

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA CULTURAL  
ARTESANAL COLOMBIANA:  
CASO DOUBBLE SIX.

CAMARGO RODRÍGUEZ LAURA VIVIANA

FERNÁNDEZ MONTERO LAURA XIMENA

HURTADO FIGUEREDO MARIO JULIÁN

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C

2017

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA CULTURAL  
ARTESANAL COLOMBIANA:

CASO DOUBBLE SIX.

CAMARGO RODRÍGUEZ LAURA VIVIANA

FERNÁNDEZ MONTERO LAURA XIMENA

HURTADO FIGUEREDO MARIO JULIÁN

Asesor del trabajo de grado:

REDONDO MENDEZ ANDREA CAROLINA

Trabajo de grado para optar al título como Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2017

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios quién supo guiarnos por el buen camino, dándonos fuerzas para seguir adelante y no decaer con los problemas que se presentaban. A nuestras familias quienes nos han acompañado en nuestro trayecto estudiantil y de vida, con sus consejos que han sabido guiarnos para culminar nuestra carrera, además de ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar. Por ellos somos personas, con valores, principios, carácter, empeño y perseverantes, lo que nos ha ayudado a lograr nuestros objetivos.

## **Agradecimientos**

Agradecemos principalmente a Dios por protegernos durante todo nuestro camino y por darnos fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A nuestros padres y hermanos, por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna, nos han demostrado su amor, corrigiendo nuestras faltas y celebrando nuestros triunfos, además de sus mejores deseos y consejos que nos han ayudado a afrontar los retos que se nos han presentado.

A la docente Andrea Redondo, quien con su confianza y conocimiento nos apoyó desde el inicio de nuestro proyecto para culminarlo de la mejor manera posible y finalmente, pero no menos importante a Miguel Ángel Vargas Gerente general de la compañía Double Six, quien con su paciencia y conocimiento nos ayudó con toda la información y datos requeridos para establecer nuestra idea de proyecto de grado.

### **Resumen**

El estudio de caso de la empresa colombiana Double Six, permite reafirmar la importancia de las Industrias Culturales como promotores de la economía latinoamericana, y en especial la colombiana, pero para poder ampliar la participación del sub-sector de la Industria Artesanal se pudo identificar la estrategia de internacionalización del Modelo Uppsala para aumentar la utilidad y la participación en el mercado internacional, y en conjunto a las herramientas de emprendimiento cultural se aumentaría el valor de la innovación de los productos del sector, y en especial de la empresa; lo que a su vez permitió darle un valor agregado aún mayor a la transformación productiva que genera este sector, y como muestra la empresa Double Six.

### **Palabras claves**

Artesanías; Innovación, Industria Cultural; Internacionalización.

## Contenido

Introducción .....	9
Objetivos .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos.....	10
Selección del tema .....	11
Planteamiento del problema.....	11
Pregunta problema .....	11
Justificación .....	11
Marco de referencia .....	13
Antecedentes .....	13
Antecedentes Investigativos.....	13
Marco Teórico.....	15
Modelo Upssala. ....	15
Cadena de Valor.....	16
Herramientas de emprendimiento cultural.....	17
Marco Metodológico.....	18
Marco Legal .....	19
Ley 397 de 1997.....	19
Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales (2008). ....	20
Ley 1834 de 2017 “Ley Naranja”.....	20
Sello de Calidad "Hecho a Mano". ....	21
Marco Conceptual.....	21
Artesanías.....	21
Industria Cultural. ....	21
Internacionalización.....	22
Análisis y aporte económico de la industria cultural artesanal colombiana .....	23
Industria cultural .....	23
Sector artesanal colombiano .....	25
Situación de Double Six, a través de la Cadena de Valor.....	30
Cadena de Valor, modelo de análisis .....	30
Cadena de Valor aplicada en Double Six .....	32
Artesanías de Colombia, caso de éxito colombiano en la industria Cultural Nacional .....	36
¿Qué es Artesanías de Colombia? (Historia).....	36

Artesanías de Colombia como promotor del desarrollo cultural .....	37
Impacto de Artesanías de Colombia, en el sub-sector Artesanal de las Industrias Culturales Colombianas. ....	39
Estrategia de Internacionalización para Double Six .....	40
Estrategia de internacionalización: Modelo Uppsala.....	40
Modelo Uppsala en Double Six.....	43
Herramientas del Emprendimiento Cultural para Double Six .....	45
Herramientas del Emprendimiento Cultural: consolidadores del empresarialismo de la Industria cultural colombiana. ....	45
Herramientas de emprendimiento cultural para Double Six.....	46
Participación en mercados internacional de Double Six: Estrategia de Internacionalización vinculando las herramientas de emprendimiento cultural .....	48
Conclusiones.....	52
Recomendaciones .....	55
Referencias.....	58

## **Introducción**

Debido a la eliminación de fronteras comerciales gracias a la globalización y a la subsecuente creación de la necesidad de explorar nuevos mercados, y a partir de la investigación principal de la línea de investigación de Industria Culturales, del semillero SINI (Semillero de Investigación de Negocios Internacionales, presentado por la docente Andrea Carolina Redondo, denominado “Posicionamiento económico y social de las industrias culturales en Latino América”, se ha planteado establecer una estrategia de internacionalización para la Industria Cultural Artesanal Colombiana, para el caso de la compañía Double Six, de esta manera aumentar la presencia en los mercados internacionales de sus productos. Más allá de esto, se pretende reconocer la situación económica de la Industria Cultural Artesanal Colombiana con el fin de analizar su participación en el PIB colombiano del periodo comprendido entre el 2012 al 2016; e igualmente identificar la situación interna de la compañía Double Six a través de un análisis denominado Cadena de Valor de Michael Porter, lo que permitirá aumentar la capacidad productiva para responder a estos mercados, generando así la necesidad de aumentar la fuerza laboral. Además, los productos de la empresa Double Six hacen parte de la Industria Artesanal colombiana (Industria Cultural), lo cual hace pertinente incluir las herramientas de emprendimiento cultural, con el fin de aumentar la factibilidad de la propuesta de internacionalización para la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer una estrategia de internacionalización para la Industria Cultural Artesanal Colombiana, para el caso de la compañía Double Six.

### **Objetivos Específicos**

1. Reconocer la situación económica de la Industria Cultural Artesanal Colombiana con el fin de analizar su participación en el PIB colombiano del periodo comprendido entre el 2012 al 2016.
2. Identificar la situación interna de la compañía Double Six a través de un análisis denominado Cadena de Valor de Michael Porter.
3. Plantear la estrategia de internacionalización para la compañía Double Six vinculando las herramientas de emprendimiento de la Industria Cultural.

## Selección del tema

### Planteamiento del problema

Las mentefacturas son los bienes y servicios que, como el arte, el diseño, los videojuegos, las películas y las artesanías, llevan consigo un valor simbólico intangible que supera a su valor de uso, referentes de la industria cultural; de hecho, el comercio de bienes y servicios creativos ha tenido una muy buena década: según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo UNCTAD (2010), entre 2002 y 2011 las exportaciones de bienes y servicios creativos crecieron 134%.

A pesar de que esta industria es llamativa para los clientes, muy pocas empresas enfatizan un real establecimiento de planes, políticas o estrategias que permitan la vinculación adecuada de este tipo de productos con el cliente, es por esto que se toma como referencia la compañía Double Six, para poder establecer una estrategia de internacionalización enlazando las herramientas de emprendimiento cultural, que permita la excelente gestión dentro de la compañía, con el fin de poderla implementar en diferentes organizaciones que se encuentren inmersas en este tipo de industrias y logren obtener el máximo provecho posible; de igual manera se busca contribuir con la Industria Cultural colombiana.

### Pregunta problema

¿Cuál estrategia es la adecuada para internacionalizar la compañía Double Six, que de igual manera permita el uso de herramientas de la industria cultural en el sector artesanal?

### Justificación

La compañía Double Six se destaca por ser diseñadores y productores de juegos en el sector de la industria cultural artesanal bogotana, como pioneros en la Innovación de la Arquitectura de juegos y artículos varios en 3D; presentando la influencia posmoderna en el diseño artesanal colombiano. Según la revista Arcadia, en una entrevista realizada a Iván Duque Márquez, político, abogado colombiano y autor del libro Efecto Naranja (2015), asegura que para el 2016:

“La industria cultural representa cerca del 3% del PIB según la OMPI y la meta es duplicarlo en una década o menos. La economía naranja emplea cientos de miles de personas directa e indirectamente, es una economía limpia y con gran impacto social además de ser una avenida a la sociedad del conocimiento”.

Por tal motivo, es indispensable proponer estrategias de internacionalización, que permitan a la compañía Double Six ser un representante de la Industria Cultural Artesanal.

Por otra parte, se planea vincular las herramientas de emprendimiento de la Industria Cultural con la estrategia de internacionalización más adecuada, para que la compañía Double Six participe en el mercado internacional, teniendo presente el área de las artesanías y el parques como juego de mesa y producto estrella; de igual forma se plantea contribuir al sector artesanal colombiano en el fomento de la competitividad en este sector.

