización de productos y la ejecución de diversos proyectos. Las iniciativas sin fines de lucro empezaron a ser canalizadas a través de la agrupación funcional, lo cual incluyó la organización de ferias para ocasiones como el Día de la Madre, Invernada y Navidad, eventos que son siempre esperadas por los artesanos/as y por el público general. La ubicación estratégica de la nueva tienda—a pasos de la Plaza de Armas de Punta Arenas—, además de la venta permanente de lanas de oveja como resultado del proyecto Hilando Libertad, le permitió posicionarse en un lugar importante en el rubro de las lanas en la región. Se destaca por su amplio surtido de material y la variedad de piezas existentes.

Durante 2020, la pandemia obligó a suspender las ferias que congregaban el trabajo de artesanos/as, manualistas y diseñadores de la región. Varios contactaron a Vergara ya que carecían de otros espacios de venta. Esto la hizo repensar la tienda y hacerla funcionar como si fuera una gran feria. Con ello surgió la necesidad de aumentar el número de proveedores y diversificar aún más sus productos para que creadores vendieran sus obras en ella y, de este modo, colaborar con la comercialización de sus trabajos. Se adaptaron las redes sociales como una extensión del local físico y se incorporó un carro de compra al sitio web. La tienda virtual se definió como un espacio colaborativo. A pesar de que el rubro de las artesanías ofrece productos inicialmente no esenciales, durante la pandemia las ventas se mantuvieron ya que los insumos de tejido fueron inusualmente requeridos. Gracias a eso, el proyecto Hilando Libertad continuó operando, la tienda física permaneció abierta con pequeños aforos y se desarrollaron talleres integrados por pequeños grupos de tejido.

Ese mismo año, la empresa magallánica Standard Wool anunció el cierre de su planta procesadora de lana, lo cual puso en riesgo la obtención de materia prima tanto para las artesanas locales como para el proyecto Hilando Libertad. Esto motivó a Vergara a buscar alternativas de abastecimiento, lo cual la llevó a asociarse con Paula Covacevich para desarrollar, con el apoyo de Corfo, un nuevo emprendimiento en 2021<sup>113</sup>. Lo llamaron

---

<sup>113</sup> Corresponde al Programa Red Mercado Textil de Corfo, el cual busca desarrollar negocios que fortalezcan la competitividad de empresas que se enfocan en la cadena de valor de la lana fina y otras fibras locales en

Lanera de la Patagonia. Se trató de un lavadero de lana para procesar el material proveniente de la zona y con ello proveer a las artesanas/os de Patagonia Hecha a Mano, a su proyecto Hilando Libertad, y al público interesado en la compra de lana. La idea era generar un negocio sustentable<sup>114</sup>.

Finalizada la pandemia, en 2022, la tienda volvió a abrir con normalidad y continuó con las ventas *online* y presenciales, comercializando los productos de más de 61 proveedores. Ese mismo año, Katia Vergara fue distinguida por Banco Estado de la Región de Magallanes con el Premio Emprende en la categoría “Valiente”<sup>115</sup>. En octubre, y como parte del proceso de profesionalización de Patagonia Hecha a Mano, Vergara inscribió la marca en el registro de propiedad intelectual, junto con el logo verde con cuatro manos que la caracteriza. Estas particularidades fueron impugnadas por la empresa estadounidense Patagonia Inc., debido a la similitud con su nombre y a la posibilidad de confundir a los consumidores. Esta situación aún se encuentra sin resolución debido a los extensos plazos de tramitación de los registros marcarios por parte del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)<sup>116</sup>.

A inicios de 2023, el proyecto Hilando Libertad se replicó en Porvenir. La iniciativa continúa en Punta Arenas y hay intenciones de ampliarlo a otros recintos penitenciarios de la región. Además, la organización es parte de la iniciativa Diseño de Alta Gama de Corfo, la

---

Magallanes. El fin es estandarizar la base de su oferta, generar lana hilada y tejidos de alta gama para trabajar fundamentalmente con comercio digital nacional e internacional.

<sup>114</sup> Reportaje exhibido el 26/12/2023 en TVN Red Austral. En:

<https://www.facebook.com/watch/?v=894460792034685>. Consultado el 10/01/2024.

<sup>115</sup>En: <https://www.itvpatagonia.com/noticias/regional/26-04-2023/bancoestado-reconoce-a-ganadores-del-premio-emprende-2022-en-la-region-de-magallanes>. Consultado el 10/01/2024.

<sup>116</sup>En: <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/la-batalla-de-una-emprendedora-de-punta-arenas-con-gigante-de-ropa-outdoor-por-la-marca-patagonia/FMUXEE4RNJBFTBANWWXUOMXWNY/?fbclid=IwAR0W3NUTqVelaP-2bjq9bxzjR2SdSnhU5WgDYfMZvXRKj2yHpZKlb-xE-v4>. Consultado el 10/01/2024.

que busca dar un sello diferenciador a las prendas textiles de la tienda a través de su componente de identidad regional<sup>117</sup>.

A la fecha, en términos formales, la agrupación funcional no ha vuelto a reactivarse ya que las socias no están en ánimo de adquirir responsabilidades jurídicas ni tributarias. Sin embargo, siguen participando de manera asociativa en ferias y proyectos colaborativos, pero ya no están a cargo de su coordinación y montaje como lo hacían en el pasado.

#### **IV.4.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación**

Patagonia Hecha a Mano trabaja actualmente con dos figuras legales. Por un lado, existe la agrupación funcional que no está operativa y que se necesita reactivar para volver a entrar en vigencia<sup>118</sup>. Paralelamente, persiste la EIRL que corresponde a la figura jurídica impulsada por Vergara. Desde ahí se opera y administra todo el trabajo comercial y los proyectos de Patagonia Hecha a Mano<sup>119</sup>. Por último, a pesar de que la Cooperativa Patagonia Hecha a Mano se disolvió en la práctica en el 2019, legalmente aún sigue vigente.

Actualmente, Patagonia Hecha a Mano es, en lo formal, una empresa y se presenta como un espacio colaborativo que tiene distintas líneas de acción con enfoque social y comercial. Su propósito es poner a disposición de la comunidad una serie de productos con identidad cultural. Bajo un sentido de responsabilidad social, desarrollan un trabajo de apoyo, valoración y fortalecimiento de diversos grupos dentro de la comunidad. Asimismo,

---

<sup>117</sup> En:

[https://corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_NoticiaRegional&cid=1476724725339&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC\\_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb](https://corfo.cl/sites/Satellite?c=C_NoticiaRegional&cid=1476724725339&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb). Consultado el 05/11/2023.

<sup>118</sup> Actualmente están intentando presentar los documentos para que la agrupación funcional pueda estar vigente. Sin embargo, no han logrado llegar a un acuerdo respecto a la directiva. Existe poco interés en asumir el nivel de compromiso que esta figura legal requiere para funcionar exitosamente. Sin embargo, reconocen que es importante ponerla en marcha para poder postular a ciertos proyectos.

<sup>119</sup> Artesanía Katia Lorena Vergara Ojeda EIRL.

proporcionan herramientas que generen nuevas capacidades y, a partir de ellas, sustento para sus familias.

Se identifican tres líneas de trabajo a lo largo de la historia de esta organización, todas ellas vinculadas a gestar oportunidades comerciales:

- 1) **Organización y participación en ferias:** El objetivo era entregar espacios adecuados para los expositores provenientes de distintos rubros y oficios a precios razonables. Entre 2013 y 2019, desde la agrupación se organizaban cerca de tres ferias anuales. Se llevaban a cabo en fechas específicas, normalmente durante efemérides y en general se financiaban con fondos públicos del FOSIS. A estos eventos se invitaba a artesanos/as de la región y manualistas. Cada uno vendía sus productos de manera individual.



Imagen 15: Afiches de difusión de la feria organizada por Patagonia Hecha a Mano con ocasión de las Fiestas Patrias en 2014<sup>120</sup>.

Estas actividades cesaron producto de la pandemia y no se han reactivado, tampoco está en los planes de la organización hacerlo en el corto plazo debido a la

---

<sup>120</sup> Cuenta Facebook de Patagonia Hecha a Mano, <https://www.facebook.com/patagoniahechaamano/>. Recuperado el 22/12/2023.

gran cantidad de trabajo que requiere su planificación. Sin embargo, las artesanas de Patagonia Hecha a Mano siguen participando de manera asociativa en ferias y muestras.

**2) Comercialización permanente (tiendas):** Corresponde a la tienda física y virtual donde se comercializan las piezas de distintos tipos de productores bajo un modelo de consignación. Se concibe como una instancia de comercialización colaborativa ya que parte de los mismos proveedores ayudan en la operación de estos espacios<sup>121</sup>.

**3) Línea de acción social y proyectos:** Desde sus orígenes, Patagonia Hecha a Mano ha tenido un alto sentido de responsabilidad social y se ha orientado hacia un espíritu de colaboración. Vergara lo resume de la siguiente manera: *“Ser espejo. No hagas a otros lo que no te gustaría que te hagan a ti, entonces trabaja por otros como te gustaría que trabajaran por ti”*<sup>122</sup>. Así, junto a la comercialización, se impulsan también proyectos que tienen fines sociales. El más relevante es Hilando Libertad, el cual fue iniciado por la cooperativa y ha impactado positivamente a la población penal masculina de la cárcel de Punta Arenas. Otra iniciativa relevante, financiada inicialmente por Corfo, ha sido la impartición de talleres en los que se forma a mujeres que quieren aprender el oficio textil. Éste es un eje de trabajo prioritario para Patagonia Hecha a Mano ya que busca formar permanentemente nuevas artesanas. Parte de este trabajo, orientado a la colaboración entre mujeres y la creación de una comunidad artesana, se mantiene en un nuevo espacio que actualmente arriendan para este propósito. Inicialmente esta iniciativa fue financiada con recursos de un proyecto municipal para capacitar a mujeres víctimas de abusos. Hoy se imparten clases vinculadas a oficios artesanales y manualidades,

---

<sup>121</sup> Según lo declarado por Vergara, sólo tres artesanas participan en el funcionamiento de la tienda de manera activa.

<sup>122</sup> Entrevista efectuada a Katia Vergara el 4/12/2023.

cuya continuación en el tiempo se logra gracias a que algunos de estos cursos son pagados.

### **Modelo de comercialización y puntos de venta**

La comercialización se realiza principalmente a través de la tienda, definida como un lugar de colaboración que alberga el trabajo de artesanos/as, manualistas y diseñadores/as de todo Chile, con especial énfasis en las piezas de la zona sur.

La venta en sus dos canales principales, la tienda física y la virtual, se realiza primordialmente en forma directa, y en pocas ocasiones con intermediarios, con excepción de los productos del proyecto Hilando Libertad. Éstos se comercializan a través de otras empresas o instituciones como la Fundación Artesanías de Chile. Tanto el canal físico como el virtual son administrados por Vergara con el apoyo de otras artesanas, quienes no necesariamente son parte de la agrupación.



Imagen 16: Fotografía de la tienda en calle Pedro Montt, Punta Arenas<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup> Cuenta Facebook de Patagonia Hecha a Mano <https://www.facebook.com/patagoniahechaamano/> Recuperado el 22/12/2023.

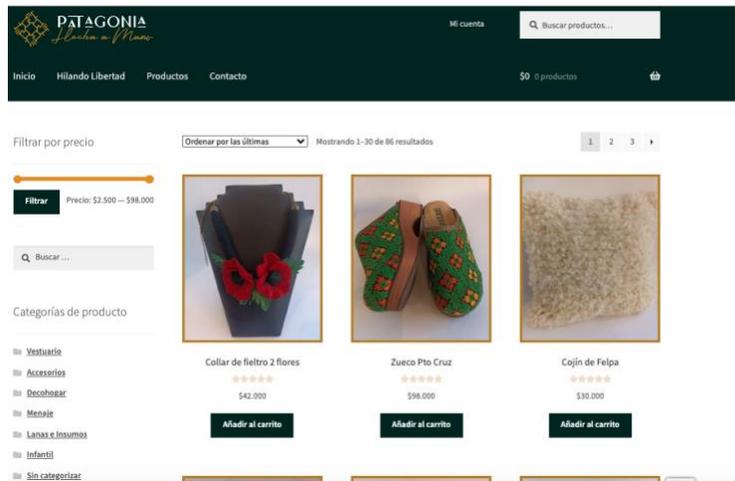


Imagen 17: Captura de pantalla de la tienda virtual Patagonia Hecha a Mano<sup>124</sup>.

Los clientes son principalmente turistas y compradores de insumos para tejer. Existen también clientes institucionales, los que constituyen un área desarrollada recién en los últimos años. Si bien su significancia sigue siendo menor, es un aspecto que se observa como una posibilidad de crecimiento comercial.