## **Marco de referencia**

### **Antecedentes**

Es importante tener claro el concepto de industria cultural ya que es clave para este proyecto. Por tal razón se entiende que este concepto se remonta a la escuela de Frankfurt, que buscaba el entendimiento del gran cambio que se estaba produciendo en las formas de producción como en el lugar social ocupado por la cultura; además es importante destacar que existían dos factores que resultaban decisivos en la generación de este cambio, primero la expansión del mercado cultural que, progresivamente, daba lugar a una forma particular de cultura; y segundo la aplicación de los principios de organización del trabajo a la producción cultural. (Peláez, 2011) Por ende, autores como Max Horkheimer y Theodor Adorno en el libro Dialéctica de la Ilustración (citado en Mato, 2014), abarcan el término de “cultura de masas” que estaba ligado a lo actualmente llamado “Industria Cultural”, aun así, estaban preocupados por la pobre representación del término hacia el arte. Adorno explica que la decisión de prescindir de ella se debió al propósito de excluir su interpretación; además dijo que la “industria cultural” debe ser distinguida de la idea de arte popular, ya que los productos de todas las ramas de la industria cultural son diseñados, más o menos de acuerdo a un plan, para ser consumidos por las masas y determinan, en buena medida, las formas en que son consumidos.

### **Antecedentes Investigativos**

Como primer antecedente investigativo se encuentra al Ministerio de Cultura de Colombia y al Equipo Central de Economía y Cultura del Convenio Andrés Bello, que en el año 2003 presentaron un proyecto titulado “Impacto económico de las industrias culturales de Colombia”, el cual presentó que:

La investigación está destinada esencialmente a recabar información que pueda ser utilizada para la formulación de adecuadas políticas culturales, para que los países tomen conciencia de la importancia y la magnitud que el desarrollo de su cultura tiene con las dinámicas de negociación social y económica tanto interna como con otros países y regiones, en momentos en que la cultura adquiere una centralidad en la visión y gestión, ya sea como elemento de construcción de nación y de identidad en un mundo globalizado, ya como instrumento de desarrollo social y económico a través de la mirada sobre el patrimonio cultural y natural y la

creación cultural que constantemente hacen las sociedades. (...) En una primera fase del proyecto se llevó a cabo la investigación en cinco países, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela (Ministerio de Cultura de Colombia y Convenio Andrés Bello (Organization), 2003, pág. 7. Para. 2 y 3).

Por ello, estas organizaciones ratifican que la investigación ha sido realizada por economistas e investigadores sociales y que esta estaría destinada a la planificación de políticas públicas culturales así como a la gestión pública y a la planificación del desarrollo, generando así un impacto económico y a su vez social ante la ciudadanía en general y también al resto de regiones o países que no ven potencial en este tipo de economía, para que tomaran conciencia de que las industrias culturales no son solo una herramienta para las personas que quieren buscar algo que hacer por un momento o un hobby, sino que realmente es un motor indispensable para el crecimiento de la economía nacional .

Por otro lado, se encuentra que Julio César Alonso, Ana Isabel Gallego y Ana María Ríos coautores del libro “ Industrias Culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas” publicado en septiembre del 2010 que hace parte del proyecto “Industrias Culturales como motor del desarrollo de la ciudad de Santiago de Cali”, producto de la unión de las iniciativas de Comfandi, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Ministerio de Cultura, la Alcaldía de Santiago de Cali a través de su Secretaría de Cultura y Turismo, la Asociación Metrópoli Colombia, la Universidad Icesi y la Cámara de Comercio de Cali, el cual:

Pretende impulsar el desarrollo económico y social de la capital del Valle a través del fomento de las industrias culturales de la ciudad. Para lograr el objetivo se promueve el talento creativo, el fortalecimiento de redes de instituciones culturales y alianzas empresariales de negocios (Alonso Cifuentes , Gallego Londoño, & Ríos Millán, 2010, pág. 3. Para. 2).

Lo que se buscaba con esta investigación realizada, era contar con un sistema de información el cual le permitiría a la ciudad de Cali determinar el tamaño de las industrias culturales y monitorear su evolución en el tiempo para así recoger el impacto de las actividades culturales en la economía de la ciudad. A su vez, los coautores resaltan la importancia de generar, tanto en el sector académico como en los tomadores de decisiones del sector, el entusiasmo necesario para animar la discusión de políticas públicas de fomento a las industrias culturales.

Finalmente, la Doctora en Ciencias Humanas y Sociales en de la Universidad Nacional de Colombia, Estefanía González Vélez, en conjunto al Grupo de Investigación en Cultura y Gestión de la Universidad EAN, presentaron un proyecto, en el año 2013, titulado “El Ecosistema de las Industrias Culturales en Colombia”, el cual:

Presenta un balance, de acuerdo con las líneas de acción o sub-campos propuestos por la política de emprendimiento cultural, - formación, investigación y conocimiento, circulación y acceso, financiación y articulación institucional - sobre las diferentes instituciones, programas y estrategias, que se vienen desarrollando en torno al emprendimiento y las industrias culturales. Se ha propuesto el término ecosistema entendiendo que el conjunto de instituciones y el medio en el que estas se articulan, para el desarrollo del sector cultural, es un sistema vivo en permanente mutación, que responde a las lógicas, demandas y ofertas de la contemporaneidad (Para. 1).

Permitiendo así la presentación cronológica y analítica del campo de acción que tiene, ya no el artista, sino el emprendedor cultural como actor de la producción nacional, aunque desde mediados de los años 80 el Estado colombiano ha promulgado leyes para incentivar esta labor, a nivel regional se ve las oportunidades para la explotación de este sector económico por estos individuos casi en su mínima expresión.

### **Marco Teórico**

Este proyecto pretende implementar los instrumentos más adecuados con los cuales se pueda generar un mejor aprovechamiento de los términos con el fin de conceptualizar y desarrollar una estrategia de internacionalización para la Industria Cultural Artesanal Colombiana, adicionalmente para la investigación se utilizaron dos categorías de análisis como lo son: la estrategia de internacionalización Upsala y las Herramientas de Emprendimiento Cultural, para el caso de la compañía Double Six.

#### **Modelo Upsala.**

Entre las principales herramientas a utilizar se encuentra la estrategia de internacionalización “Modelo Upsala”: La cual “predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Lo que se pretende a través de este modelo es generar un proceso de internacionalización en el cual las empresas puedan tener un proceso de expansión internacional gradual. De esta manera, se dan a conocer dos pautas principales; la primera hace referencia a que las empresas, tratan de eludir al máximo el riesgo y la incertidumbre, comenzando sus acciones internacionales con países de menor a mayor distancia psicológica, la segunda se refiere a que las empresas en el proceso de internacionalización en un mercado extranjero, pasan por cuatro etapas diferentes, que se establecen de la siguiente manera:

1. Exportación esporádica.
2. Exportaciones vía agente independiente.
3. Filiales comerciales.
4. Filiales de producción.

En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado; asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

### **Cadena de Valor.**

Antes de determinar si la empresa seguirá una estrategia de internacionalización, se debe realizar un riguroso análisis sobre las actividades internas de la empresa que permitan establecer las potencialidades y mejoras a realizar para poderse internacionalizar, por tanto, se decide abordar el uso de la cadena de valor de Michael Porter, que hace referencia a lo siguiente:

Es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. (...) En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, "Ventaja Competitiva". (...) (Riquelme, 2013, paras. 1 y 4)

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. A través del fortalecimiento de la Cadena de Valor y de cada una de las actividades que esta conlleva, Double Six tendría la capacidad de

contar con estándares de calidad que le permitan llegar de manera eficaz al proceso de internacionalización.

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

**Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto de Double Six, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta.

1. Logística de entrada
2. Operaciones
3. Logística Externa
4. Mercadotecnia y Ventas
5. Servicios

**Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, de esta manera Double Six se vería proporcionada de insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones que le permiten a la empresa potencializar sus actividades con el fin de generar valor tanto al cliente final como a la misma empresa. De esta manera, se tiene que las actividades de apoyo para Double Six son:

1. Adquisición
2. Desarrollo tecnológico
3. Administración de recursos humanos:
4. Infraestructura organizacional:

### **Herramientas de emprendimiento cultural.**

Es necesario hacer la relación de lo anteriormente descrito con las herramientas de emprendimiento cultural, las cuales permiten un vínculo pertinente al momento de enlazar el “Modelo Upssala” y la cadena de valor de Porter, con el fin de proponer un método efectivo para la excelente implementación del modelo de internacionalización para la compañía Double Six. Por ende, las herramientas de emprendimiento cultural a utilizar son:

- La *Amplitud perceptual*, entendida como la habilidad para analizar de manera simultánea y con cambio de perspectiva, si fuera necesario, el entorno inmediato y la realidad, con el fin de aprovechar los escenarios futuros de manera más efectiva aprovechando recursos y nuevas oportunidades.
- La *Creatividad* y la *Innovación*, como la “capacidad de realizar una búsqueda sistémica de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo”
- La *Inteligencia Social*, que hace referencia a la construcción de relaciones y redes sociales que aportan al desarrollo de la colectividad en términos del emprendimiento creado; este tipo de inteligencia permite que el emprendedor cultural se interrelacione exitosamente con quienes hacen arte de su entorno al reconocer nuevos canales de comunicación que le permitan llegar al logro de sus objetivos. (Universidad Nacional de Colombia, 2013)

Estas herramientas de emprendimiento son las más convenientes para Double Six, porque en el caso de la amplitud perceptual, le permite a la compañía ampliar la visión sobre el mercado objetivo, visualizando el mercado extranjero como una oportunidad. De igual manera, la herramienta de Creatividad e Innovación le permite a la compañía adaptarse a los nuevos mercados en los que desea incursionar, permitiéndole aprovechar las oportunidades que le puede ofrecer y la solución de problemas a través de diferentes formas de pensar. Por último, la herramienta de inteligencia social le ofrece a la compañía un método de comunicación eficaz, por medio del cual pueda lograr una apropiada incursión en los mercados internacionales.

### **Marco Metodológico**

Se utilizó como herramienta de investigación el método de estudio de caso, debido a que esta metodología permite que los datos puedan ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es a través de la recopilación de documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

Por otra parte, se argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios

internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales (Carazo, 2006).