## Oferta de productos

La oferta de productos es amplia, está dirigida a distintos públicos y considera vestuario, piezas utilitarias, decorativas, accesorios y *souvenirs*. También se venden lanas en ovillos, madejas e insumos para tejer. Todos los artículos que se ofrecen tienen en común haber sido fabricados a escala artesanal y contar con pertinencia territorial o identitaria. Hoy en día, la organización trabaja con distintas materialidades y oficios y no exige requisitos específicos. Justamente su estrategia es la diversificación de productos, lo que ha ido evolucionando con el tiempo. Antes de que existiera la tienda actual, sólo se vendían productos principalmente textiles, los que eran fabricados por las artesanas de la

<sup>124</sup> En: [https://patagoniahechaamano.cl/tienda/categoriaproducto/decohogar\\_/](https://patagoniahechaamano.cl/tienda/categoriaproducto/decohogar_/). Consultado el 2/10/2023.

agrupación. Sin embargo, al contar con un espacio más grande, surgió la oportunidad de diversificar el tipo de productos que se ofrecen al igual que sus productores. Esta decisión se vio fortalecida por la pandemia cuando cesaron las ferias y todos quienes participaban de ellas encontraron en Patagonia Hecha a Mano un nuevo canal de venta.

### **Relación con proveedores: artesanos/as, manualistas y otros productores**

La relación de Patagonia Hecha a Mano con sus proveedores se basa en la existencia de una red. Vergara explica que dicha trama se articula en torno a las líneas de trabajo de Patagonia Hecha a Mano, es decir, los proveedores de la tienda, las artesanas que son miembros de la agrupación funcional, quienes participan en sus talleres y aquellos que son parte del programa Hilando Libertad. Todos estos grupos pueden comercializar sus piezas en la tienda. El único requisito es que los productos sean artesanales y no fabricados a modo industrial.

Al considerarse un espacio colaborativo, no existe un trato diferenciado para los distintos segmentos u oficios y se entrega igualdad de oportunidades comerciales a todas las categorías de productores, con excepción del modelo establecido para quienes integran el proyecto Hilando Libertad. Asimismo, cuando un proveedor está pasando por dificultades económicas, se evalúan medidas para ayudarlo como comprar sus productos en vez de dejarlos bajo consignación, rebajar el margen de venta para que tenga mayor rotación, entregarle apoyo si necesita materia prima, etc. Si bien no existe una política definida en torno a este tipo de situaciones, Vergara expresa su compromiso con los principios del comercio justo<sup>125</sup>.

Respecto a la relación establecida con artesanos/as, estos manifiestan que trabajar con Patagonia Hecha a Mano es una experiencia positiva. No sólo afirman que le otorga

---

<sup>125</sup> Entrevista telefónica efectuada a Katia Vergara el 4/12/2023.

valor a su oficio, sino que además resaltan la comunicación fluida entre las partes, la transparencia y la honestidad en que se manejan aspectos como los pagos<sup>126</sup>.

Actualmente, Patagonia Hecha a Mano trabaja con una red de aproximadamente 145 personas, de las cuales 61 son proveedores de las tiendas. De este número, 12 artesanas son parte de la agrupación funcional y 21 reclusos pertenecen al programa Hilando Libertad. A esto se suman quienes realizan talleres y que corresponden a 64 personas en los últimos seis meses. Vergara mantiene una relación directa con todos estos segmentos existiendo una relación de confianza a nivel individual<sup>127</sup>.

Quienes se desempeñan como proveedores no requieren contar con iniciación de actividades ante el SII. De hecho, aproximadamente un 80% de ellos no la tiene, ya que el ingreso a la tienda depende del producto y no de la persona. Vergara junto a otras dos artesanas deciden qué productos se aceptan para la venta. Para ello evalúan su potencial comercial y hacen sugerencias en términos de diseño y precio.

Con todos los proveedores se trabaja a consignación y a fin de mes se les paga el valor de los productos vendidos durante el período correspondiente. Los artesanos/as que son parte del programa Hilando Libertad funcionan con un sistema distinto ya que a ellos se les entrega la materia prima y se les paga un valor previamente acordado por kilo de lana producido.

El etiquetado, en tanto, es realizado por Patagonia Hecha a Mano. En el caso de que un producto tenga una marca propia, se mantiene su etiqueta y se le agrega otra de la tienda, la que incluye el nombre de su creador/a.

Los productores son visibilizados mediante la difusión en redes sociales donde se cuenta la historia de algunos de ellos y se alternan testimonios y productos. Sin embargo, en la tienda virtual no se ofrece este tipo de contenido.

---

<sup>126</sup> Entrevista telefónica efectuada a Nelly Devia el 4/12/2023,

<sup>127</sup> Información obtenida a partir de una entrevista a Katia Vergara y que posteriormente fue validada realizando otras entrevistas a tres artesanos/as productores de manera independiente.

## **Operación**

La operación de la tienda se basa en las confianzas y no existen protocolos o documentos escritos que definan políticas de funcionamiento. Sin embargo, se mantiene una bitácora en que se anotan todos los movimientos de un producto, desde que ingresa hasta que sale del local, ya sea por venta o devolución.

El abastecimiento se realiza según los pedidos que ejecuta Vergara a los distintos proveedores de acuerdo a las ventas que han tenido. Ellos llevan los productos a la tienda o los envían. Luego se ingresan a la bitácora, se etiquetan, se les asigna un precio y pasan a ser parte del *stock*. Cuando un producto se vende, también se registra en la bitácora ya que esta información se utiliza para hacer un cálculo de venta para cada productor y transferir su pago a fin de mes. Respecto al suministro de pedidos, en algunos casos son planificados y en otros se va solicitando según la demanda. Vergara comenta que hay distintos factores que influyen en esto: *“Hay veces en que hay un color de moda o un tipo de producto que se vende más, entonces hay que estar preparados para producir de ese tipo. Lo importante es que siempre hay que tener la materia prima”*<sup>128</sup>. Se trabaja con productos terminados y está la posibilidad de mandar a fabricar, en especial cuando se trata de piezas textiles. En ese caso, se entrega la materia prima al proveedor y se le paga por la producción.

## **Fijación del precio de compra y venta**

Como se mencionó anteriormente, la organización opera bajo el modelo de consignación en el que se respetan los precios de compra fijados por el creador y en ocasiones, se hacen sugerencias. En cuanto a los valores de venta, se aplica un margen de un 30% en el caso de los productos en que su creador cuenta con inicio de actividades y de un 20% cuando el proveedor no lo tiene. No se fijan márgenes de venta diferenciados por

---

<sup>128</sup> Entrevista telefónica realizada a Katia Vergara el 5/01/2024.

criterios comerciales, sino que se establece un estándar y se hacen modificaciones sólo en caso de necesidad de algún artesano.

Los productos fabricados por proveedores de otros lugares de Chile, cuyas piezas son relevantes y tienen buena acogida entre los clientes, son comprados a sus creadores y se les suma un margen mayor al 30%. Como se destacó anteriormente, cuando las piezas provienen del proyecto Hilando Libertad, se opera de un modo diferente. A los internos se les entrega la materia prima y se les paga un precio determinado por kilo de hilado producido. El valor de venta de estos productos se trabaja con un margen mayor ya que considera los costos de la materia prima.

## **Organización**

Patagonia Hecha a Mano tiene su gestión completamente centralizada en su fundadora, Katia Vergara. En ella recaen las obligaciones legales al ser la única dueña y representante legal de la EIRL. Por medio de esta figura, administra la tienda y lidera proyectos. Pese a que el local se define como un espacio colaborativo y la marca se asocia a un grupo de mujeres (“nosotras”), al no operar bajo una figura jurídica formal asociativa, no existen roles predefinidos ni obligaciones formales. El funcionamiento es más bien colaborativo, voluntario y siempre coordinado por Vergara.

A través de los años, las personas que colaboran en esta entidad han rotado. Quienes actualmente apoyan su gestión no fueron parte de la formación inicial de la agrupación funcional, ni de la cooperativa. Se trata de un grupo de mujeres que continuamente trabaja con Vergara, aportando a la sostenibilidad de la tienda. Estas colaboradoras son Viviana Ibáñez y Soraya Soto, quienes junto a Vergara son parte del *staff*, establecen turnos de atención y ayudan en aspectos administrativos<sup>129</sup>. Esto último incluye realizar los cierres de mes y aportar en el diseño y control de calidad de los productos. Estos

---

<sup>129</sup> El cálculo de cierre de fin de mes es realizado por una persona del staff, luego revisado por otra artesana y finalmente por Katia Vergara quien realiza las transferencias a los proveedores.

roles no son remunerados; sin embargo, funcionan como un grupo cohesionado, que tiene la experiencia de haber trabajado en la tienda en la Zona Franca. Las comunicaciones y la página web están a cargo de una agencia de comunicaciones externa, a la que pagan por sus servicios. La contabilidad también está en manos de una profesional externa, quien ha trabajado con Vergara desde la creación de la EIRL.

### **Financiamiento y estructura de costos**

El financiamiento de Patagonia Hecha a Mano es mixto; por un lado, la generación de ingresos propios a partir de la venta de productos es la principal fuente de recursos y, por otro, los fondos públicos apoyan los proyectos que la entidad impulsa.

La operación de la tienda se financia exclusivamente a través del margen de ventas y de aportes voluntarios, como las horas de trabajo que las propias artesanas y manualistas destinan a ello. Todos los costos son responsabilidad exclusiva de la empresa, incluyendo aquellos casos en que hay resultados negativos. Asimismo, cuando se generan utilidades, éstas quedan sólo para la empresa.

Los proyectos y subvenciones han jugado un rol relevante en el financiamiento de la organización. Aun cuando no son fondos para la operación directa de la tienda, han permitido desarrollar iniciativas que contribuyen a su continuidad. Entre ellos se cuentan los fondos provenientes de FOSIS para la implementación y habilitación de los primeros locales comerciales, así como para la capacitación de las propias artesanas y manualistas del grupo.

Es interesante abordar el caso del proyecto Hilando Libertad, el que en sus inicios fue financiado con el propósito de que permaneciera en el tiempo. Desde un comienzo, esta iniciativa consideró la capacitación y acompañamiento de los internos que son parte del proyecto, el desarrollo de una marca, su difusión, los materiales, el equipamiento, la materia prima, entre otros aspectos. El producto final es comercializado en la tienda, lo que

genera margen y promoción para ambas marcas, Hilando Libertad y Patagonia Hecha a Mano.

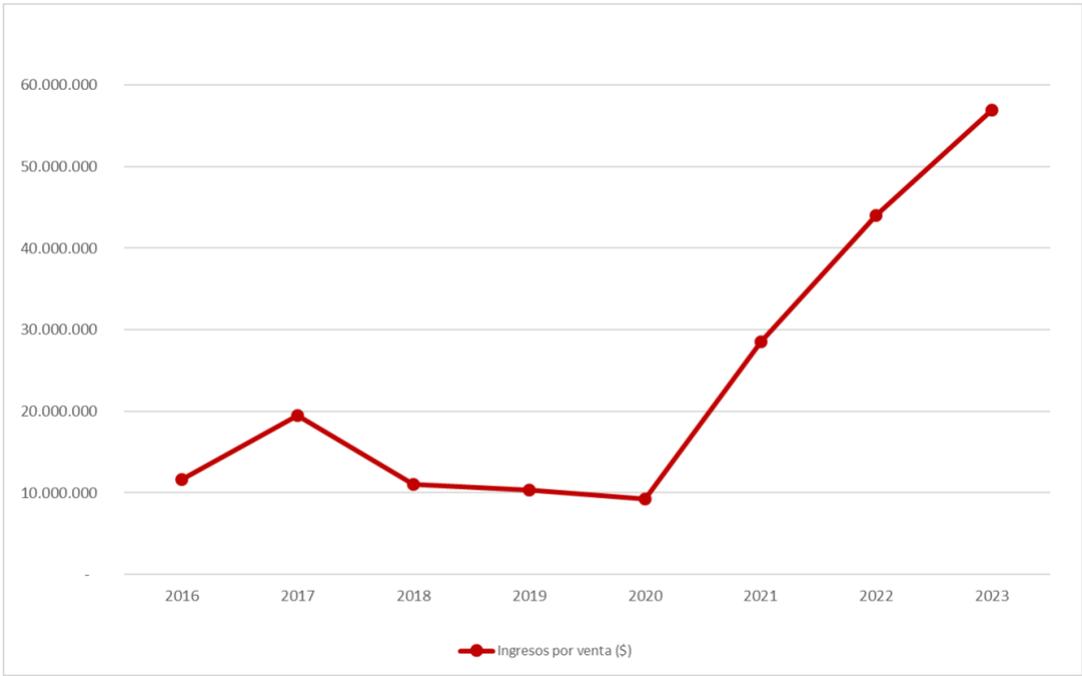


Gráfico 4: Evolución de los ingresos por venta. Año 2016 al 2023.<sup>130</sup>

Como se observa en el gráfico, Patagonia Hecha a Mano ha evolucionado positivamente en sus ingresos por venta, especialmente en los últimos tres años. La estructura de costos de la tienda es acotada y los gastos fijos corresponden al arriendo del local, pagos básicos para su operación, una agencia de comunicaciones, contabilidad, mantención de la web, difusión y *packaging*. El arriendo del local es el gasto de mayor envergadura<sup>131</sup>. Si bien las vendedoras no reciben remuneraciones, durante la temporada alta contratan personal externo, normalmente estudiantes en práctica que hablen inglés y a quienes se les paga por hora. Esto significa un apoyo importante para los integrantes del

---

<sup>130</sup> Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los Estados de resultados de la EIRL aportados por Marta Yañez, contadora de Katia Vergara.

<sup>131</sup> Vergara indica que el arriendo es del orden de los \$800.000 mensuales. Entrevista realizada a Katia Vergara el 5/01/2024.

equipo estable de la tienda, quienes no hablan este idioma y el cual es la principal forma de comunicación de los clientes turistas. Los otros egresos son variables, corresponden al pago a proveedores y a los hilados provenientes del proyecto Hilando Libertad. Esto considera los costos de las materias primas y el pago a los hilanderos que son parte de la iniciativa. Dichos montos son proporcionales a la producción y a la estacionalidad.

Se observa también que el margen de venta es variable a través de los años, esto se explica en parte por la mixtura entre consignación y compra de productos, sumado a que se trabaja con varios proveedores sin inicio de actividades. La información respecto al análisis de ventas y costos es escasa. Vergara reconoce que no maneja estos datos y afirma que su interés está más bien puesto en que el proyecto funcione y en evitar que los resultados finales sean negativos.

La venta es estacional dependiendo en gran medida de los turistas. Vergara, asegura que las ventas en los meses de mayor movimiento pueden ser del orden de los \$8.000.000 mensuales, mientras que en los períodos bajos no alcanzan los \$2.000.000<sup>132</sup>.

Los proyectos de formación financiados por la Municipalidad de Punta Arenas u otras instituciones no significan ingresos para la organización ya que provienen de fuentes públicas y, por lo tanto, deben rendirse todos los gastos relacionados con el foco de trabajo efectuado. Si bien dicha rendición debe ejecutarse de acuerdo con lo establecido en la postulación inicial a estos recursos, esta operación a veces sí se traduce en una reducción o subvención de los costos de operación.

#### **IV.4.2 Experiencias a relevar**

El caso de Patagonia Hecha a Mano muestra la perseverancia y búsqueda de soluciones alternativas ante distintas problemáticas, entendiendo las situaciones de fracaso

---

<sup>132</sup> Entrevista a Katia Vergara realizada el 22/9/2023.

como lecciones aprendidas para sus miembros. No tener todos los conocimientos necesarios sobre la comercialización de productos ha implicado experiencias negativas como el pago de multas al SII, crisis económicas e incluso la corta duración de la cooperativa y su disolución. Sin embargo, la organización ha optado por mantenerse vigente y continuar vendiendo sus piezas, tarea que Vergara ha asumido desde sus motivaciones personales. Esta emprendedora ha tomado riesgos y reinventado sus modelos de funcionamiento cuando ha sido necesario, incluso se ha capacitado en distintas áreas y ha decidido dedicarse por completo al proyecto. De la misma forma, constantemente busca nuevos caminos para aumentar y diversificar tanto sus productos como los artesanos/as con quienes trabaja.

Respecto a este último punto, la diversificación de productos, oficios y líneas de trabajo (organización de ferias, talleres, proyectos y atención de la tienda) ha permitido la permanencia de ese emprendimiento en el tiempo y su crecimiento sostenido en los últimos años.

Otro elemento para destacar es la estrecha vinculación con los servicios públicos, con quienes han logrado generar diferentes instancias de trabajo, como la creación y participación en ferias, apoyo para la implementación de la tienda, el proyecto Hilando Libertad y la iniciativa más reciente, Lanera de la Patagonia, relacionada con la generación de materia prima.

La principal experiencia de la organización y la cual interesa destacar, corresponde al proyecto Hilando Libertad.

### **Proyecto Hilando Libertad**

La iniciativa comenzó en 2018 a raíz de que las artesanas que eran parte de la cooperativa tenían escasez de lana hilada para tejer. Pese a haber recibido capacitación en hilado, el proceso era muy lento para ellas, lo que encarecía el precio del producto final. A ello se sumó el hecho de que la región es gran productora de oveja Merino y existe una

oferta de lana cardada de muy buena calidad. En paralelo, se observó la existencia de un grupo humano con escasas posibilidades de generar ingresos como lo son los internos de la cárcel. Esto fue visto como una oportunidad de acción interesarse para el Programa +R, dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el cual propicia la instalación de unidades productivas al interior de centros penitenciarios. Como parte de estos proyectos, los reclusos realizan trabajos remunerados y capacitaciones, emulando una jornada laboral<sup>133</sup>. En el marco de este programa es que se impulsó esta innovadora iniciativa en conjunto con Gendarmería y financiada a través del Programa Prototipo de Innovación Social Magallanes, de Corfo. La intención era beneficiar a la población penal masculina en la cárcel de Punta Arenas.

El proyecto se inició con una primera etapa que consistió en la elección de 15 usuarios. Esta selección fue realizada por gendarmería de acuerdo a criterios preestablecidos, principalmente en base a conducta. Se compró el equipamiento o *kit* de trabajo, el cual se trasladaba durante cada jornada ya que por motivos de seguridad no era posible implementar un taller estable en el recinto penitenciario. Durante esta etapa se realizaron las primeras capacitaciones con el objetivo de preparar a los reclusos en el oficio del hilado y tejido con lana magallánica, lo que a su vez dejó atrás los paradigmas de género. También se desarrollaron talleres de emprendimiento y habilidades blandas con un sicopedagogo, quien escuchó, apoyó y asistió el desarrollo personal y laboral de cada miembro del taller<sup>134</sup>.

Luego de tres meses, los reclusos lograron producir lana hilada en madejas de distintas calidades y grosores. Parte importante de la capacitación consistió en lograr una

---

<sup>133</sup> En abril de 2018, la Secretaría de Estado convocó a diferentes actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil para generar una alianza con el fin de facilitar el proceso de reinserción social de las personas infractoras de ley. El objetivo era ofrecerles oportunidades laborales y disminuir el riesgo de reincidencia delictiva. Esto se tradujo en la propuesta de diseño e implementación del Proyecto +R (mayor seguridad, mayor reinserción). En <https://www.minjusticia.gob.cl/proyecto-r/>. Consultado el 26/9/2023.

<sup>134</sup> En:

[https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_NoticiaRegional&cid=1476724045732&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC\\_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb](https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_NoticiaRegional&cid=1476724045732&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb). Consultado el 4/12/2023.

homogeneidad en la producción, por medio del desarrollo de tipologías de productos con una marca y un relato que los acompañara<sup>135</sup>. La idea era asegurar el éxito comercial, tanto por la calidad de las piezas como por su origen, trazabilidad y aporte social.

Hasta la actualidad, las madejas producidas son ovilladas y etiquetadas por Vergara y su equipo. Algunas pasan por un proceso de teñido con tintes naturales de la región con el que han logrado interesantes resultados. En esta primera etapa los ovillos son comercializados en distintos espacios comerciales como la isla en el módulo central de Zona Franca perteneciente a la cooperativa Patagonia Hecha a Mano, la Tienda Kenavic en el centro de Punta Arenas, la Fundación Artesanías de Chile en el local Los Dominicos, la Tienda Mandala Andino en Puerto Natales, y Comercial Alpina S.A. en Puerto Williams.

En el 2019 y como segunda etapa del proyecto, se incorporó el tejido en palillo, *crochet* y telar, lo cual dio muy buenos resultados ya que los reclusos podían trabajar en horarios fuera del taller. Durante esta etapa, se realizaron varios ajustes al modelo inicial en cuanto a los profesionales que realizaban las capacitaciones, los horarios, los espacios de trabajo, entre otros aspectos.

Las principales dificultades de Hilando Libertad han estado dadas por aspectos propios del desafío de trabajar al interior de un recinto penitenciario: la inestabilidad que implicaba la suspensión de actividades, inicialmente poco compromiso de los participantes lo cual significaba una alta rotación, la dificultad de trabajar con menos personas que las planificadas inicialmente (sólo tres de los 15 grupos contemplados en un principio), la disponibilidad de tiempo para trabajar (sólo seis horas a la semana) ya que los internos no podían quedarse con el *kit*, y la inicial frustración y desconfianza por parte de los reclusos. Pese a lo anterior, estas dificultades se abordaron con adaptabilidad y flexibilidad, teniendo como premisa que la transformación de los individuos al interior del recinto lograría una mejor adhesión al proyecto y lo encaminará hacia una reinserción efectiva.

---

<sup>135</sup> Inicialmente trabajan con cuatro tipos de productos, todos de una hebra: lana hilada regular, cordón, hilo y lana de fantasía (bellota y flama).

Finalmente, el proyecto dio los resultados esperados ya que poco a poco logró el compromiso e interés de los participantes. Las sesiones de hilado tuvieron efectos terapéuticos en los internos como relajación, manejo de la frustración y control de ira. Asimismo, los talleres de *coach* ontológico y desarrollo personal y emocional ayudaron a validarlos como personas por sobre sus circunstancias. De la misma forma, el taller de emprendimiento amplió su posibilidades laborales<sup>136</sup>. Finalmente, se alcanzó el objetivo de generar una red de artesanos productores de lana hilada en distintos formatos, calidades y cantidades para la comercialización. Es relevante destacar que el proyecto ha significado ingresos para los reclusos. Se les entrega la materia prima y, al año 2019, se les pagaba \$4.000 por kilo de lana hilada.

El éxito alcanzado por el programa ha permitido extenderlo a la cárcel de Porvenir y ser una importante fuente de ingresos para los internos<sup>137</sup>. Como se mencionó anteriormente, a quienes hilan se les entrega la materia prima para ello y se les paga un valor previamente acordado por cada kilo de lana producido. Aquellos internos que entregan piezas tejidas como *sweaters*, guantes, bufandas y pies de cama (todas comercializadas por Patagonia Hecha a Mano), se les paga el costo del producto y se descuenta la materia prima. El próximo paso del programa es incorporar mujeres reclusas, capacitarlas en la técnica para que en algunos meses puedan vender sus ovillos en el local. Actualmente, la organización cuenta con apoyo para financiar la compra inicial de equipamiento y el personal responsable de las capacitaciones.

Hilando Libertad busca seguir posicionándose en la región. Cuando se disolvió la cooperativa pasó a ser administrado por la EIRL de Vergara, quien ahora es responsable de su ejecución. Actualmente significa un aporte importante para los internos ya que no sólo les reporta ingresos económicos, sino que además les abre posibilidades de inserción futura

---

<sup>136</sup> Información obtenida a partir de los informes entregados por Corfo mediante solicitud a transparencia en enero de 2024.

<sup>137</sup> En:

[https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_NoticiaRegional&cid=1476724045732&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC\\_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb](https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_NoticiaRegional&cid=1476724045732&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb). Consultado el 7/10/2023.

y mejora su autoestima. Por otro lado, los productos generados por este proyecto son parte importante de la oferta de la tienda ya que están dentro de los más vendidos y aportan un sello y reconocimiento. La iniciativa comenzó con 15 internos y actualmente incluye a más de 70 beneficiarios. Este número varía mes a mes, pero normalmente quienes se suman permanecen como parte de la iniciativa por largos períodos.

Hilando Libertad representa el 50% de la venta total de la tienda, lo que sin duda es un crecimiento relevante respecto a lo proyectado inicialmente. Es importante destacar que esta iniciativa contó con financiamiento público sólo durante su primera etapa en 2018 y 2019. Eso le permitió la compra de equipamiento, las capacitaciones iniciales y el desarrollo de la marca. Posteriormente, ha continuado autofinanciándose con los ingresos que genera y con autogestión, por ejemplo, para conseguir la materia prima necesaria.

Es importante señalar que no hay datos sistematizados del proyecto en términos de producción, venta, ingresos e impacto en los beneficiarios. Esto constituye una debilidad importante, pero Vergara afirma que no cuentan con recursos económicos ni tampoco humanos para sacar adelante esta tarea.



Imagen 18: Fotografías de algunos de los internos que forman parte del proyecto Hilando Libertad<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Imágenes de la cuenta Instagram de Hilando Libertad. En: <https://www.instagram.com/hilandolibertad/>  
Recuperado el 23/08/2023.

#### IV.4.3 Reflexiones en torno al caso

La búsqueda de distintas formas jurídicas, mediante prueba y error, muestra la importancia de conocer sus implicancias, beneficios y costos. En términos globales, si bien la iniciativa ha logrado sostenerse en el tiempo, ha tenido altos costos financieros y organizacionales. Si bien la figura de un emprendimiento personal permite un trabajo simplificado y, en aspectos como la toma de decisiones, puede ser más eficiente, este modelo hace difícil desarrollar un proyecto colaborativo real en que se establezcan límites, responsabilidades y beneficios.

Es posible identificar la existencia de una marca: Patagonia Hecha a Mano, la que se ha consolidado en el tiempo. De la misma forma, se observa la presencia de un imaginario colectivo. Sin embargo, al no existir una figura formal colaborativa, es difícil proyectar y asegurar su trascendencia en el tiempo. Por el contrario, cualquier otro modelo requiere compromisos mayores al igual que esfuerzos de cohesión y gestión. Cuando estos elementos no se tienen, se vuelve complejo desarrollar y mantener alguna figura legal asociativa sin subvenciones económicas de terceros.