Este método científico cualitativo, es el más pertinente para la investigación realizada con la compañía Double Six, en primera instancia porque permite la recolección de datos de diferentes fuentes, lo que beneficiara a la investigación ya que la compañía es relativamente nueva siendo fundada en el 2015 y se posee muy poca información sobre ella, en segundo lugar porque se trata del estudio de una compañía específica y por otro lado que es una metodología utilizada en la investigación del área de negocios internacionales y en este caso se busca plantear una estrategia de internacionalización para la compañía en mención.

### **Marco Legal**

Mediante la investigación realizada y la recopilación bibliográfica acerca de la normatividad colombiana, como base legal fundamental para la promoción, vigilancia y control de los proyectos frente a la Cultura y las diferentes formas de emprender productivamente a través de ella; se puede destacar que Colombia tiene un proceso lento con respecto a la aparición de la Industria Cultural, ya que a pesar de que aparece a mediados del siglo XX, en la década de los 60's en los países más avanzados, tiene un auge en Latinoamérica a mediados de los 80's, y no es hasta la primera década del 2000 que esta industria aparece y tiene relevancia en Colombia. Aunque Colombia manifiesta un gran atraso a nivel legislativo, se han podido establecer las siguientes leyes y normas referentes a la Industria Cultural en el país:

#### **Ley 397 de 1997.**

En Colombia la Cultura es una parte de la identidad que cada ciudadano tiene para expresarse, poder identificarse, comunicarse y sentirse parte de la sociedad; a partir de la Ley 397 de 1997 (Agosto 7), “Ley general de Cultura”, y como desarrollo de los artículos 70, 71 y 72, de la Constitución Política de 1991: “dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias”, especialmente en el Artículo 1º, inciso 8:

El desarrollo económico y social deberá articularse estrechamente con el desarrollo cultural, científico y tecnológico. El Plan Nacional de Desarrollo tendrá en cuenta el Plan Nacional de Cultura que formule el Gobierno. Los recursos públicos invertidos en actividades culturales tendrán, para todos los efectos legales, el carácter de gasto público social. (Ley N°397,1997)

### **Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales (2008).**

A partir de la Ley 397/97, el Ministerio de Cultura ha fortalecido, no solo el cuidado y la preservación de la Cultura en Colombia como bien inmaterial de la humanidad, sino también como promotor creativo y económico para los artistas y demás personal vinculado a proyectos culturales; en el compendio realizado por MinCultura en 2008 sobre “Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales”, recopila y resalta la importancia de los lineamientos para la promoción de la cultura como impulsora de la economía colombiana pues: “El país avanza en acciones que tienen un impacto real para los grandes, medianos y pequeños empresarios de la cultura en Colombia” y:

(...) En este sentido, nos hemos propuesto diseñar lineamientos metodológicos que permitan a los empresarios de la cultura formalizar sus actividades a partir de procesos de crecimiento y sostenibilidad económica, que a la vez protejan la propiedad intelectual de los artistas y generen impacto social, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, mediante el fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo del potencial creativo, la educación, la cultura y la integración social. (...) (para.3, p.554)

### **Ley 1834 de 2017 “Ley Naranja”.**

Y en la búsqueda de hacer una participación democrática, activa y que permitan a los emprendedores culturales obtener herramientas para desenvolver de forma productiva y lucrativa de los emprendedores y empresarios de las Industrias Culturales en Colombia, se empieza una carrera para apoyar este sector como actor económico importante en la escena de productividad nacional, y gracias a los esfuerzos del senador Iván Duque, en Abril de 2017, “La ley Naranja”, se aprueba; la Ley 1834 (que se decreta en Mayo del mismo año), tiene como objetivo: “Fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual”.

Cabe resaltar el Artículo 5°, que especifica a través de “las 7i”, cuáles nodos va a cobijar las estrategias de gestión pública para fomentar el emprendimiento en la Industria Cultural colombiana, estas “7i” son: la información, las instituciones, la industria, la infraestructura, la integración, la inclusión y la inspiración, esta última como factor clave que da creatividad, originalidad y diferenciación a los productos de las Industrias Culturales.

### **Sello de Calidad "Hecho a Mano".**

A partir de la clasificación realizada por la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) sobre las diferentes producciones artesanales, a mediados de los 90's nace en Colombia la iniciativa de certificar estas producciones en cada clasificación de las diferentes regiones del país; gracias al trabajo en conjunto de la compañía Artesanías de Colombia y el INCONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación) se suscribió en febrero de 1999, el convenio marco para el desarrollo de un esquema de certificación de artesanías denominado Sello de Calidad "Hecho a Mano".

Esta certificación de carácter permanente, es otorgada a los productos artesanales elaborados a mano, con ajuste a parámetros de calidad y tradición que permite diferenciarlos de los productos elaborados industrialmente y reconocer su valor como expresión de identidad y cultura. (Sistema de Información para la Artesanía - Siart, 2017)

### **Marco Conceptual**

#### **Artesanías.**

Este concepto puede ser definido como un bien o producto que es realizado a través del esfuerzo físico o mental, con la utilización de herramientas básicas y la aplicación especializada de un oficio. Artesanías de Colombia S.A. como máximo representante del sector Artesanal colombiano define las Artesanías de la siguiente manera:

(...) Es un resultado final individualizado (producto específico), que cumple una función utilitaria y tiende a adquirir la categoría de obra de arte dentro de un marco cultural determinado, al cual contribuye a caracterizar en cada momento de su historia ( 2017, para. 2).

#### **Industria Cultural.**

El concepto de industria cultural se encuentra definido por Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) de la siguiente manera:

Las industrias creativas están en el centro de la economía creativa, y se definen como ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo. Se clasifican por su papel como patrimonio, arte, medios y creaciones funcionales. (UNCTAD, 2010)

A lo largo de los últimos años se ha venido fortaleciendo este concepto de industria cultural como un sector significativo de la economía, lo que ha generado el interés de nuevos empresarios

que han visto en este sector una gran oportunidad de negocio. Las industrias culturales representan sectores que conjugan la creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles y la edición impresa, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía y el diseño. Ciertos países extienden este concepto a la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural.

### **Internacionalización.**

Se atribuye este concepto al proceso, mediante el cual toda compañía incursiona en mercados foráneos con diferentes estrategias con la finalidad de abarcar nuevos mercados, expandiendo su industria y obteniendo un mejor posicionamiento en los mismos. Este concepto es reafirmado por la definición dada por PROMéxico (s.f.) de la siguiente manera: (...) “Implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas” (...).

## **Análisis y aporte económico de la industria cultural artesanal colombiana**

### **Industria cultural**

En la economía global, las industrias culturales han empezado a generar aportes relevantes por encima de otros sectores productivos tradicionales, esto lo confirma el informe “Tiempos de Cultura. El primer mapa mundial de las industrias culturales y creativas”, presentado en Diciembre del 2015 por la CISAC (Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores), refiriéndose a las Industrias culturales y creativas como ICC, manifestando que:

Los ingresos generados por las ICC en todo el mundo superan a los del sector de las telecomunicaciones (1,57 bill. USD a nivel mundial), y sobrepasan el PIB de India (1.900 millones de USD). Sobre el total, los que más ingresos obtienen son la televisión (477.000 millones de USD), las artes visuales (391.000 millones), y los periódicos y revistas (354.000 millones). Con 29,5 millones de puestos de trabajo, las ICC dan empleo al 1% de la población activa mundial. Los tres mayores generadores de empleo son las artes visuales (6,73 millones), los libros (3,67 millones) y la música (3,98 millones). (p. 8, para. 1, Ernst & Young Global Limited, 2015)

Estas cifras atribuyen a una significativa cantidad de personas empleadas lo que no solo genera ingresos para el 1% de la población mundial, sino que también trae consigo posibilidades de incrementar este porcentaje con el fin de posicionarse en un nivel que permita la empleabilidad de más personas y desarrollar aún más sus habilidades a nivel mundial, además, una cantidad más significativa en los ingresos se podrían ver reflejados en los lugares donde se logren explotar más las ICC.

Además, las Industrias Culturales y Creativas tienen una generación de empleo de 5,8%, un monto que está por encima de países como Holanda y Reino Unido, según explica la Cámara de Comercio de Bogotá; por ello “esta industria ha comenzado a consolidarse como un motor para el desarrollo y la generación de empleo en países como Colombia, en donde hacen falta recursos para la creación de empresas tradicionales” (Dinero, 2015). A pesar de que poco a poco se puede consolidar esta gran industria en Colombia, es necesario impulsar el desarrollo colombiano con el fin de poder crear establecimientos que permitan la ejecución adecuada y pertinente de esta industria que genera grandes oportunidades y ganancias para el país.

Por otro lado, el Congreso aprobó, la ley que fomenta, incentiva y protege las economías creativas en el país también conocido como economía naranja, que representan 3% del PIB nacional. “Esta ley da un fortalecimiento institucional, para que el Ministerio de Cultura pueda coordinar a los demás ministerios que inciden en la planificación del país para que este sector aumente su peso y su importancia en el futuro de Colombia”, aseguró el Senador Iván Duque. (Portafolio, 2017)

Esta Ley, busca promover las industrias que generan un valor agregado a través de la transformación de los bienes y servicios, en función de su propiedad intelectual. En esta industria se incluye sectores como el cine, la música, la arquitectura, el diseño y los festivales, entre otros. Además, se da a conocer que esta ley fue creada, debido al rezago que tiene la industria cultural en el país y con este proyecto de ley se permitiría prestar más atención a este sector. De la misma manera Iván Duque destaca que:

Esta iniciativa se planteó con el fin de crear un Consejo Nacional de la Economía Naranja. Este proyecto permite, entre otras cosas, la defensa de la propiedad intelectual ya que se le está dando vida al sello creado en Colombia. (El Tiempo, 2015)

Así mismo, este proyecto de ley serviría para capitalizar y desarrollar de una manera más adecuada un sector económico y cultural que tiende a ser el noveno mayor exportador y la cuarta fuerza laboral en América Latina.