Otro aspecto a reflexionar tiene que ver con los distintos proyectos que se han generado como respuesta a debilidades o problemáticas. En ello destaca la generación de oportunidades y la visión para desarrollar círculos virtuosos que abordan distintos elementos de la cadena de valor como lo son el abastecimiento, la producción y la comercialización. Ese es el caso de Hilando Libertad, en que ante la escasez de hilados se impulsó un proyecto con múltiples alcances: permite la generación de ingresos a los internos, promueve la puesta en valor de un oficio tradicional y posibilita la generación de materias primas para el sector artesanal. Dicha producción tiene su propio canal de ventas, lo cual permite asegurar la continuidad de esta iniciativa en el tiempo. Asimismo, la falta de lanas procesadas dentro de la región—donde existe disponibilidad de este material, pero donde las cadenas de procesamiento necesarias no están instaladas—dio paso a un

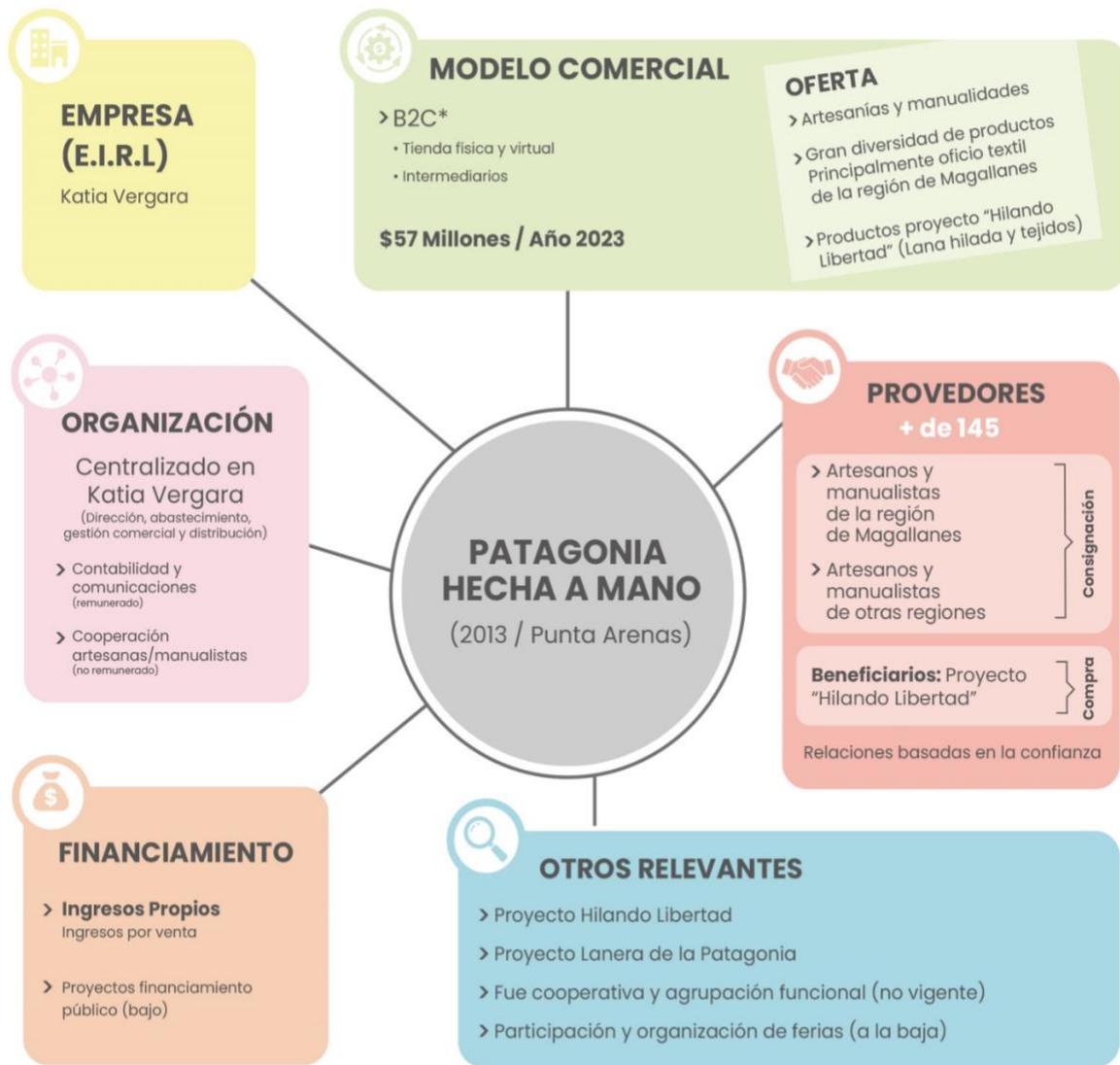
proyecto de lavadero que mantenga la producción. Pese a que esta iniciativa se encuentra en una fase piloto, y aún no es posible determinar su éxito o fracaso, muestra cómo una debilidad se transformó en oportunidad.

Desafortunadamente, la sustentabilidad de estas iniciativas, así como su crecimiento en el tiempo, se ve debilitada por la falta de una figura asociativa formal al igual que de procedimientos regulados y rigurosos. La ausencia de sistematización impide evaluar los resultados del proyecto e identificar sus debilidades y fortalezas. Más allá de la información que maneja Vergara, no hay datos que permitan mejorar, proyectar y replicar estos esfuerzos. El funcionamiento de estas acciones se basa en la confianza y en vínculos generados en el tiempo. Si bien estos aspectos gozan de un valor relevante, corresponden a formas de trabajo frágiles y que hacen difícil mantener la transparencia cuando se buscan nuevas fuentes de financiamiento o acceder a sellos y certificaciones. Todo esto puede limitar el crecimiento y la consolidación de este tipo de iniciativas, las que en su origen son experiencias valiosas de conocer y proyectar en el tiempo.

Finalmente, el éxito de Patagonia Hecho a Mano, basado en su continuidad y en el aporte para los productores de la región, ha sido fruto de la perseverancia principalmente de una persona, Katia Vergara. Su gran motivación personal y compromiso ha permitido que esta entidad sea lo que es hoy: una experiencia interesante, flexible y autónoma que en su trayectoria ha beneficiado a un gran grupo de aprendices, artesanos/as y manualistas. Por lo mismo, sería beneficioso contar con un estudio profundo del proyecto Hilando Libertad en que se sistematice la información y se comparen sus resultados con otras experiencias similares en el país y a nivel internacional<sup>139</sup>.

---

<sup>139</sup> La información respecto a este caso fue entregada por Katia Vergara de manera oral a través de entrevistas vía Zoom, conversaciones telefónicas y comunicaciones de WhatsApp. No fue posible obtener datos sistematizados por parte de Vergara, excepto estados de resultados, formularios compactos F29 de su EIRL e informes enviados por CORFO luego de solicitarlos por medio del sistema de transparencia. Para validar la información, las investigadoras utilizaron fuentes secundarias como el sitio web de la organización, entrevistas a personas relacionadas con la entidad y notas de prensa. Las investigadoras lograron comunicarse con algunas artesanas tras ubicarlas de manera independiente. Las autoras de este reporte también contactaron



Siempre liderada por Katia Vergara, ha pasado por diversas figuras y formas de organización (Agrupación funcional / cooperativa) sin lograr la cohesión ni compromiso necesarios, siendo solo la figura de Katia quien ha mantenido el emprendimiento. Destacan iniciativas de articulación de distintos actores a partir de debilidades o carencias (escases de: hilado, lana, espacios de venta)

Esquema 4: Síntesis Modelo Patagonia Hecha a Mano. Elaboración propia.

otros actores relevantes en el ámbito de la comercialización de artesanía en la Región de Magallanes. Toda esa información se encuentra disponible en los anexos de este estudio.

## IV.5 KERUS CHILEAN CRAFTS

Yenny Bendix comenzó desarrollando obras textiles en 1998, cuando vivía en la ciudad de Osorno. Desde ahí comercializaba sus productos en diferentes tiendas del país y experimentó de primera mano las dificultades que enfrentan los emprendedores al vender artículos, especialmente bajo el modelo de consignación. Ello implicaba contar con capital inmovilizado, lo que Bendix no tenía en ese momento. Su experiencia, tanto el ámbito creativo como comercial, la llevaron a vincularse con distintas instituciones públicas relacionadas con el fomento y el trabajo con pequeños emprendedores. En el 2011, junto a dos socias, creó la consultora Punto Aparte, cuyo objetivo era realizar asesorías y ejecutar variados proyectos en el rubro de la artesanía y en el ámbito agropecuario en la Región de Los Ríos. Sin embargo, esta sociedad no prosperó y Bendix decidió continuar con la consultora de manera individual<sup>140</sup>. Así, desde 2012, con Punto Aparte realiza asesorías especializadas y participa en la ejecución de proyectos principalmente de capacitación y emprendimiento de otros artesanos/as del país, a través de iniciativas financiadas por gobiernos regionales, SENCE y el programa Pro Artesano de Fundación Artesanías Chile.<sup>141</sup> Este último le permitió ejecutar proyectos en varias localidades rurales con lo que pudo conocer oficios y artesanos/as de diversos puntos del país, lo cual sigue siendo parte de su quehacer en la actualidad.

En 2017, en el marco de la ejecución de los programas CORFO Nodo Diseño de Exportación de la Región de Los Ríos y Nodo Artesanía de Exportación de la Región de Los Lagos, Punto Aparte capacitó a artesanos/as y marcas para una misión de prospección comercial en la feria New York Now, en Estados Unidos. Al año siguiente, la consultora se adjudicó otra iniciativa que era parte del Concurso de Industrias ProChile 2018. En esa

---

<sup>140</sup> Bendix explica en una entrevista que tuvieron problemas relacionados con la administración de los recursos, poca equidad en las responsabilidades y carga de trabajo. La sociedad no terminó, pero sí hubo un cambio en sus miembros. Salieron las socias iniciales y se integraron familiares de Bendix de modo de mantener la figura jurídica, pero donde ella administra el 100% de la sociedad.

<sup>141</sup> En: <https://artesaniasdechile.cl/adc/proartesano/>. Consultado el 15/06/2023.

segunda oportunidad visitaron la misma feria, pero esta vez lo hicieron representando a Chile en el *stand* “Chilean Crafts”, el que también agrupó a otras 11 marcas. El objetivo era vincular a artesanos/as nacionales con empresas extranjeras para la exportación de sus productos. Sin embargo, pese al interés y a los esfuerzos realizados por Punto Aparte, prácticamente ninguno de los artesanos/as pudo concretar ventas debido a las dificultades de comunicación y a la falta de experiencia del sector en el rubro de la exportación. Esto motivó a Bendix a buscar la manera de convertir su empresa en un canal para la venta de artesanía, considerando que la mayoría de los artesanos/as no tenían los recursos para hacerlo de forma directa. Viendo las falencias del sector en este ámbito, se propuso dar soluciones concretas.

Paralelamente, Bendix reactivó una sociedad que había constituido legalmente tres años antes, pero que hasta ese entonces no tenía movimiento. La idea fue comenzar a operar bajo el nombre de comercializadora Kerus Chilean Crafts<sup>142</sup>. En 2017, Bendix se contactó con la administración del Hotel Termas de Puyehue quienes casualmente estaban buscando una entidad que se hiciera responsable de la operación de una tienda dedicada a la venta de artesanías y objetos de interés para los visitantes. Así, esta emprendedora se embarcó en el desafío de administrar dicha tienda bajo su recién creada marca. Ella relata que los primeros años fueron complicados, con escasas ganancias y que, en ocasiones, debía atender a los clientes. Sin embargo, logró llegar a un punto en que las ventas le permitieron continuar con su negocio en el tiempo. Para Bendix, la estética de la tienda y la selección de productos que son parte de su oferta, fueron claves para su crecimiento. Tras el éxito de su modelo, se propuso ampliar los canales de venta y desarrollar comercialmente a Kerus. Esto requirió una intensa gestión con distintos espacios comerciales, explorar diferentes modelos de trabajo y aumentar sus puntos de ventas, lo que se tradujo en cada año conseguir un nuevo canal de venta.

---

<sup>142</sup> En 2014, Bendix constituye legalmente una sociedad junto a un colega a modo de prueba, sin tener la intención concreta de hacerla funcionar. Se trata de un evento que ahora califica como accidental y positivo.

En 2020, Bendix asesoró a la tienda del Parque Futangue en la implementación de un espacio dedicado a la venta de artesanías. Ese mismo año se presentó a la licitación de BrittShop Chile para comercializar sus productos en el nuevo Aeropuerto Internacional de Santiago, lo que finalmente se logró materializar en 2022 con tres espacios al interior de esos locales. En 2021, al reabrir la tienda en el Hotel Puyehue, tras la pandemia, Bendix consiguió un aumento significativo de las ventas, lo que se tradujo en mayor capital de trabajo para iniciar nuevos desafíos. Entre ellos, insertó su marca en la tienda del Hotel Nayara Alto Atacama de San Pedro de Atacama<sup>143</sup>. En 2022, Kerus también llegó a Puerto Natales donde habilitó la tienda Chilean Handicraft Store by Venture Patagonia. Bendix se encargó de la decoración del lugar, al igual que de seleccionar y proveer los productos para la venta. Finalmente, en el 2023, la marca se incorporó a la tienda de la Fundación Artesanías de Chile en Pucón donde comparte espacio y costos. Ese mismo año, Kerus llegó a Shopee Object, un *marketplace* que opera en Nueva York y donde logró incorporar productos y comercializar un pedido de pequeño volumen. Sin embargo, debido a la gran cantidad de trabajo que demanda la exportación de artículos, Bendix decidió priorizar las ventas en Chile, donde proyecta mayores posibilidades de crecimiento.

Durante estos años de expansión, Kerus no estuvo libre de dificultades debido a las complicaciones que generó la pandemia. En el tiempo de emergencia sanitaria, Bendix debió retirar sus piezas de los dos espacios comerciales fijos que tenía en Futangue y Termas de Puyehue e implementó en su casa un *showroom* para la venta directa. Sin embargo, el gran volumen de productos sin comercializar hacía insostenible el negocio. Pese a haber disminuido al mínimo los costos fijos, no contaba con el capital necesario para mantener Kerus, con lo que incluso evaluó cerrar. Afortunadamente, mediante la postulación a fondos públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, además de Corfo, Bendix logró mantener el espacio comercial al mínimo y continuar con las compras base a artesanos/as.

---

<sup>143</sup> En: <https://nayaraaltoatacama.com/es>. Consultado el 13/06/2023.

Actualmente, Kerus está presente en seis espacios a lo largo de Chile, representando ventas para el sector del orden de los \$200.000.000 anuales y beneficiando a más de 60 artesanos/as, marcas y organizaciones. Además, continúa buscando oportunidades de comercialización a nivel nacional e internacional y de desarrollo de nuevos proyectos.

#### **IV.5.1 Descripción actual de la organización y modelo de operación**

Kerus Chilean Crafts es una empresa creada bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones (SPA), en la que Bendix cuenta con una participación de un 100%. Su giro es la venta de artesanía tanto contemporánea como tradicional, artículos de diseño y productos *gourmet*, los que comercializa a través de distintos espacios y modelos comerciales.

Su propósito, junto al objetivo comercial, es ser un canal que conecte a los artesanos/as con el mercado y, de esa forma, contribuir al sector con un trabajo ético. Como declara en su página web, Kerus busca potenciar “el desarrollo de artesanos/as, diseñadores/as y productores *gourmet* de Chile mediante asesorías, capacitación y apoyo en la comercialización de sus productos en puntos de venta propios (B2C)<sup>144</sup> y en espacios dentro de tiendas, hoteles y/o espacios especializados (B2B)<sup>145</sup>.

Actualmente, Kerus se dedica a la comercialización de las artesanías, pero también participa en proyectos de apoyo al sector, lo que está íntimamente vinculado al quehacer de Punto Aparte, consultora que Bendix lidera. De este modo, ambas empresas, Kerus y Punto Aparte, operan de forma articulada. Kerus sirve como plataforma comercial para artesanos/as que se benefician de los programas de capacitación y asesorías de Punto Aparte, mientras que la consultora se nutre del conocimiento de nuevos artesanos/as, oficios y materialidades.

---

<sup>144</sup> B2C es un modelo de negocios (*Business to Consumer*) en el que la empresa vende al consumidor o cliente final, ya sea de manera presencial o virtual.

<sup>145</sup> Se denomina B2B (*Business to Business*) cuando las relaciones comerciales son entre dos empresas, es decir, se vende a otra empresa o institución y no a un cliente final.

## Modelo de comercialización y puntos de venta

Kerus opera bajo canales de venta exclusivamente físicos con una oferta diferenciada en cada uno de ellos<sup>146</sup>. La exportación de piezas es algo que Bendix ha explorado en forma incipiente, pero que no ha seguido adelante debido a la poca competitividad que tiene el precio de sus productos en comparación con piezas de otros países como Bolivia o Perú.

En la venta física, opera bajo dos modelos de comercialización:

- 1) **B2C (*Business to Consumer*):** Administra directamente un espacio comercial bajo su marca con venta directa a clientes, haciéndose cargo de los costos y la gestión del espacio. Este es el caso de la tienda en el Hotel Termas de Puyehue y de manera compartida en la tienda de la Fundación Artesanías de Chile en Pucón. En este modelo la relación con los consumidores es directa. Por tanto, es importante entregar capacitación constante a los vendedores sobre las piezas que ofrecen y sus aspectos culturales.
- 2) **B2B (*Business to Business*):** Comercializa sus productos a otras empresas y no al cliente final. Lo hace por medio de venta o consignación de acuerdo a la negociación inicial realizada con cada empresa. El modelo es diverso en cuanto al nivel de involucramiento de Kerus con dichos espacios comerciales o empresas. Si bien cada caso es particular, hay aspectos que son comunes a todos ellos: la selección de las piezas se realiza en base a su experiencia de venta y al conocimiento del comprador; el abastecimiento de los productos es constante; y la marca Kerus está presente en las etiquetas. En algunos casos, Kerus también colabora en la creación de la estética del espacio y en la distribución de los artículos, ya sea habilitando el lugar o entregando asesoría permanentemente.

---

<sup>146</sup> En 2020-2021, Bendix exploró la venta virtual. Sin embargo, no obtuvo buenos resultados, en primer lugar, porque los compradores *online* no son su público objetivo y, en segundo lugar, porque las horas de trabajo dedicadas sumado a los costos logísticos, no se sustentaban con las ventas logradas por ese canal.

Bajo este modelo, la atención a los clientes (empresas) es directa y personalizada para lograr una rápida resolución de problemas y satisfacer sus necesidades. Ese es el caso de su relación con el Hotel Nayara Alto Atacama, el Parque Futangue, BrittShop y Venture Patagonia.

## Puntos de venta

1) **Termas de Puyehue:** Es un recinto hotelero ubicado a 80 kilómetros de Osorno y corresponde a un destino turístico de antigua tradición, dueño de un entorno privilegiado y un público con capacidad adquisitiva alta y media alta. En este espacio, Kerus administra la tienda bajo su marca desde el año 2017.



Imagen 19: : Tienda al interior del Hotel Termas de Puyehue<sup>147</sup>.

2) **Hotel Nayara Alto Atacama:** Es un hotel de lujo ubicado en San Pedro de Atacama donde Kerus cuenta con un pequeño espacio para la venta, el que ha sido cuidadosamente diseñado<sup>148</sup>.

---

<sup>147</sup> Imagen del Instagram de Kerus. En: [https://www.instagram.com/chilean\\_crafts/](https://www.instagram.com/chilean_crafts/). Consultado el 15/06/2023.

<sup>148</sup> En: <https://nayaraaltoatacama.com/>. Consultado el 15/06/2023.



Imagen 20: Fotografía espacio de venta de Kerus en el hotel Nayara Alto Atacama<sup>149</sup>.

**3) Parque Futangue:** Se ubica en la cuenca del Lago Ranco donde se construyó el Hotel Futangue con un espacio destinado a la venta de artesanías. Kerus abastece a la tienda mediante consignación.



Imagen 21: Tienda al interior del Parque Futangue<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> Imagen del Instagram de Kerus. En: [https://www.instagram.com/chilean\\_crafts/](https://www.instagram.com/chilean_crafts/). Consultado el 15/06/2023.

<sup>150</sup> Imagen de Facebook de Parque Futangue. En: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=175206491872213&set=a.152738474119015>. Consultado el 29/05/2023.

4) **BrittShop:** Es una compañía originada en Costa Rica y que se especializa en desarrollar y operar tiendas de ventas al detalle, enfocadas al viajero que busca regalos del país de origen. Tiene presencia en 12 países y cuenta con un total de 80 locales<sup>151</sup>. Kerus ofrece sus productos en tres de sus tiendas en el Aeropuerto Internacional de Santiago.



Imagen 17: Espacios de venta en BrittChile, Aeropuerto Internacional de Santiago<sup>152</sup>.

5) **Chilean Handicraft Store by Venture Patagonia:** Es una antigua casa refaccionada ubicada en Puerto Natales, y que funciona bajo el alero de la agencia de viajes Venture Patagonia<sup>153</sup>. Kerus participó en la puesta en marcha del espacio colaborando en el diseño estético del lugar y en la selección de piezas.

---

<sup>151</sup> En: <https://www.brittshop.morphotr.com/>. Consultado el 15/6/2023.

<sup>152</sup> Imagen de Instagram de Kerus. En: [https://www.instagram.com/chilean\\_crafts/](https://www.instagram.com/chilean_crafts/). Consultado el 15/06/2023.

<sup>153</sup> En: <https://www.venturepatagonia.com/home>. Consultado 15/06/2023.



Imagen 22: Tienda Chilean Handicraft Store by Venture Patagonia <sup>154</sup>.

6-. **Tienda en Pucón:** El último espacio en el que actualmente funciona Kerus se ubica en Pucón. Se trata de un modelo híbrido en el que la marca se encuentra al interior de una tienda administrada por la Fundación Artesanías de Chile y en que comparten los gastos en un 50%.

---

<sup>154</sup> Imágenes: Superior obtenida del Instagram de la tienda. En: [https://www.instagram.com/chilean\\_handicraft\\_store/](https://www.instagram.com/chilean_handicraft_store/). Consultado el 15/6/2023. Inferior entregada por Yeenny Bendix.

## **Oferta de productos**

Todos los productos deben cumplir con altos parámetros de calidad en su técnica, materialidad y terminaciones, además de que exista continuidad en su producción. Esta selección y evaluación es realizada únicamente por Bendix. Ella determina la oferta de artículos en cada tienda, la que se diferencia según el perfil de público comprador. Por ejemplo, en el caso de BrittChile, la oferta está compuesta por productos con precios asequibles, de gusto masivo, alta rotación y venta rápida.

Con el fin de homologar los productos, aquellos de fabricación artesanal son etiquetados bajo la marca Kerus, sin individualizar a cada uno de los creadores/as con sus datos. La idea es evitar situaciones ya ocurridas en el pasado en que clientes han intentado contactar directamente a los artesanos/as, sin considerar todos los aspectos que las tiendas que comercializan estos objetos aportan a la cadena de valor de los artículos. Solamente, en el caso de algunas marcas y artesanos puntuales se mantiene la etiqueta original.

## **Relación con proveedores: artesanos, artesanas, diseñadores y marcas**

Bendix trabaja con 64 proveedores correspondientes a tres segmentos: i) Artesanos/as y agrupaciones artesanales; ii) Diseñadores y marcas y iii) Emprendedores de productos *gourmet*. Con todos ellos busca establecer una relación directa, transparente y cercana que le permita trabajar con ellos/as a largo plazo. Como empresa, Kerus adhiere a los valores del comercio justo con el fin de beneficiar al sector mediante su operación.

En un inicio, su modelo era una mezcla de compra y consignación. Sin embargo, con el paso del tiempo, ésta última se ha eliminado y se ha consolidado la compra de productos. Desde 2022, ha logrado que todas las compras se realicen sin consignación en el segmento de los artesanos/as, el que agrupa a la mayor cantidad de proveedores. Además, los pagos se concretan durante los días próximos a la recepción de los productos e incluso se hacen anticipos debido a la necesidad de capital de trabajo que tiene el sector. En cuanto al establecimiento de precios de compra, la política de la empresa es no regatear jamás los

precios propuestos por los artesanos/as o productores. Si los montos son muy elevados, y las piezas no se venden, tal como ha ocurrido en el pasado con algunas joyas o mantas, entonces esos productos no se vuelven a comprar. Bendix asegura que no es parte de su política pedir rebajas ya que considera que el precio es parte de un proceso de costos en el que deben considerarse los materiales, el conocimiento especializado, los años de trayectoria y el tiempo invertido. Asimismo, no trabaja con proveedores distintos para un mismo producto para evitar generar competencia entre ellos.

La relación con sus proveedores y creadores es fundamental. En ella prima la ética, al igual que entregar condiciones comerciales justas y atractivas, pagar a tiempo, otorgar anticipos y no realizar consignaciones. Todas estas medidas corresponden al esfuerzo de Bendix para apoyar al sector y a su estrategia de mantener un contacto continuo con sus proveedores para fidelizar la relación. Este último aspecto es la clave de su modelo de negocios y aquello que le permite mantener relaciones comerciales positivas, trabajar con productos de alta calidad y contar con un funcionamiento responsable en cuanto a las fechas y cantidades de entrega.

## **Organización**

Kerus es una empresa pequeña en la que Bendix cumple varios roles: gerencia, control de calidad, abastecimiento, etiquetado, distribución, marketing y difusión. La mayoría de estas labores las realiza sin ayuda, salvo en determinadas ocasiones. Su equipo estable se compone de dos vendedoras en la tienda ubicada en el Hotel Termas de Puyehue y de un contador, quien además cumple funciones de administración y finanzas, y a quien considera su mano derecha. Con él también evalúa decisiones de inversión y apertura de nuevos espacios. El resto de las determinaciones de la empresa son totalmente definidas por Bendix.