De igual forma, es importante resaltar lo mencionado por el senador Iván Duque (2014-2018), ofrecida a la revista Arcadia, el 16 de Enero de 2017, donde aclaró que: “la economía naranja emplea cientos de miles de personas directas e indirectamente, es una economía limpia y con gran impacto social además de ser una avenida a la sociedad del conocimiento”. Por ello, una propuesta para estimular el sector creativo según Iván Duque se denomina las 7i, y se basa en:

“Es una idea sencilla y vinculada a un número cultural: 7 colores primarios, 7 notas musicales, 7 maravillas del mundo, 7 días de la semana, etc, las cuales se basan en:

- *Información*: mejorar la base de información del sector en cabeza del DANE y MINCULTURA. Con esto podemos tomar mejores decisiones.

- *Instituciones*: fortalecer las instituciones públicas, privadas y público privadas que intervienen. Fortalecer la institucionalidad de propiedad intelectual en el país.
- *Infraestructura*: crear líneas para brindar financiamiento y cooperación técnica a municipios y departamentos con el fin de construir infraestructura cultural y creativa.
- *Industria*: promover políticas de talento para ser identificados y promovidos desde edad temprana. Darle a la formación cultural y creativa un papel estratégico en la jornada única, disponer recursos de los fondos de promoción empresarial y ampliar la oferta de becas en los sectores naranja.
- *Integración*: promover mercados de contenidos originales que consoliden la co-creación, la co-producción, la co-comercialización y la co-protección.
- *Inclusión*: hacer de la economía Naranja un factor de inclusión social.
- *Inspiración*: premiar, dignificar y exaltar al artista. También darle vida al sello Creado en Colombia.” (paras. 8 al 15)

### **Sector artesanal colombiano**

Colombia se caracteriza por ser un país de tradiciones, lo cual genera que sus habitantes implementen principalmente la mano de obra en la elaboración de los productos, por esta razón se puede decir que la Industria Artesanal se encuentra en gran medida ligada a las actividades económicas del país, es por esto que este sector no se encuentra en una sola región sino que se encuentra distribuido en los departamentos de Nariño (14,34%), Sucre (10,06%), Córdoba (9,34%), Boyacá (8,43%), Cesar (6,95%), Atlántico (6,52%) y Tolima (5,15%) (Artesanías de Colombia, s.f.) ; aunque la mayor concentración se encuentra ubicada en el departamento de Nariño, no se puede ignorar que en la capital colombiana hay una gran cantidad de personas que se dedican a este sector.

Para el análisis del sector artesanal se debe tener en cuenta, que para los inicios de esta industria, es decir para aproximadamente el año 1998 se contaba con la participación de 58.821 personas que, en promedio, destinaban más del 70% de su actividad a la producción de artesanías; en la actualidad este sector involucra a más de 350.000 personas de todas las áreas y etnias, que se dedican a diferentes oficios artesanales, representando el 15% de la ocupación en el sector manufacturero, del cual un 70% se dedican de manera exclusiva a esta industria. Es decir, que en el transcurso de 19 años se manifiesta un incremento de aproximadamente 86% de

las personas que tienen como ocupación principal el desarrollo de alguna actividad perteneciente a la Industria Artesanal.

Lo anteriormente mencionado deja en evidencia, no solo la importancia de la participación en la economía nacional, sino que las personas pueden ver esta actividad como una fuente de ingresos principal para el fomento del empleo formal colombiano, ya que anteriormente este sector no se reflejaba como una ocupación formal, ahora, con la implementación de la Resolución Número 1518, y después de la participación de Artesanías de Colombia en la mesa interinstitucional del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE durante el año 2014, se realizó una revisión de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, logrando que se incluyeran las ocupaciones de los artesanos en esta clasificación

esta resolución se expidió el 22 de julio de 2015 oficialmente por la cual se establece para todos los fines estadísticos y hasta una nueva actualización y/o revisión, la nueva versión de esta clasificación, la cual deberá utilizarse de manera obligatoria a partir del 1° de febrero de 2017 por todas las entidades públicas, incluyendo la DIAN (Sistema de Información para la Artesanía Siart, 2015). Debido a que la artesanía no era considerada como una ocupación, no se tenían estadísticas oficiales por parte del DANE, por lo cual, no es posible recopilar datos y cifras desagregados de la Industria Artesanal con respecto a la participación del PIB colombiano, por tal motivo se debe tomar como referencia las cifras generalizadas de la Industria Cultural para crear una relación con respecto al aporte que ha generado la Industria Artesanal como sub-industria de la Industria Cultural en los últimos años.

En cuanto al nivel educativo de las personas dedicadas a la Industria Artesanal, se manifiesta que un 17% de la población no posee estudios, cifra superior al promedio nacional que está por debajo del 5%. Del 52% que asistió a la primaria, tan solo el 18% la terminó. Un 26% inició estudios secundarios y culminó satisfactoriamente el 8%; de ellos tan solo un 3% accedió a la educación superior técnica o universitaria. (Artesanías de Colombia, s.f.) Estos porcentajes revelan que hay un gran rezago en cuanto al nivel educativo de la población dedicada a esta industria y la falta de colaboración y tecnificación por parte del gobierno, aunque para el año 2014 el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, de la mano con Artesanías de Colombia, logró la inclusión de las posiciones ocupacionales de los artesanos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones. En cuanto a esto Artesanías de Colombia aclara que:

El mayor logro que se deriva de la inclusión radica en la posibilidad de que la gran mayoría de los artesanos podrán certificarse en el SENA en sus competencias laborales por oficios. Este procedimiento, totalmente gratuito, tiene como propósito promover y reconocer el aprendizaje y la experticia adquirida a lo largo de la vida laboral de un trabajador. (Artesanías de Colombia, s.f.)

A través de las instituciones educativas financiadas por el gobierno y a través de programas de educación superior, se busca generar una tecnificación a esta industria, con el fin no solo de aumentar la productividad y la comercialización nacional para incrementar el PIB colombiano, sino que sea posible fomentar la comercialización en el exterior de manera más gradual. Aun así, se debe mencionar que, aunque no se tienen cifras específicas del sector artesanal en la participación del PIB colombiano, se logra resaltar su contribución en cuanto a las exportaciones colombianas, para el año 2015 con un valor de USD \$35,9 millones. Los principales destinos de exportación fueron: Japón con USD 5,3 millones (15%), Perú con USD 3,8 millones (10,7%), México con USD 3,7 millones (10,3%), España con USD 3,6 millones (10,1%) y Ecuador con USD 3,1 millones (9%). (Procolombia, 2016) En cuanto al sector vinculante de las artesanías fabricadas por Double Six, como el Parqués, el DANE, a través de su Cuenta Satélite de Cultura, que: en el sub-sector Juegos y juguetería, recopila la información cuantificada en millones de pesos colombianos (COP), sobre la producción y exportación de este tipo de productos:

**Tabla 1:**

*Cuenta Satélite de Cultura, subsector Juegos y juguetería*

<b>Cuenta Satélite de Cultura, Cuenta de producción y exportación: Juegos y juguetería (Precios Corrientes)</b>					
Concepto	2012	2013	2014	2015	2016 (Proyección)
Producción	122.021	112.070	134.512	151.866	150.651
Consumo intermedio	89.375	81.988	88.965	87.475	86.775
Valor Agregado Bruto	32.646	30.082	45.547	64.391	63.876

Exportaciones a					
precio	37.377	38.919	44.483	55.345	45.010
comprador					

*Fuente:* Elaboración propia con información de la Cuenta Satélite de Cultura (DANE, 2017)

En el anterior cuadro, se encuentra la información relacionada con la producción, consumo intermedio, valor agregado bruto y las exportaciones a precio de comprador del periodo comprendido entre el 2012 y 2016. De esta información, se evidencia el crecimiento que ha presentado la producción de este subsector, presentando un incremento de 28.630 millones de pesos para el año 2016. A su vez, se evidencia que el valor agregado bruto generado para este subsector se ha duplicado generando 31.230 millones de pesos más para el año 2016 en comparación con el valor agregado generado en el 2012. Ahora si se habla de la exportación de este producto, se evidencia que solo una tercera parte de la producción está siendo destinada a la comercialización internacional y el restante es utilizado para suplir la demanda interna. Adicionalmente, las exportaciones han presentado un incremento histórico y una variación del mismo en un aproximado de 10 mil millones de pesos más o menos.

Es importante mencionar que, aunque haya cifras relativamente significativas en el ámbito de comercialización internacional del sector artesanal, las características de la producción y rentabilidad de las unidades económicas definen una estructura poco atractiva respecto al financiamiento colombiano, ya que según datos de Artesanías de Colombia:

El 89% de los talleres artesanales no solicita crédito por razones como: temor al endeudamiento 29.87%; por exceso de garantías 15.40% e intereses altos un 25.02%. Adicional a esto, la mayor parte de la producción artesanal se vende en los talleres o viviendas. Un 0,30% se vende en plaza de mercado y únicamente el 11,58% vende en otros sitios; el 0,03% de los artesanos participa en ferias artesanales y el 0,01% en forma ambulante. De igual manera, el 85,16% de la producción se vende en los municipios de origen, el 8,18% en otros municipios, y solamente el 3,45% en otros departamentos, lo que explica las grandes debilidades existentes en los procesos de comercialización. (Artesanías de Colombia, s.f.)

Debido al desconocimiento de las líneas de crédito y debido al déficit del apoyo financiero colombiano a esta industria, Double Six posee las mismas dificultades que la mayoría de

empresas pertenecientes al sector, como lo es el temor al endeudamiento y el exceso de garantías, estableciendo su empresa dentro del 11,58% que vende sus productos en otros sitios, por tal motivo el gobierno en el transcurso de los últimos años ha procurado establecer convenios con entidades como FINDETER, BANCOLDEX e INNPULSA, con el fin de establecer líneas de crédito asequibles para generar un apalancamiento a la Industria Artesanal.

Finalmente, se puede decir que el sector de la industria cultural a pesar de estar rezagado por su desconocimiento general, ofrece significativas oportunidades para el empleo de los colombianos y una importante participación en el PIB, lo cual promoverá el avance económico de Colombia de la mano de un nuevo factor como lo es la innovación, ya que este tipo de sector promueve la participación creativa de bienes o servicios; de igual manera, se puede reflejar un mayor crecimiento de emprendedores y empresarios al conocer el nuevo proyecto de ley generado por Iván Duque, el cual genera beneficios y brinda significativas propuestas para la promoción de nuevos e innovadores mercados. Así mismo, se puede preponderar las denominadas “7i”, las cuales se basan en estimular el sector creativo, con estas y el nuevo proyecto de ley ya aprobado, se puede generar un significativo crecimiento en el PIB respecto al sector de las industrias culturales, permitiendo sobresalir sobre los sectores tradicionales y generando un gran impacto en el desempleo colombiano debido a la gran potencialidad en su participación.

## Situación de Double Six, a través de la Cadena de Valor

### Cadena de Valor, modelo de análisis

La cadena de valor despliega el valor total ofrecido hacia el consumidor, y consiste en las actividades primarias desarrolladas, las cuales influyen en el incremento del margen; este concepto y modelo fue concebido, en 1985, por Michael Porter, en su libro “Ventaja Competitiva”; de esta manera, la Cadena explica y gráfica las partes importantes, que según Porter, tiene una empresa para obtener mayor onerosidad, a través de aumentar el Margen, siendo esta la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor, aplicadas sobre el uso eficientes de las Actividades de Valor, que son las distintas actividades que realiza una empresa, las cuales se dividen en Actividades Primarias y Actividades de Apoyo. En el siguiente esquema se presenta la ilustración gráfica del modelo de Michael Porter:



Figura 1: Cadena de Valor. Elaboración propia con información de M. Porter (1985)

Según Michael Porter, en su obra “Ventaja Competitiva”, las Actividades Primarias de la Cadena de Valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta (Martínez, 2012). Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la Figura 1; entre las Actividades Primarias se pueden encontrar:

1. Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales,

almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores.

2. Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.
3. Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
4. Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
5. Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. (para. 4, p. 43 y paras. 1 al 4, p. 44)

Por otro lado, en la Cadena de Valor de Michael Porter, las Actividades de Apoyo, son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las actividades de abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos, que hacen parte de las Actividades de Apoyo, pueden asociarse con Actividades Primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las Actividades Primarias, sino que apoya a la cadena completa (Martínez, 2012); así pues, se definen las Actividades de Apoyo de la siguiente manera:

1. Adquisición: En el caso de Double Six existe la función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de oficina, entre otros. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña –sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores.

2. Desarrollo tecnológico: Las artesanías de Double Six se sirven de una tecnología que combina varias sub-tecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.
3. Administración de recursos humanos: Son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de Double Six pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.
4. Infraestructura organizacional: Consta de actividades tales como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva. (para. 6, p. 44 y paras. 1 al 3, p. 45) En el caso de Double Six se debe tener en cuenta que carece de infraestructura propia ya que lo comparte con la empresa proveedora de maquinaria para realizar el corte de los productos elaborados por la empresa, aun así no deja de ser importante considerarlo a futuro como una ventaja competitiva cuando esta infraestructura sea propia de Double Six.

### **Cadena de Valor aplicada en Double Six**

La finalidad de utilizar la Cadena de Valor es la de realizar un análisis de las actividades tanto primarias como de apoyo en una compañía, para este caso específico la de Double Six, y de analizar el margen generado sobre la producción realizada. Se realizó el análisis interno de esta compañía a través de este modelo para dar un diagnóstico general del estado en que se encuentran las actividades primarias y de apoyo, pero sin desagregar su aporte al margen, pues es un análisis situacional y no correctivo. El análisis del margen, solo fue utilizado en esta investigación para dar un diagnóstico cualitativo del estado de la compañía, presentado para el año 2016, y de esta manera se concluyó con los parámetros expuestos por Michael Porter (1985) en la Cadena de Valor.

En cuanto a las actividades primarias en la compañía Double Six, la cual produce juegos de mesa y accesorios artesanales pertenecientes a las Industrias Culturales, podemos encontrar de primera mano la transformación de la madera, el proceso de diseño cultural y perfeccionamiento de los detalles artísticos y la falta de una ubicación adecuada para insumos y materias primas; de esta manera, se explicarán cada una de las actividades primarias a continuación:

1. Logística de Entrada: La compañía Double Six, no cuenta con las condiciones adecuadas para el almacenamiento y debido manejo de las materias primas, tal es el caso de la MDF (Madera del Futuro), al ser la materia principal para la elaboración de sus artesanías no cuenta con un lugar óptimo de almacenaje y se encuentra expuesto a las condiciones medio ambientales en las que se encuentra el punto de producción. Sin embargo, cuenta con un modelo de inventario Just in Time, lo que le permite almacenar pocos insumos a la medida de los pedidos que recibe. Para esta actividad principal, Double Six debe utilizar como actividad de apoyo la adquisición, ya que uno de sus principales problemas es el costo del corte de la materia por la tercerización de este procedimiento en la elaboración del producto, la adquisición de maquinaria propia hará que los costos de producción bajen significativamente incrementando el Margen.
2. Operaciones: En cuanto a esta actividad primaria, la compañía no cuenta con una maquina especial (Cortadora Laser), la cual facilita la transformación de la materia prima MDF dando la forma a la base inicial de los productos, viéndose obligada a alquilar esta maquinaria por hora, generando un incremento en sus costos de producción, reduciendo proporcionalmente el Margen. Aunque se presenta esta situación, se encuentra que los diseños plasmados en los productos son innovaciones propias, con un valor autóctono artesanal finalizado a mano. Para acompañar esta actividad, Double Six puede combinarla con la actividad de apoyo desarrollo tecnológico, ya que esta actividad le permite mejorar los programas y softwares utilizados en el diseño, haciéndolos más novedosos, prácticos y de mejor calidad.
3. Logística de Salida: En esta clase de actividades, Double Six no cuenta con un lugar amplio y adecuado para el almacenamiento de productos terminados, por tal motivo debe trabajar sobre pedido, a pesar de ello utiliza eficazmente las redes sociales como las empresas de transporte y correspondencia, para así coordinar la entrega de productos sin generar costos adicionales como un pago de salario a transportistas o mantenimiento de

vehículos. Adjunta a esta actividad, se debe tener en cuenta la actividad de apoyo de administración de recursos humanos, ya que Double Six requiere de personal de confianza para manejar sus redes sociales, la atención, servicio al cliente y mantenerse en contacto para asegurar la entrega eficaz de los pedidos requeridos.

4. Mercadotecnia: Double Six cuenta con un punto de venta físico en la ciudad de Bogotá, este sitio es un lugar compartido con una pequeña empresa de publicidad, que a su vez es quien le alquila la Cortadora Laser; solo cuenta con una vitrina pequeña mediante la cual exhibe sus productos de una manera no muy eficaz, ya que esta es utilizada al mismo tiempo para el almacenamiento de los productos terminados. Por otra parte, en términos de publicidad y marketing, se resalta la fuerte utilización de las redes sociales, con el fin de manejar una tienda virtual, presentando una respuesta satisfactoria ya que por estos medios se han logrado la mayor parte de las ventas, tanto nacionales como exportaciones. En el caso de sus puntos de venta, Double Six utilizando la actividad de apoyo de infraestructura organizacional, podría generar planes de financiamiento y administración de recursos con el fin de mejorar sus instalaciones y contar con un lugar propio, logrando las condiciones óptimas para la fabricación y el almacenamiento tanto de materia prima como de los productos terminados.
5. Servicio: La compañía cuenta con un nivel alto de respuesta inmediata a sus clientes. No obstante, no tienen un catálogo o protocolo de servicio posventa que puedan ofrecer a sus clientes, como reparaciones en los productos o cambios. Con el fin de mejorar esta falencia, Double Six puede apoyar esta actividad principal con la actividad de administración de recursos humanos delegando personal capacitado el cual estaría encargado en temas de fidelización y captación de clientes.

Acompañando a las actividades primarias, se encuentran las actividades de apoyo que como su nombre lo indica, se encargan de secundar y generar un complemento a las actividades primarias; en Double Six, dichas actividades se encuentran reflejadas en:

1. Adquisición: Aunque los costos de compra de la materia prima no generan un impacto significativo en el costo final de producción, este último se ve fuertemente influenciado por los costos de alquiler de la maquinaria (Cortadora Laser).
2. Desarrollo Tecnológico: Double Six no cuenta con un departamento dedicado a la investigación y desarrollo de tecnologías, además la tecnología implementada en la

producción de sus artesanías corresponde al alquiler de la cortadora Laser y los diseños de los productos pre-digitalizados.