## Modelo de financiamiento y estructura de costos

Las ventas y la expansión de Kerus ha tenido un incremento importante, tal como se observa en el siguiente gráfico<sup>155</sup>:

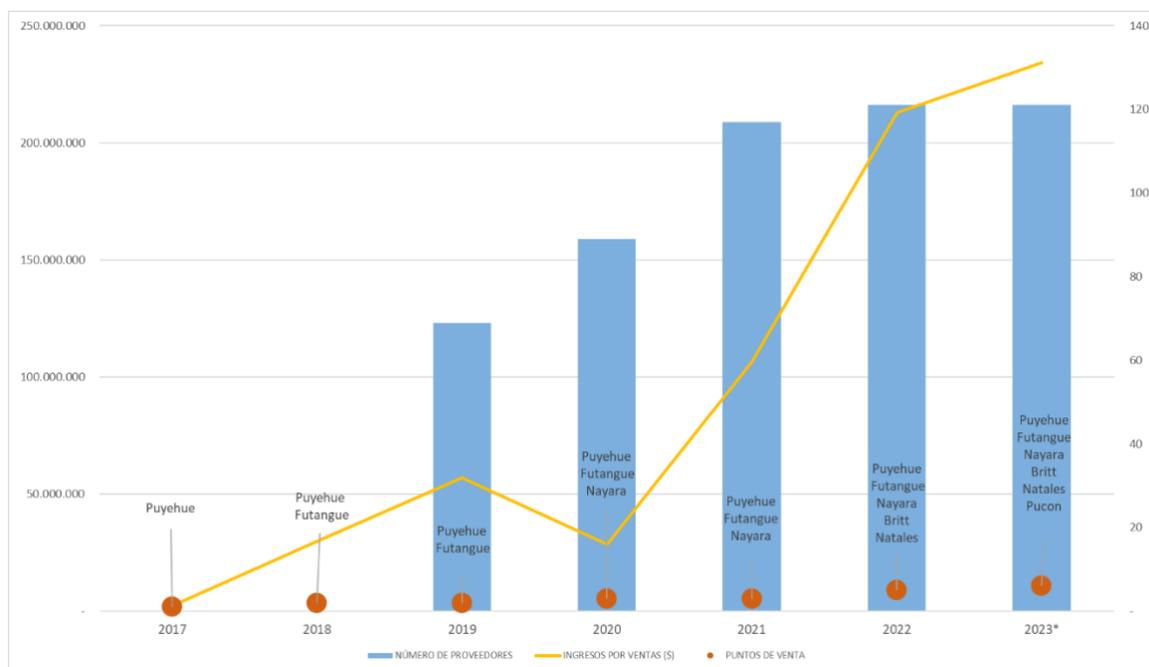


Gráfico 5: Evolución de ventas, número de proveedores y puntos de venta a través de los años.<sup>156</sup>

Su modelo de financiamiento se basa principalmente en ingresos propios provenientes de ventas y en los aportes que Bendix realiza cada vez que invierte en la compra de productos al iniciar una nueva relación comercial<sup>157</sup>. En ocasiones puntuales ha recurrido a financiamiento externo mediante créditos. Para actividades determinadas— como prospecciones comerciales, difusión, *packaging* o adquisición de productos— ha presentado proyectos a instituciones públicas o a fondos concursables de Sercotec, Fondart

<sup>155</sup> El volumen de ventas es variable en cada tienda y se vincula a la temporada del año, dado que depende del turismo. En las Termas de Puyehue y en el Hotel Nayara el nivel de visitantes suele ser más equilibrado, mientras que el Parque Futangue y Venture Patagonia concentran sus ventas mayoritariamente durante las vacaciones de vera. Estos espacios sólo abren durante la temporada turística, aproximadamente entre septiembre y mayo.

<sup>156</sup> Elaboración propia a partir de datos entregados por Alberto Torres, contador de la empresa.

<sup>157</sup> La principal inversión corresponde a la compra de productos. A la fecha el *stock* de productos está valorizado en el orden de los \$20.000.000, el que ha ido aumentando cada año a una razón mayor al 100%.

y Corfo. Sin embargo, estos recursos no superan el 10% de los ingresos de la empresa y no corresponden a una política de financiamiento.

La estructura de costos considera como gastos fijos el pago de arriendos, gastos comunes, aspectos administrativos y remuneraciones. Todo ello corresponde a cerca del 10% del presupuesto total. Mientras que los gastos variables incluyen el costo de los productos, las comisiones, el *packaging* y la distribución, entre otros aspectos. La empresa prácticamente no realiza inversión en publicidad. Bendix difunde su marca a través de herramientas gratuitas ya que la mayor parte de sus clientes son turistas cuyo proceso de compra no se ve influenciado por las redes sociales. El costo de prospecciones y supervisión de espacios no tienen una partida de presupuesto específica, y generalmente esos gastos están cubiertos ya sea por otros proyectos, los mismos clientes-empresas o de manera personal. Sin embargo, Bendix estima que se trata de un porcentaje muy menor respecto a los costos totales y es particular a cada proyecto.

El seguimiento del presupuesto y el análisis financiero está a cargo de su contador con quien tiene reuniones frecuentes. Tampoco trabaja con costos diferenciados según canal de venta o línea de productos. Más bien se basa en un análisis global, a menos que se trate de un caso especial.

Los precios de venta consideran márgenes diferenciados de entre un 5% y un 70%, según el tipo de producto y el espacio comercial que tienen, siendo en promedio un 35%. Mientras tanto el margen directo ha variado considerablemente en el último tiempo, siendo en promedio un 15% en los últimos seis años.

Es importante destacar el rol de Punto Aparte, consultora que continúa liderada por Bendix y que, al especializarse en el trabajo con artesanos/as, es un canal para el conocimiento de nuevos proveedores, procesos productivos y piezas. De alguna manera esto permite subvencionar ciertos costos que, de lo contrario, tendrían que ser asumidos por Kerus para la prospección y relación con artesanos/as.

En cuanto a la operación de la empresa, Bendix proyecta la consolidación de los espacios actuales y la apertura de nuevos canales que le permitan al menos un crecimiento anual de entre un 5% y un 10%.



Imagen 23: Yenny Bendix en revisión de productos. Taller Artesanos Liquiñe.

#### **IV.4.2 Experiencias a relevar**

Kerus es un caso interesante debido a que su modelo de negocios no surgió de forma planeada, sino que más bien se ha articulado a partir de las oportunidades que la empresa ha tenido en el camino. Su modelo se enfoca en un nicho particular de clientes que se caracteriza por ser turistas con alto poder adquisitivo y empresas que tienen la necesidad de contar con un espacio de venta de artesanías. En algunas ocasiones dichas empresas no tienen experiencia en abastecimiento, en la relación con artesanos/as y proveedores, o ese no es su foco de trabajo. Kerus satisface esa demanda con tiendas que se caracterizan por la calidad y oferta de productos, al igual que por la estética del lugar. El servicio que Kerus ofrece les permite contar con un solo proveedor responsable de que las piezas lleguen oportunamente y en las condiciones acordadas. En otras palabras, Bendix está a cargo tanto

de la selección y homologación de los productos como de la logística y relación con los proveedores, lo que sería muy difícil de lograr para las empresas de forma directa.

En este ámbito destaca la relación cercana que Bendix tiene con cada uno de sus clientes, así como el constante seguimiento y testeado de productos, lo que evita que estén en vitrina por un tiempo prolongado. Parte del éxito de Kerus radica, además, en la flexibilidad de Bendix para dar pronta solución a eventuales problemas, al igual que su eficiencia en el manejo logístico, lo que permite un abastecimiento continuo.

A lo anterior se suma la selección de una oferta diferenciada para cada espacio, la que combina productos de diseño y artesanía<sup>158</sup>. En ello es clave la elección de proveedores y piezas, la que es efectuada por Bendix con un ojo experto. Ella es capaz de identificar artículos con potencial de mercado para los distintos espacios comerciales. Su criterio consiste en escoger productos con finas terminaciones, de origen nacional, cuidadoso *packaging* y etiquetado atractivo. Se trata además de una oferta dinámica en que constantemente se incorporan nuevos productos. Ello implica una búsqueda permanente de artesanos/as que cumplan con los estándares de calidad necesarios y con capacidad de producción. Así lo describe Alberto Torres, quien se ha desempeñado como contador de Bendix por más de 10 años: *“Yenny tiene una experiencia increíble e impresionante en las ventas, un ojo para saber qué es lo que se va a vender y qué es lo que no en cada espacio, sin duda esto ha sido la clave del éxito de la empresa”*<sup>159</sup>.

Igualmente destaca su estrategia para seleccionar espacios de venta que sean exclusivos tanto desde un punto de vista comercial como de posicionamiento. Mientras algunas tiendas aportan mayores márgenes de ganancias, otras le añaden prestigio a la marca. La presencia de Kerus en destacados espacios comerciales a lo largo de Chile, la

---

<sup>158</sup> Un factor que potencia la venta de otros productos en los espacios en lo que Kerus está presente es la venta de objetos de diseño. Estos artículos son atractivos para impulsar al consumidor a la compra de piezas de manufactura artesanal. El volumen de venta de este tipo de ítems es elevado y funcionan de manera efectiva para atraer el interés de un consumidor más esquivo a la adquisición de artesanía.

<sup>159</sup> Entrevista a Alberto Torres realizada el 23/06/2023.

mantención de la calidad de su oferta y la relación con clientes y proveedores han sido claves para su crecimiento. La marca además cuenta con prestigio entre sus pares, contrapartes y en el sector artesanal. Ello le ha abierto posibilidades antes impensadas. Bendix asegura, por ejemplo, que ahora muchas oportunidades llegan a su puerta en lugar de ser ella quien sale a buscarlas, como lo hacía antes, cuando recién comenzó con este negocio.

La constancia en la búsqueda de nuevas oportunidades de ventas ha sido fundamental para el crecimiento de Kerus. Bendix activamente gestiona redes y posibles alianzas comerciales, postula a fondos públicos y genera lazos con entidades privadas. Así va adaptando su operación con el fin de lograr nuevos y mejores espacios de venta para la artesanía.

Es importante destacar la forma en que Bendix da respuesta a las dificultades que a veces enfrenta la empresa. Una de ellas es la falta de constancia en la producción en el segmento artesanal. Dadas las condiciones de trabajo propias del oficio de artesanos/as, los proveedores no siempre logran llegar a tiempo con la cantidad de artículos solicitada, o les es difícil alcanzar la homogeneidad de los productos. En ocasiones los retrasos sobrepasan los seis meses. Esto obliga la búsqueda de reemplazos para determinados productos con el fin de cumplir con los compromisos establecidos. Sin embargo, esto se dificulta aún más debido a que la política de Kerus es no comprar un mismo producto a más de un/a artesano/a.

Otra complicación radica en que encontrar nuevos/as artesanos/as no es sencillo. Esto requiere no sólo generar los vínculos y la confianza necesaria, sino que además identificar proveedores que cumplan con los requerimientos antes mencionados: entregas estables y homogéneas en calidad, responsabilidad en los tiempos de entrega y precios de mercado<sup>160</sup>. Para enfrentar este problema, Bendix está en permanente búsqueda de nuevos

---

<sup>160</sup> Con el tiempo ha aprendido que, en la selección de proveedores para sus canales B2C, debe considerar como primer filtro la capacidad productiva y el nivel de responsabilidad en las entregas.

proveedores, se esfuerza en cuidar las relaciones con cada uno de ellos y les ofrece condiciones atractivas. En paralelo, explora la posibilidad de desarrollar productos propios, lo que le permitiría contar con una producción segura para ciertos ítems.

Finalmente, su estrategia de negocios B2B, poco común en este sector, ha permitido que la empresa crezca y pueda soslayar los problemas de financiamiento que presentan la mayoría de las comercializadoras de artesanía. Al no tener que administrar los espacios comerciales, este modelo le permite operar con bajos costos fijos: No debe incurrir en pagos de arriendo, mantención de infraestructura, fuerza de ventas, gastos fijos, entre otros. El principal desafío financiero para ampliar los canales comerciales está dado por la necesidad de conseguir capital para invertir en la compra de productos. Esto se hace complejo al considerar que la política de la empresa es evitar la consignación, y que el valor que entrega a sus clientes está dado por el servicio y la fidelización de los espacios de ventas.

#### **IV.5.3 Reflexiones en torno al caso**

La sustentabilidad en el tiempo que ha logrado Kerus, y su evolución en los últimos tres años, es inseparable de la figura de Yenny Bendix. A su activa y optimista personalidad se suma su poca aversión al riesgo y, particularmente, su pasión por las artesanías. Esto es lo que la ha impulsado a asumir nuevos desafíos, desarrollar Kerus y duplicar el volumen de ventas durante los últimos años. El lugar en el que está hoy no ha sido planificado, sino que más bien ha sido el resultado de una suma de oportunidades, aprendizajes, aciertos y desaciertos que la han llevado a encontrar un modelo de negocios basado en un nicho específico de mercado.

Al hacer un balance entre los costos e ingresos, se observa que, si bien la empresa logra utilidades, éstas se vinculan principalmente a su modelo particular de operación y a los múltiples roles que Bendix ocupa dentro de Kerus. Una de sus debilidades radica en que si trabajase bajo una estructura comercial tradicional probablemente aumentarían sus

costos fijos y posiblemente sus ingresos no le permitirían cubrir todos los gastos. Otra debilidad ha sido identificada por su propia dueña. Se trata de la poca relevancia que ella le otorga a la administración y al análisis de negocio desde un punto de vista comercial. Impulsada por su pasión, Bendix no siempre realiza un estudio económico antes de embarcarse en una nueva iniciativa, lo cual la ha llevado a tomar decisiones equivocadas. A ello se suma que las relaciones con sus clientes institucionales están basadas principalmente en la confianza, con escasa formalización de acuerdos y con una débil administración de inventarios, lo que le ha generado mermas. Por ejemplo, ha ocurrido en el pasado que productos en consignación no han sido pagados ni devueltos. El desafío se encuentra, entonces, en mejorar la operación comercial, considerar la importancia de contar con un análisis económico previo, aumentar la profesionalización de la administración y planificación de la empresa, y con ello examinar las distintas líneas de negocios. Estas medidas podrían aportar mejores resultados y lograr una proyección que no obligue a Kerus a depender solamente de su dueña, Yenny Bendix.