3. Administración de los recursos humanos: La compañía cuenta con un representante legal, que a su vez cumple con diferentes roles como lo son: Gerente, administrador, vendedor, promotor, contacto lo cual afecta la disposición de enfrentar nuevos proyectos en beneficio de la compañía, como es el caso de la internacionalización. En la parte de producción, cuenta con 1 diseñador y 1 ensamblador, quienes son los que participan activamente en la producción de la compañía.
4. Infraestructura Organizacional: En Doble Six, la mayor parte de las funciones tanto administrativas como de protección y calidad recaen sobre el representante legal, la versatilidad y diversificación de las mismas, a través de un grupo gerencial competente, siendo este el obstáculo (oportunidad) para obtener una ventaja competitiva frente a los mercados internacionales.

Finalmente, la convergencia entre las actividades primarias y las de apoyo en Doble Six generaron, en el año 2016, un Margen de \$6'000.000 de pesos colombianos (COP); los cuales fueron logrados por la exploración de nuevos mercados foráneos y la inmediatez en la respuesta a estos, pero este límite en el Margen lo establecieron la pasividad de las ventas a lo largo del periodo, pues el cuarto trimestre del año es donde se presentó mayor volumen de ventas, y de igual modo, los costos de producción frenan el crecimiento del Margen conforme a la falta de adquisición de maquinaria propia.

## **Vinculación de la Estrategia de internacionalización con las herramientas de emprendimiento cultural para la promoción de la participación en los mercados extranjeros de Double Six**

Previo al análisis y planteamiento a presentar en este capítulo, sobre la intervención de la Estrategia de Internacionalización propuesta (Modelo Upssala) en conjunto a las herramientas de emprendimiento cultural, para que la empresa Double Six, como representante del sub-sector Artesanal de las Industrias Culturales colombiana, participe activamente y con mayor presencia en los mercados extranjeros, es pertinente presentar un caso de éxito del sub-sector artesanal, independiente al posterior análisis a presentar, para demostrar la importancia de este tipo de empresas en las cuentas de las Industrias Culturales y en el dinamismo de la económica colombiana; el caso de éxito a mencionar para resaltar la importancia de las Industrias Culturales, y el sub-sector artesanal, en los mercados internacionales es Artesanías de Colombia.

### **Artesanías de Colombia, caso de éxito colombiano en la industria Cultural Nacional**

#### **¿Qué es Artesanías de Colombia? (Historia).**

La empresa de economía mixta (con apoyo estatal dentro del presupuesto nacional), que se establece dentro del marco legal como Sociedad Anónima, Artesanías de Colombia, nace en 1964 en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia), con el objetivo de promover la intervención activa de los artesanos colombianos dentro de la economía del país, así pues, buscan fomentar y propiciar un mejor modo de vías para estas personas consideradas vulnerables en la sociedad colombiana y, que además, propicie un incremento económico a cada artesano vinculado a la empresa para generar un mayor dinamismo en el sub-sector artesanal, de las Industrias Creativas, como motor de apoyo para solidificar este sector en la economía nacional y su proyección internacional.

Según la web site oficial de Artesanías de Colombia, sobre su “Identidad Corporativa” (2017), se reafirma el compromiso de la promoción, tanto económico como social, de la participación de los artesanos con su empresa y el fomento de una mejor calidad de vida, como se menciona de la siguiente manera:

(...) Con el transcurrir del tiempo, el trabajo se enfocó en la promoción y fomento del sector artesanal, de manera que la empresa se fue fortaleciendo económicamente para procurar

exaltar las creaciones de nuestros artesanos, no sólo en Colombia sino también mostrándole al mundo que el talento y la perfección no se improvisan. (...) (para. 4)

De igual forma, entre sus principales funciones para hacer este objetivo realidad se resalta la promoción que tiene esta empresa, desde sus cualidad de economía mixta, para establecer programas y proyectos con entes estatales que reafirmen el compromiso de promover la producción artesanal en la diferentes regiones de Colombia, también se busca este tipo de promoción a través de la vinculación en redes y/o asociativa con compañías privadas para fomentar la comercialización y consolidación, tanto en los mercados nacionales como extranjeros, de las artesanías colombianas, por último, se destaca entre las funciones de Artesanías de Colombia el desarrollo de estrategias de comercialización, como herramientas para la presentación, divulgación y presencia, tanto de los mercados nacionales como internacionales.

### **Artesanías de Colombia como promotor del desarrollo cultural**

La empresa Artesanías de Colombia busca en los artesanos la dignificación de su labor como participante y producto clave en el dinamismo de la economía colombiana, dentro del sector de las Industrias Culturales, tomando en cuenta que su producción es autóctona e inherente del mismo contexto cultural, no solo nacional, sino también del desarrollo regional de donde hace parte cada artesano de Colombia; esta importancia fue resaltada en la ponencia “Notas sobre la historia de Artesanías de Colombia S.A. y la Artesanía colombiana” (Ramírez, 2012), explicando el nuevo papel que debe tener el Estado con los artesanos:

(...) Es decir, que el trabajo de descubrir y organizar al artesano, y omito por el momento la dignificación, no se resolvía simplemente yendo a buscar a los guardianes de la tradición –los campesinos– sino que ameritaba todo un cambio en la forma como el Estado administraba el territorio y sus poblaciones. Esa labor desbordaba las posibilidades de Artesanías de Colombia. Esto explica porque solo hasta mediados de la década del noventa, cuando muchos de estos problemas se resolvieron como consecuencia de una nueva Constitución Política, la empresa pudo realizar y publicar el censo económico del sector artesanal. (...) (para. 5, p.32)

En la misma ponencia, Artesanías de Colombia concluye que la importancia de generar centro de Investigación y Desarrollo, para la preservación de las tradiciones autóctonas y únicas de las diferentes regiones colombianas, llamados “laboratorios”, no solo para la preservación de las tradiciones ancestrales del contexto de estas regiones, sino también para promover la vinculación

de más talentos para aumentar la producción de artículos artesanales y así incrementar la participación en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional:

(...) La meta es generalizar los laboratorios de diseño en los territorios (departamentos) en los que se presentan claras vocaciones artesanales en asocio con los entes territoriales respectivos, el sector privado empresarial y la academia. Una progresiva formalización de los artesanos, que de acceso a los servicios de seguridad social (salud y pensiones), se constituye en agenda de nuestra empresa, sintonizada con la política pública nacional, formulada para las unidades económicas de pequeña escala. (...) (Ramírez, 2012, para. 2, p.36)

Por otro lado, Artesanías de Colombia ha trabajado tanto con entes privados y estatales para fomentar la productividad y la calidad del sub-sector Artesanal, de las Industrias Culturales colombianas, así pues se pueden mencionar los proyectos de “Sello de Calidad Hecho a Mano para la Artesanía” y “La Bienal de Diseño para la Artesanía”; el primero, “Sello de Calidad Hecho a Mano para la Artesanía” es una alianza construida entre Artesanías de Colombia y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC) en 1999 para aumentar la competitividad de los artesanos y para mejorar los sistemas de investigación para esta población y su producción, así lo afirma el economista Ernesto Benavides en su artículo del 2005, “Certificación de calidad ‘Hecho a mano para la artesanía’ Experiencia de Artesanías de Colombia”, profundizando en cómo se certifica al artesano:

(...) Cuando se certifican los productos de un artesano con el “Sello de Calidad Hecho a Mano”, se entrega un diploma que lo acredita como tal pero, además, se entregan unas etiquetas numeradas, las cuales se adhieren a cada uno de los productos. (...) El artesano suscribe un contrato a tres (3) años, tiempo durante el cual se realizan dos (2) auditorías anuales y, si se mantiene las condiciones establecidas en el referencial de norma, puede continuar haciendo uso del Sello en cada uno de los productos que elabora. (paras. 2 y 4, p. 11, Benavides, 2005)

En cuanto al proyecto “La Bienal de Diseño para la Artesanía”, fue un esfuerzo de Artesanías de Colombia, a mediados del 2014, para aumentar la calidad del entorno de los artesanos a través de fortalecer el tejido social (UTADEO, 2014), donde:

(...) Dicho proyecto está encaminado a que profesionales y estudiantes, hagan equipo de trabajo con artesanos para generar un producto o una línea de tres productos para una de las tres categorías estipuladas:

1. Artesanía para el uso personal: todos aquellos objetos que las personas llevan o portan consigo mismas.
2. Artesanía para el Hogar: En esta categoría se contemplan aquellos elementos que hacen parte del diseño interior (accesorios para la cocina, para el hogar, muebles, iluminación, juguetes, etc.)
3. Artesanía como insumo: Aquellos productos intermedios o materias primas, resultado de la experimentación en nuevas aplicaciones enfocadas a nuevos mercados con producto semi - terminado, ejemplo: ventanas, pisos, apliques arquitectónicos, etc. (...) (paras. 2 al 4)

Finalmente, estos esfuerzos por mejorar productiva y socialmente, tanto las artesanías como sus creadores, generan entornos propicios para mantener las tradiciones y formas de producción autóctonas seguras, así pues, lo destaca Corporación Emprender Paz, proyecto colaborativo entre el gobierno sueco y Fundación Social, referenciando al impacto en las regiones de Amazonas, Atlántico, Caquetá, Nariño, Norte de Santander, Putumayo y Valle:

La iniciativa promueve alternativas de generación de ingresos y ocupación productiva para mejorar las condiciones de vida de más de 1200 artesanos mediante la capacitación, la dotación de talleres, la asesoría en diseño y la comercialización de productos que permitan mejorar la calidad de los productos y su nivel de ingreso. (para. 1, Emprender Paz, 2016)

#### **Impacto de Artesanías de Colombia, en el sub-sector Artesanal de las Industrias Culturales Colombianas.**

Primero que todo, cabe resaltar que la Cámara de Comercio de Bogotá y Artesanías de Colombia han trabajado, para propiciar las oportunidades que puedan generar mayores ingresos a los artesanos colombianos, principalmente, en el evento anual “Expoartesanías”, que para el año 2016 dieron ingresos para los artesanos en esta feria por un valor de \$15.000 millones COP (Pesos Colombianos) y que aumentaron las expectativas de venta al exterior positivamente, como se menciona en el artículo web de Artesanías de Colombia de finales del 2016, “Con éxito concluye Expoartesanías 2016”:

(...) Cabe resaltar también que a la feria asistieron 45 compradores internacionales, 100 expositores-exportadores, se lograron 792 citas y se alcanzó una expectativa de negocios por USD \$3.033.893 millones de dólares, resultado del agendamiento de negocios realizado en esta edición de Expoartesanías.

Como parte de esta nueva edición, Artesanías de Colombia en asocio con El Centro internacional de Negocios y Exposiciones de Bogotá - Corferias, conmemoró el trabajo de los artesanos participantes, dándoles por medio de las demostraciones de oficio, un espacio para transmitir su conocimiento y hacer visible uno de los oficios más pacíficos del país. (paras. 2 y 3, Sistema de Información para la Artesanía Siart, 2016)

En la misma vía, Artesanías de Colombia cerró en diciembre del 2016 con ventas tanto a nivel nacional como internacional de \$4.030.000.000 COP (Pesos Colombianos), con un aumento en los ingresos de los artesanos del 6,52% respecto al 2015, también se cumplieron con el 98,3% de los programas de capacitación hacia los artesanos, con sede en 26 ciudades de Colombia, por último cabe destacar que los niveles de endeudamiento de la empresa están estables, como se menciona en su artículo web de mediados del 2017, “Metas e Indicadores de Gestión”, siendo el aporte de Estado a esta compañía de aproximadamente \$27.241'000.000 COP (Pesos Colombianos):

A diciembre de 2016 como resultado de la aplicación de estos indicadores se puede concluir que (...) Artesanías de Colombia, mantiene niveles adecuados de endeudamiento dentro de las metas definidas para el periodo llegando al (12,23%) sobre un máximo del 15% definido por la entidad. Así mismo se mantiene la constante en cuanto a la dependencia de la entidad del Presupuesto General de la Nación para la generación de sus ingresos al corresponder estos al 71,8% sobre una meta del 60% para este periodo. Por otra parte, se observa una adecuada ejecución del presupuesto de inversión el cual alcanzó un nivel del 87.6% frente a una meta definida del 85% en cuanto a los pagos programados. (...) (para. 13, Sistema de Información para la Artesanía Siart, 2016)

### **Estrategia de Internacionalización para Double Six**

#### **Estrategia de internacionalización: Modelo Uppsala.**

Después de presentar el caso de éxito, independiente de la Estrategia de Internacionalización, se procede a presentar el Modelo Uppsala, que fue planteada por Jan Johanson y Finn

Wiedersheim-Paul, ambos reconocidos economistas en la región nórdica europea; el Modelo nace del estudio realizado en su artículo “The Internationalization of the firm - Four swedish cases” (1975), donde a través del estudio de caso de cuatro (4) de las empresas suizas más importantes en su momento (Sandvik, Atlas Copco, Facit y Volvo), determinaron cual debía ser el proceso más adecuado para que una empresa, en especial la MYPIMES, puedan desarrollar su comercio en el exterior; para que una empresa llegue de la mejor manera a los mercados internacionales, según Johanson y Wiedersheim-Paul, deben seguir el siguiente proceso de colocación de bienes/servicios en el exterior: primero, la empresa comienza con envíos esporádicos de su producción al extranjero; segundo, exportaciones del producto a través de un agente internacional; tercero, establecimiento de una sucursal directa de la empresa en los países con presencia del producto; y por último, cuarto, producción directa en los países extranjeros para la comercialización en los mismos.

A esta secuencia de pasos la llamaron “establishment chain”, un trabajo conjunto de los esfuerzos de la empresa que incursiona en los mercados internacionales con las empresas aliadas para la obtención de conocimiento y experiencia en los nuevos mercados para así después expandirse independientemente en el mercado global; pero para incitar a estos vínculos e incursionar en los mercados internacionales deben existir dos condicionantes: primero, diferenciación en el mercado nacional; y segundo, ser mencionados por las personas que realizan negocios, y para que estén dadas estas condiciones debe ser el mercado local suficiente para abarcar toda la demanda y saber generar las coaliciones en el extranjero para aprender de los mismos.

Para tener la capacidad de establecer negocios en el extranjero, a través del modelo Uppsala se debe tener como líder(es) de la empresa Aspectos Estáticos y Aspectos Dinámicos para desenvolverse en los mercados internacionales; entre los Aspectos Estáticos, el líder de la compañía debe tener un conocimiento amplio del mercado que trabaja, tanto del producto ofrecido como de sus clientes y de la competencia, a su vez debe estar comprometido con el mercado, o sea, estar atento en cada momento de los cambios que hay en este, por otro lado, en los Aspectos Dinámicos se encuentran las decisiones de compromiso, que son guiadas por el conocimiento del mercado, para apuntar al mercado a participar, y también tener claridad sobre las actividades actuales que genera la empresa, las cuales determinan cuál es el grado de

compromiso que tiene la empresa con el mercado en el que se tiene presencia; estos Aspectos son reafirmados en la explicación dada por Inmaculada Galván, donde expresa que:

(...) El proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización. (...) (para. 1, p. 111, Galván, 2003)

Por último, cabe resaltar el análisis realizado por los Licenciados en Negocios Internacionales, Marco Bocanegra y María Bueno, que referencian al Modelo Uppsala como un modelo clásico en la internacionalización de las empresas diferenciado al ritmo acelerado que tiene las nuevas empresas del siglo XXI, a su vez, en el siguiente cuadro, presentan cuáles son los argumentos y justificantes para el uso del Modelo Uppsala en las empresas que desean internacionalizarse:

**Tabla 2:**

*Uso del Modelo Uppsala en diferentes Atributos de la empresa*

Atributos	Empresas que siguen el Modelo Uppsala
Motivación para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactiva.</li> <li>• Condiciones adversas en el mercado doméstico.</li> <li>• Pedidos esporádicos de clientes.</li> <li>• Administración poco interesada.</li> <li>• Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación.</li> </ul>
Objetivos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia y crecimiento.</li> <li>• Incremento en el volumen de ventas.</li> <li>• Ganar mayor mercado.</li> <li>• Expandir el ciclo de la vida del producto.</li> <li>• Nacer de nuevo, de manera global.</li> <li>• Aprovechar economías de escala.</li> </ul>
Patrón de expansión internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero la expansión doméstica.</li> <li>• Segundo, enfocarse a mercados culturalmente cercanos.</li> <li>• Tercero, expandirse a mercados menos sofisticados o con menor uso de tecnología.</li> </ul>

Ritmo del paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de redes empresariales mínimo.</li> <li>• Gradual.</li> <li>• Lenta internacionalización.</li> <li>• Un mercado a la vez.</li> <li>• Adaptación de los productos ofrecidos.</li> </ul>
Método de distribución / Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencional.</li> <li>• Primero, directo a los clientes.</li> <li>• Segundo, uso de agentes/distribuidores o mayoristas</li> <li>• Tercero, creación de filiales.</li> <li>• Cuarto, creación de centros de producción.</li> </ul>
Estrategia internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunista.</li> <li>• Evidencia de una conducta reactiva y continúa de aprovechar oportunidades.</li> <li>• Búsqueda de nuevos clientes y mercados.</li> </ul>

---

*Fuente:* Elaboración propia con información de Bocanegra Jesús & Bueno Rodríguez, 2017

### **Modelo Uppsala en Double Six.**

Como se ha expuesto anteriormente, Double Six es una empresa que representa al sub-sector de las Industrias Creativas colombianas, Artesanías, y que dentro de su fabricación el producto estrella con exportaciones esporádicas ha sido el Parques en 3D (a España y a Estados Unidos), representando para el mercado colombiano con residencia en el exterior una oportunidad clara para impulsar los productos de la compañía fuera del país, así pues, la cultura de estos países a los que primariamente se les ha exportado, con características claramente diferenciadas como modos de negociación y forma de utilizar el tiempo libre y de dispersión, se ha generado una oportunidad por los colombianos residentes en estos.

Partiendo de lo anterior, para que Double Six llegue a crear “establishment chain” en los países a los que quiere llegar a exportar, es importante pasar por cada etapa del Modelo Uppsala para consolidar esos mercados (por ejemplo: el español y el estadounidense), en este orden de ideas el proceder de Double Six sería:

1. *Exportaciones esporádicas:* Las cuales ya las está realizando a países como España y Estados Unidos, principalmente a personas de nacionalidad colombiana y que conocen sobre el Parques y los demás productos de la compañía.
2. *Exportaciones a través de un agente:* Entablar un contrato de agenciamiento con comercializadoras de juegos deluxe como Toys “R” US o los mismos Artesanías de Colombia, para impulsar la marca con el objetivo de promover la demanda en el exterior,

tomando como referencia la clientela colombiana residente en el extranjero como principales impulsores del producto estrella (Parques 3D), como de los demás productos de la compañía.

3. *Sucursal directa de la empresa en países extranjeros*: Gracias al impulso dado por las alianzas estratégicas con agentes/comercializadoras de alto impacto como de los mismo colombianos residentes en el exterior, promocionando el Parques y los demás productos de la compañía, se deben poner locales o tiendas que presenten la estructura de Double Six como organización, pudiendo ser la franquicia o el agenciamiento directo de la compañía, las vías para la incursión directa de los mercados locales en países extranjeros.
4. *Producción y comercialización en el mismo país extranjero*: Al consolidarse en los mercados locales de los países extranjeros, propiciando el conocimiento y la apropiación de la marca a través de la misma organización de la compañía, se puede aprovechar las MIPYMES que tenga conocimiento en la fabricación y transformación de materias primas renovables (como el MDF – Madera del Futuro), como punto de partida para generar el clúster de producción en los mercados extranjeros con presencia y aminorar los costos de producción sobre los costos de transporte y logística internacional.