Pese a todo lo anterior, y desde una mirada amplia en que no primen los criterios económicos, nos encontramos ante un caso que ha logrado un equilibrio entre la pasión de su gestora y la sustentabilidad económica de la empresa. Esto ha permitido no sólo la continuidad y crecimiento del negocio, sino que también ha beneficiado a más de 64 marcas y a más de 180 personas<sup>161</sup>. Kerus tiene como horizonte seguir aprovechando nuevas oportunidades, al igual que sus redes, lo que es coherente con su declaración de intenciones y con el propósito mismo de la empresa. Su operación apoya efectivamente a un sector muchas veces vulnerable, en un aspecto complejo y frágil para la economía chilena como lo es la comercialización de artesanía. La existencia de Kerus permite que piezas de producción nacional lleguen a espacios y manos dispuestas a pagar un precio justo por ellas. Bendix, además, asesora a artesanos/as y les transmite su experiencia comercial y creativa, lo que

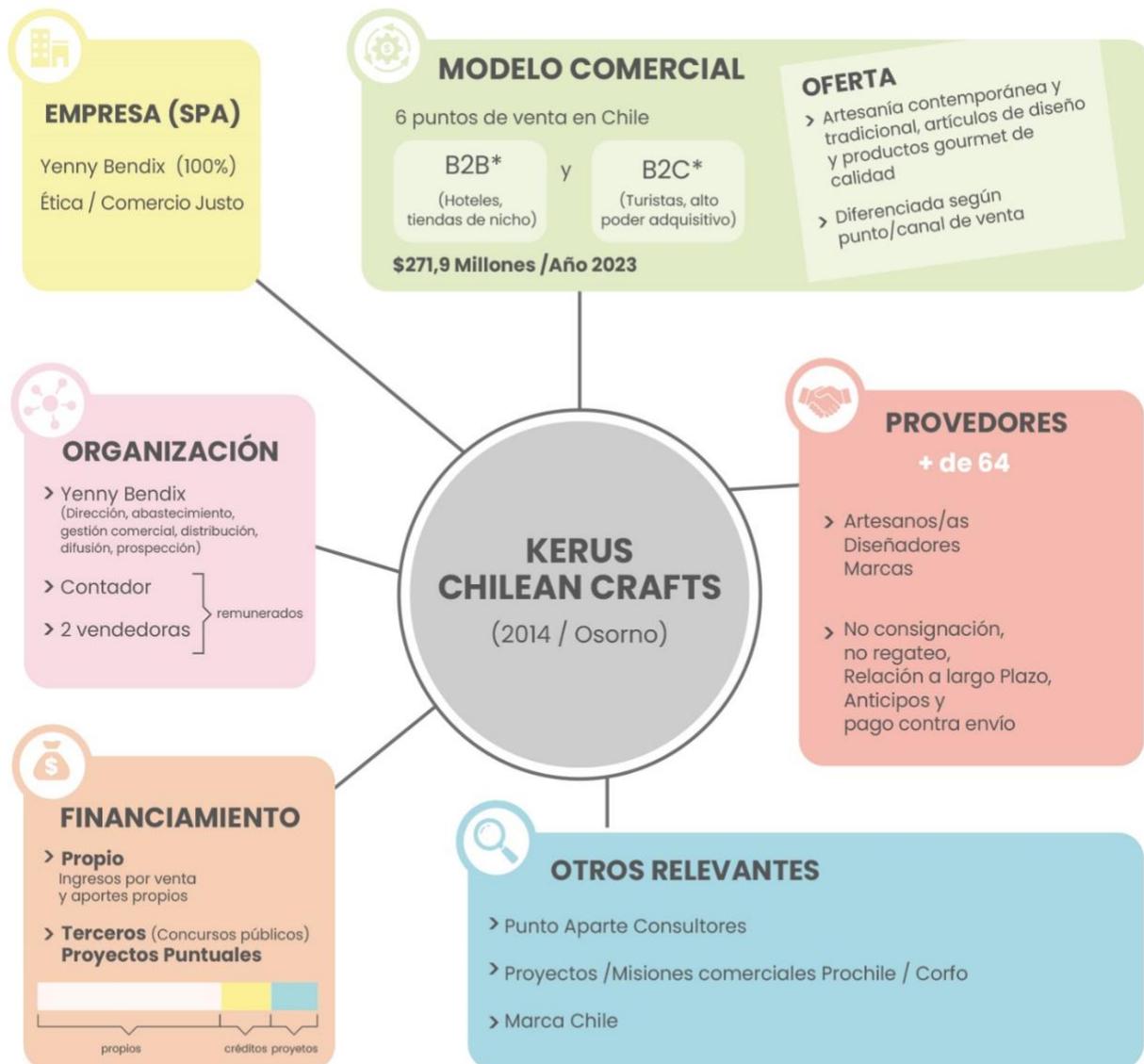
---

<sup>161</sup> Se considera un promedio de tres personas por marca.

contribuye a que las familias que trabajan en este rubro logren continuos y mejores ingresos.

Bendix es comprometida, apasionada con su labor y asume iniciativas que, en ocasiones, parecen arriesgadas y por las que recibe las críticas de su contador. Ella escucha las sugerencias con optimismo, lo que sin duda es clave para alcanzar el éxito en un sector como este. El amplio conocimiento que posee sobre las técnicas y materiales, las condiciones propias de la creación artesanal, así como sobre aspectos vinculados a la comercialización, ha permitido el crecimiento comercial de Kerus. Ella misma afirma que, pese a los obstáculos, la principal estrategia es avanzar, tomar riesgos y mantener una mentalidad de *“vamos para adelante y después vemos”*.

En conclusión, el análisis de este caso identifica que la principal dificultad para la empresa radica en asegurar que su modelo trascienda más allá de su creadora, Yenny Bendix. Kerus es un caso exitoso que muestra un crecimiento importante en los últimos tres años. Por lo tanto, generar las condiciones para su estabilidad económica, independiente de su gestora, no es un desafío menor. En este sentido, para asegurar un éxito sostenido en el tiempo, es relevante la importancia que le está dando Bendix al análisis estratégico del futuro estudiando la posibilidad de incorporar nuevas personas dentro del equipo de gestión diaria de la empresa.



Modelo B2B en expansión, basado en la gestión de Yenny Bendix sumado a bajos costos fijos. Financiamiento propio sin subvención que logra el equilibrio manteniendo relaciones éticas con artesanos; ha logrado trabajar sin consignación

Esquema 5: Síntesis Modelo Kerus Chilean Crafts. Elaboración propia.

## V REFLEXIONES FINALES

Tras el análisis de los casos abordados en esta investigación es pertinente concluir este estudio con algunas reflexiones y consideraciones en torno a la comercialización de la artesanía en Chile. Asimismo, es preciso mencionar aspectos relacionados con el proceso del estudio mismo, en el cual surgieron aristas interesantes.

En primer lugar, el título de este reporte “Casos de éxitos” motivó el análisis sobre lo que se considera como “éxito” en el sector de la comercialización de artesanías. Inicialmente se concibió como foco de estudio la investigación de organizaciones que lograran balances financieros positivos como resultados de su operación en el tiempo. Sin embargo, esta idea motivó a las investigadoras a revisar los criterios para calificar a un modelo comercial como “exitoso” y los parámetros e indicadores que sustentarían la investigación. Bajo la premisa de que la comercialización es parte de una cadena, y no sólo un fin en sí mismo, junto al factor económico se integraron otras variables en el estudio. Al revisar distintos casos, se observó que integrar buenas prácticas de gestión comercial provoca que el éxito económico parezca inalcanzable o contradictorio con dichas prácticas. Esta observación obligó a modificar la definición “éxito” para los efectos de esta investigación. Se consideraron entonces como “exitosos” aquellos emprendimientos que han logrado mantener su gestión comercial en el tiempo, sin comprometer en ello su propósito y su misión, que cumplen con un trabajo ético que beneficia al sector artesanal y que se proyectan a futuro.

Desde un punto de vista metodológico, fue un proceso que requirió un alto nivel de iteración sobre un mismo caso, lo que obligó a profundizar en distintos aspectos y temáticas que abrieron nuevos puntos de interés respecto a la gestión comercial. Al existir escasa información sistematizada, el cruce de información de fuentes primarias, es decir entrevistas, con fuentes secundarias—principalmente material de prensa—requirió constante revisión. Esto implicó que durante el proceso se mantuviese contacto permanente con los informantes de cada caso y no sólo en instancias de entrevistas formales.

Es importante destacar el surgimiento de dos momentos claves durante el proceso de entrevistas con cada organización: 1) Al recorrer la historia de cada caso, se observó cómo los/as entrevistados/as rescataron la memoria de la entidad de la que forman parte y valorizaron el camino

recorrido hasta la actualidad, particularmente en el caso de la agrupación Folil que se realizó de manera conjunta con las socias fundadoras lo que generó un análisis y evaluación de las experiencias vividas que impresionó a los miembros de la entidad. 2) Al finalizar el estudio de cada caso y entregar a los/as participantes el documento realizado para su validación, se generó un fructífero espacio de conversación, análisis y reflexión de sus propias experiencias. Asimismo, vieron el documento como un instrumento para la planificación y focos de trabajo futuro. Al mismo tiempo este intercambio permitió corregir y validar información.

Como se mencionó anteriormente, durante el proceso de estudio se fueron revelando nuevas interrogantes. Por ejemplo, es claro que las iniciativas estudiadas en cada una de las organizaciones permiten nuevas posibilidades de investigación, las que pueden involucrar a distintas disciplinas.

Si bien este reporte corresponde a un estudio descriptivo de distintos casos considerados como exitosos, no busca promover modelos específicos a seguir y tampoco emitir juicios de valor sobre experiencias o modelos de comercialización. Se consideró importante relevar algunas temáticas surgidas a partir de lo observado debido a que aportan aspectos claves para una reflexión general. Primero, se identificó que en la totalidad de los casos existe una persona particular que actúa como líder, tanto en los momentos de crisis como de éxito. Se observó que su empuje, sus características particulares y su motivación personal han orientado la cultura organizacional y la toma de decisiones dentro de la entidad en estudio.

Al observar los casos presentados, todos ellos han logrado permanecer en el tiempo y sobrellevar distintas dificultades, principalmente económicas. Algunos se han reinventado, otros han acudido a alianzas o apoyos y otros han ocupado sus propios recursos. Si nos remitimos a analizar todos los casos desde una perspectiva netamente económica y financiera, veríamos modelos de negocio que no son rentables. En otras palabras, si consideramos a cada uno como una unidad en sí misma e incorporamos todos sus costos de funcionamiento (principalmente el financiamiento de recursos humanos) y las obligaciones que imponen las prácticas comerciales éticas, probablemente observaríamos resultados operacionales negativos.

Sin embargo, pese a este escenario, todos los casos presentados en esta investigación se han mantenido en el tiempo y han logrado una sostenibilidad económica a través de distintas estrategias. Entre ellas se cuentan formas de financiamiento mixto, el apoyo de subvenciones o

proyectos vinculados y el aporte que hacen los propios miembros de estas organizaciones y voluntarios a través de su trabajo. Estas personas priorizan el sentido que les entrega la labor que realizan por sobre la obtención de una remuneración. De esta forma, estos modelos terminan dependiendo de distintas estrategias para perdurar en el tiempo.

Lo anterior revela la importancia del trabajo colaborativo y asociativo en el sector artesanal para lograr la comercialización de las piezas. Asimismo, evidencia la necesidad de que las instituciones públicas se involucren desde el fomento, promoción e incluso legislación para fortalecer el desarrollo de un área donde el apoyo de estas entidades es fundamental. Como expresión cultural, la artesanía es parte esencial de la identidad de un pueblo y de su patrimonio. Por esta razón, es relevante promover no sólo su creación y trasmisión en diferentes territorios, sino que también potenciar su comercialización mediante estímulos locales, regionales, nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, es clave apoyar las ventas potenciando la formación de consumidores, o potenciales compradores, mediante campañas diferenciadas y adaptadas.

Con distinto nivel, en todos los casos se observó una escasez de datos sistematizados, ya sea por falta de recursos financieros, tiempo o por la poca importancia que sus gestoras le dan a este material. En la mayoría de las experiencias analizadas, la información se obtuvo de manera oral o en archivos dispersos, lo que dificulta el desarrollo sistemático de las organizaciones a largo plazo y la toma de decisiones de manera informada.

Es relevante contar con datos actualizados respecto a la gestión comercial en el ámbito de las artesanías, ya que de ellas depende la subsistencia del sector. Por ello es clave ahondar en el estudio de otras experiencias relevantes con el propósito de indagar en distintos modelos organizacionales y en otras experiencias del ámbito público. Es importante poner el foco en los programas existentes y analizar la forma en que desarrollan la comercialización de sus productos, ya sea a través del traspaso de recursos a otras entidades o mediante el desarrollo de iniciativas propias. Algunos ejemplos de este último punto son la tienda Txafkin de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), la Fundación Artesanías de Chile, las Tiendas Mundo Rural de INDAP y el Modelo de Alianzas Productivas. También resulta interesante analizar las experiencias del sector privado como el programa Ñocha Malén y Fibra Local de la Compañía Manufacturera de Papeles y

Cartones (CMP)<sup>162</sup>, la Escuela de Orfebres de Coya<sup>163</sup> y la tienda de la Escuela de Oficios dependiente de la Corporación de Adelanto Amigos de Panguipulli<sup>164</sup>.

Finalmente, es primordial seguir analizando el sector de las artesanías bajo la metodología de casos. Ésta es una herramienta importante para la toma de decisiones en organizaciones que trabajan con artesanos/as y emprendedores productores en el ámbito de la comercialización. La información obtenida es particularmente útil para quienes impulsan proyectos o programas que buscan el fomento de esta área. Asimismo, es posible observar distintos modelos para el desarrollo de emprendimientos comerciales y formas de organización. Si bien no existe una receta, ya que en todos se identifican ventajas y desventajas, este tipo de análisis es una herramienta eficaz para el diseño de programas y proyectos. Todo dependerá de la realidad del grupo a intervenir y de si buscan o no lograr su permanencia en el tiempo. Otra forma de interacción que presenta potencial es la generación de intercambios, o visitas, entre instituciones ya consolidadas, agrupaciones y emprendimientos en formación. Este tipo de iniciativas permite el intercambio de experiencias y el aprendizaje mutuo.

---

<sup>162</sup> En: <https://www.cmpc.com/fibra-local-nuevo-espacio-de-intercambio-cultural-en-temuco/>. Consultado el 9/02/2024.

<sup>163</sup> En: <https://pro-ohiggins.cl/programa/escuela-de-orfebres-de-coya/>. Consultado el 9/02/2024.

<sup>164</sup> En: <https://oficiospanguipulli.cl/>. Consultado el 9/02/2024.

## VI BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, Paula; Huneus, Teresa. *Investigación el precio justo en la Artesanía en Chile*. Fondart Nacional 2021. En: <https://chileartesanía.cultura.gob.cl/documentos?cat=1>. Recuperado el 13/11/2023.
- Asociación Chilena de Comercio Justo. En: <https://achilejusto.cl/somos/>. Consultado el 21/11/2023
- Biblioteca del Congreso Nacional. *Carmen Gloria Aravena Acuña, Reseñas biográficas parlamentarias*. En: [https://www.bcn.cl/historiapolitica/resenas\\_biograficas/wiki/Carmen\\_Gloria\\_Aravena\\_Acu%C3%B1a](https://www.bcn.cl/historiapolitica/resenas_biograficas/wiki/Carmen_Gloria_Aravena_Acu%C3%B1a). Recuperado el 02/06/2023.
- Compañía Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, CPMC. *Fibra Local: nuevo espacio de intercambio cultural en Temuco*. En: <https://www.cmpc.com/fibra-local-nuevo-espacio-de-intercambio-cultural-en-temuco/> Consultado el 9/02/2024.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). *"Caracterización de los canales de comercialización de la artesanía y buenas prácticas"*. Sección Observatorio Cultural. En: [www.observatoriocultural.gob.cl](http://www.observatoriocultural.gob.cl). Recuperado el 10/10/2023.
- Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes (2017). *Política Nacional de Artesanía 2017-2022*. Santiago, CNCA.
- CORFO. *Artesanas sumarán diseño de alta gama con sello regional a productos de lana con miras a la exportación*. En: [https://corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_NoticiaRegional&cid=1476724725339&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC\\_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb](https://corfo.cl/sites/Satellite?c=C_NoticiaRegional&cid=1476724725339&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb). Consultado el 05/11
- *Hilando Libertad: La iniciativa social que destaca en Magallanes*. En: [https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_NoticiaRegional&cid=1476724045732&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC\\_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb](https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_NoticiaRegional&cid=1476724045732&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC_NoticiaRegional%2FcorfoDetalleNoticiaRegionalWeb). Consultado el 4/12/2023.
- EC, Plataforma de Economía Creativa. *ONA Chile*. En: <https://ec.cultura.gob.cl/organizacion/ona-chile/>. Consultado el 11/09/2023.
- Escuela de Orfebres de Coya. En: <https://pro-ohiggins.cl/programa/escuela-de-orfebres-de-coya/>.
- Escuela de Oficios de Panguipulli. En: <https://oficiospanquipulli.cl/>
- Fundación Artesanías Chile. Programa Pro Artesano. En: <https://artesaniasdechile.cl/adc/proartesano/>.
- Fundación para Innovación Agraria, FIA. *Informe técnico y de gestión final fortalecimiento de la capacidad de gestión e innovación de la Cooperativa Folil Araucanía Código: PYT-2014-0395*. En: <https://opia.fia.cl/601/w3-article-56455.html>. Recuperado el 21/10/2023.
- Guzmán, Eduardo; Alejo Oscar. (2017) *El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial*. Revista Espacios, Venezuela, Vol. 38, nº 51, pág. 10. En:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p10.pdf>. Recuperado el 13/09/2023.

- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2014) *Metodología de la investigación*. México, sexta edición, McGraw Hill Education.
- Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario, INDAP. *Tiendas Mundo Rural*. En: <https://www.indap.gob.cl/tiendas-mundo-rural> Recuperado el 10/12/2023.

*Agricultura Familiar y Circuitos Cortos en Chile, Situación actual, restricciones y potencialidades*. En: <https://www.indap.gob.cl/biblioteca/agricultura-familiar-y-circuitos-cortos-en-chile-situacion-actual-restricciones-y>. Recuperado el 10/12/2023.

*Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y la Fundación ONA para la asesoría a agrupaciones artesanas textiles beneficiarias del proyecto "Inserción de la artesanía en el retail/Paris S.A – Volver a Tejer VIII/2021"*. En: <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2021-12/indap-fundaci%C3%B3n-ona-%2809-04-2021%29.pdf>. Recuperado el 5/12/2023.

*Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y la Fundación ONA para la asesoría a agrupaciones artesanas textiles beneficiarias del proyecto de "Inserción de la artesanía en el retail/Paris S.A – Volver a Tejer IX/2022"*. En: <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2022-07/18Convenio%20Indap%20-%20Fundaci%C3%B3n%20Ona%20-%20Volver%20a%20tejer%20IX.pdf>. Recuperado el 5/12/2023.

*Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y la Fundación ONA para la asesoría a agrupaciones artesanas textiles beneficiarias del proyecto de "Inserción de la artesanía en el retail/Paris S.A – Volver a Tejer X/2023"*. En: <https://www.indap.gob.cl/sites/default/files/2023-08/7-indap-fundacion-ona-volver-a-tejerx.pdf>. Recuperado el 5/12/2023.

*INDAP Los Ríos y Artesanías de Los Andes establecen alianza comercial para apoyar a mujeres artesanas*. En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/indap-los-rios-y-artesantias-de-los-andes-establecen-alianza-comercial-para-apoyar-mujeres>. Recuperado el 27/12/2023

*INDAP Los Ríos y Fundación ONA conforman primera alianza comercial en artesanías*. En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/indap-los-rios-y-fundacion-ona-conforman-primera-alianza-comercial-en-artesantias> Recuperado el 23/10

*Nuevo ciclo de talleres de INDAP y Fundación ONA para ganaderos y artesanos textiles se llevará a cabo en Putre*. En: <https://www.indap.gob.cl/noticias/nuevo-ciclo-de-talleres-de-indap-y-fundacion-ona-para-ganaderos-y-artesanos-textiles-se>. Recuperado el 5/12/2023.

- Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, INAPI. <https://www.inapi.cl/sala-de-prensa/detalle-noticia/artesantias-de-la-region-de-la-araucania-se-unen-al-programa-sello-de-origen>. Recuperado el 6/11/2023.
- Bonet, Lluís. (2001) *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona, Ariel.

- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. *Cuenta pública participativa 2023*. En: <https://www.economia.gob.cl/cuenta-publica-2023>. Recuperado el 6/11/2023.
- Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuesto. Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público (SCCP). En: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15426.html>. Consultado el 08/11/2023.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Programa + R*. En: <https://www.minjusticia.gob.cl/proyecto-r/>. Consultado el 26/9/2023.
- Oscar Iván, Pérez Hoyos (2016) *Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- R.E, Stake (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, segunda edición, Morata.
- Ríos, Ricardo. (2014). "Experiencias de Empresas y Personas en el marco del Comercio Justo". *Seminario Encuentro Comercio Justo Chile 2014 Una Economía con Rostro Humano: Comercio Justo*. En: [https://issuu.com/comerciojustocl/docs/ricardo\\_r\\_os\\_sodimac](https://issuu.com/comerciojustocl/docs/ricardo_r_os_sodimac). Recuperado el 27/12/2023.
- Simposio UNESCO/CCI "La Artesanía y el mercado internacional: comercio y codificación aduanera". Manila, 6-8 de octubre de 1997. En: <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/creativity/creative-industries/crafts-and-20producto%20acabado>. Recuperado el 13/09/2023.

## Prensa

- Arauco Noticias. *Lanzan programa de iniciativas de desarrollo de mercado de Sercotec*. En: <https://araucanianoticias.cl/2011/lanzan-programa-de-iniciativas-de-desarrollo-de-mercado-de-sercotec/04131984>. Recuperado el 02/06/2023.
- Diario La Tercera. *La batalla de una emprendedora de Punta Arenas con gigante de la ropa outdoor por la marca Patagonia*. En: <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/la-batalla-de-una-emprendedora-de-punta-arenas-con-gigante-de-ropa-outdoor-por-la-marca-patagonia/FMUXEE4RNJBFTBANWWXUOMXWNY/?fbclid=IwAR0W3NUTqVelaP-2bjq9bxzjR2SdSnhU5WgDYfMZvXRKj2yHpZKlb-xE-v4>. Consultado el 10/01/2024.
- *La reinención de la economía naranja en medio del Covid-19*. <https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/economia-naranja-en-covid-19/1014456/>. Recuperado el 08/06/2023.
- *Un gran cocimiento*. <https://www.latercera.com/masdeco/un-gran-conocimiento/Rescatado> el 11/09/2023.
- Diario El Rancahuaso. *4 innovadores emprendimientos de la Región de O'Higgins salen a conquistar Chile y el mundo*. En: <https://www.elrancahuaso.cl/noticia/sociedad/4-innovadores-emprendimientos-de-la-region-de-o-higgins-salen-conquistar-chile-y-el>. Recuperado el 13/11/2023.

- ITV Patagonia. *Tres mujeres fueron las ganadoras del Premio Emprende 2022 del Banco Estado en Magallanes*. En: <https://www.itvpatagonia.com/noticias/regional/26-04-2023/bancoestado-reconoce-a-ganadores-del-premio-emprende-2022-en-la-region-de-magallanes>. Consultado el 10/01/2024.
  - LinkedIn. *Laura Novik*. <https://www.linkedin.com/in/laura-novik/?originalSubdomain=ar>
  - Portal Guía Minera de Chile, *Fundación Ona y SQM revitalizan los oficios textiles rescatando el patrimonio cultural andino*. En: <https://www.guiaminera.cl/fundacion-ona-y-sqm-revitalizan-los-oficios-textiles-rescatando-el-patrimonio-cultural-andino/>. Recuperado el 5/12/2023.
  - Portal La Opinión. *Artesanía mapuche se exhibe en Washington DC*. En: <https://www.laopinon.cl/noticia/mapuche/artesania-mapuche-se-exhibe-en-washington-dc>. Recuperado el 22/09/2023.
  - Portal Más que Cultura. *Tienda de Comercio Justo Rakizuam, Artesanía + Origen*. En: <https://masquecultura.cl/2020/12/29/tienda-de-comercio-justo-rakizuam-artesania-origen/>. Recuperado el 21/08/2023.
  - Radio Bio-Bio. *Tiendas Mundo Rural de la Red Indap comercializan productos de 400 agricultores chilenos*. En: <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2023/12/20/tiendas-mundo-rural-la-red-de-indap-que-comercializa-productos-de-400-agricultores-chilenos.shtml>. Recuperado el 10/12/2023.
- Mincap repartirá \$2 mil millones entre 122 espacios culturales: 60 operan desde regiones*. En: <https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/actualidad-cultural/2020/08/11/mincap-repartira-2-mil-millones-122-espacios-culturales-del-pais-60-operan-desde-regionales.shtml>. Recuperado el 02/6/2023.
- Radio Universal. *Artesanas mapuches inauguran tienda de artesanía en pleno Mall Portal Temuco*. En: <https://radiouniversal.cl/artesanas-mapuches-inauguran-tienda-de-artesania-en-pleno-mall-portal-temuco/>. Recuperado el 5/07/2023.
  - TVN Red Austral. Reportaje exhibido el 26/12/2023 En: <https://www.facebook.com/watch/?v=894460792034685>. Consultado el 10/01/2024.
  - YouTube. *Pasarela Raíz Diseño*. <https://www.youtube.com/watch?v=9ArVKJbMFTg>.

## Web Instituciones Casos de Estudio

- Cooperativa Folil Araucanía: <https://folilaraucania.cl/empresa/>.  
Facebook Folil Araucanía. En: <https://www.facebook.com/folilaraucania/>
- Chile a Mano: <https://www.chileamano.com/>.
- Fundación Chol-Chol: <https://cholchol.org/>  
Fundación ONA. En <https://onachile.com/>.  
Proyecto Casa Telar, <https://www.casatelar.cl/sustentabilidad/>.  
Proyecto Gato Andino, <https://gatoandino.org/catcrafts/>.

Tienda ONA: <https://onachile.com/collections/all>.

- Kerus:

- Intagram:

Britt Shop. En: <https://www.brittshop.morphotr.com/>.

Facebook Parque Futangue.

Hotel Nayara Alto Atacama : <https://nayaraaltoatacama.com/es>

Venture Patagonia. En: <https://www.venturepatagonia.com/home>