Cabe resaltar, para el caso de Double Six, la necesidad de la apropiación de conocimiento en cuanto a Negocios Internacionales, Logística y Distribución Física Internacional, Derecho Internacional por parte del líder de la compañía para poder generar los “establishment chain” pertinente para la evolución positiva de la oferta de los mercados internacionales, como a su vez la fomentación de nuevos empleos tanto en la mano de obra directa (en cuanto la fabricación y diseño de las artesanías) como en la indirecta (gente encargada de administrar las áreas descritas anteriormente como personal impulsador de marca) que tenga una apropiación estrecha sobre los valores e identidad de la compañía, para propiciar los Aspectos Dinámicos del líder, en este caso la apropiación de las artesanías como producción a explotar en el mercado internacional de las Industrias Culturales, como los Aspectos Estáticos del líder, consolidación del mercado inicial (el colombiano) y apropiación de sus artesanías como bienes representativos de la Industria Cultural Colombiana.

## **Herramientas del Emprendimiento Cultural para Double Six**

### **Herramientas del Emprendimiento Cultural: consolidadores del empresarialismo de la Industria cultural colombiana.**

Para promover la participación de las empresas en proyectos que involucre producción creativa o autóctona, como lo es la empresa Double Six como representante del sub-sector Artesanal colombiano, el Ministerio de Cultura asociado a instituciones de educación superior como la Universidad Nacional de Colombia y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), en el año 2013, diseñaron una cartilla la cual presenta la importancia que tiene los proyectos involucrados con los sectores de las Industrias Creativas nacionales como el impacto que estas tienen en la economía nacional; así pues, la cartilla para el “Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad” presenta las herramientas para que estos emprendimientos y proyectos empresariales culturales logren prosperar en la economía y dinamizar la producción colombiana, puesto que: “Se han estimado como sectores de la actividad económica, las actividades artísticas y culturales las cuales aportan alrededor del 7% del PIB mundial; y entre el 2% y 6% del PIB de las economías nacionales”(UNESCO citado por la Universidad Nacional de Colombia, 2010), de la cual en Colombia representa más del 3% en el PIB del 2016.

A continuación, se presenta cuáles son las herramientas que promueven el mejoramiento del desempeño del emprendimiento cultural en la economía colombiana, con base a la recopilación bibliográfica hecha de la cartilla “Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad”:

- *Amplitud Perceptual*: entendida como la habilidad para analizar de manera simultánea y con cambio de perspectiva, si fuera necesario, el entorno inmediato y la realidad, con el fin de aprovechar los escenarios futuros de manera más efectiva aprovechando recursos y nuevas oportunidades. Esto permite una movilidad de ideas en términos de utilidad que llevan al emprendedor cultural a la implementación de recursos diversos para el logro de sus objetivos, teniendo como base el conocimiento y apropiación de los cambios, tanto físicos y tecnológicos como legislativos y de contexto para poner en marcha su idea y la búsqueda de su escenario deseado.
- *Comunicación Asertiva*: la habilidad para expresar clara y apropiadamente al entorno actual lo que se siente, piensa y requiere de forma tal que la transmisión sea fluida y alcance el objetivo propuesto. Por medio de esta última herramienta, el emprendedor

cultural logra establecer canales de comunicación efectivos para llevar a cabo la materialización de sus ideas y conocimientos. Es, entonces, el camino principal para utilizar las demás herramientas que lo lleven al éxito de su iniciativa.

- *Inteligencia Social*: hace referencia a la construcción de relaciones y redes sociales que aportan al desarrollo de la colectividad en términos del emprendimiento creado. Este tipo de inteligencia permite que el emprendedor cultural se interrelacione exitosamente con quienes hacen arte de su entorno al reconocer nuevos canales de comunicación que le permitan llegar al logro de sus objetivos.
- *La Creatividad y la Innovación*: la “capacidad de realizar una búsqueda sistémica de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo” (Universidad Nacional de Colombia, 2013). Entendiendo a la creatividad y a la innovación, en este campo de investigación, como la génesis de soluciones novedosas que tienen en cuenta las necesidades del contexto. Se trata de la búsqueda de diversas fuentes de creación, apropiación financiación y difusión, es decir, nuevas ideas de emprendimiento que generen espacios propios de conocimiento y aprovechamiento de los elementos que son poco resaltados o resaltados de manera insuficiente y equivocada.
- *Orientación al Logro*: entendida como la direccionalidad de las acciones emprendidas hacia los resultados esperados y la constancia en los mismos.
- *Pensamiento Sistémico*: “la capacidad de percibir el mundo en términos de totalidades y estructuras, para su análisis, comprensión y accionar” (Universidad Nacional de Colombia, 2013). Se trata de la elaboración de planes de trabajo que establezcan los diferentes elementos como un todo, relacionándolos al reconocer su favorabilidad en tanto sean capaces de adaptarse a un escenario cambiante.

### **Herramientas de emprendimiento cultural para Double Six.**

En cuanto al caso de la compañía Double Six, siendo una empresa ya constituida que busca reafirmarse en el mercado local y proyectar una participación más activa en los mercados internacionales, dentro del análisis hecho a su organización, forma de producción y manejo de su entorno (con los clientes, competencia y demás Stakeholders), y tomando como referencia la cartilla realizada por MinCultura y la Universidad Nacional de Colombia, “Emprendimiento

cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad” (2013), se determinó que las siguientes herramientas de emprendimiento cultural son las más adecuadas para promover los objetivos de comercialización internacional como de consolidación de mercados nacionales de la empresa:

- *Amplitud Perceptual*: Para Double Six es la principal herramienta para enfrentar los nuevos mercados a incursionar, pues no es lo mismo consolidarse en el mercado colombiano con artesanías popularmente apropiadas (como el Parques) a diferencia de los nuevos mercados con culturas y costumbres diferentes, y es donde las tendencias en la moda y símbolos dentro del colectivo global son un punto de entrada importante a los mismos (escudos de superhéroes y equipos de fútbol mundialmente reconocidos en las artesanías decorativas); cabe resaltar la oportunidad en los nuevos mercados, con los colombianos residentes en estos como palanca para la difusión de la marca y sus productos.
- *Inteligencia Social*: Además del apoyo que se pueda obtener de los colombianos residentes en los nuevos mercados extranjeros, cabe destacar la paulatina y progresiva vinculación de estos nuevos mercados a través de un intermediador (como los agentes comercializadores) iniciando operaciones en estos, luego franquiciadores y MYPIMES que multipliquen la producción para la comercialización directa de los mismos en los mercados extranjeros; de igual manera, las relaciones que vinculen el talento humano permitiendo que mejoren y vitalicen el valor de las artesanías, dentro y fuera del mercado colombiano, para estar a la vanguardia del mercado artesanal es importante no desestimarlas.
- *La Creatividad y La Innovación*: esta es la herramienta inherente en la producción y comercialización de las artesanías de DoubleSix, por un lado la Creatividad se encuentra presente en las artesanías y como son producidas para llamar la atención del cliente, y su futura adquisición, también debe ser explotada en el portal web y las redes sociales virtuales para ampliar el conocimiento de la marca; por otro lado, la Innovación se encuentra dentro del proceso productivo, en cuanto a la máquina de cortado laser, la que permite escalar la producción artesanal, del mismo modo que pasa con la Creatividad, la Innovación debe ser explotada para la búsqueda de nuevos canales de comercialización en los nuevos mercados globales (como lo son Agentes y Franquicias).

## **Participación en mercados internacional de Double Six: Estrategia de Internacionalización vinculando las herramientas de emprendimiento cultural**

A partir de la descripción dada dentro del contexto de la compañía Double Six, como empresa representativa del sub-sector Artesanal de las industrias Creativas colombianas en el marco de la Estrategia de Internacionalización, Modelo Uppsala, y al determinar que las mejores herramientas de emprendimiento cultural para mejorar su participación, tanto en el mercado nacional como en el internacional, son la Amplitud Perceptual, Inteligencia Social junto con la Creatividad y la Innovación, se procederá a continuación a ver cómo estas herramientas del emprendimiento cultural pueden facilitar el procesos gradual de internacionalización planteado por el Modelo Uppsala, en otras palabras, se presentará como la Amplitud Perceptual, Inteligencia Social junto con la Creatividad y la Innovación intervienen en el primer proceso de Exportaciones esporádicas, luego en el segundo proceso de Exportaciones a través de un agente, siguiendo por un tercer proceso de Sucursal directa de la empresa en países extranjeros y, por último, un cuarto proceso de Producción y comercialización en el mismo país extranjero.

- *Exportaciones esporádicas de Double Six en el marco de las Herramientas de emprendimiento cultural:*
  - *Amplitud Perceptual:* Aprovechar la residencia de colombianos en mercados externos (como el español y el estadounidense) para comenzar la incursión en los mercados internacionales, con la venta de productos artesanales al menudeo en estas locaciones.
  - *Inteligencia Social:* A través de las redes sociales como es el caso de su web site oficial, sumado al reconocimiento como compañía de los colombianos residentes en el exterior, son la vía para ampliar el espectro comercial de la oferta de productos artesanales presentados a los nuevos mercados extranjeros.
  - *La Creatividad y La Innovación:* Tomando como referencia los colombianos residentes en el exterior que promueven la compra de las artesanías fabricadas por la compañía, establecerlos como principal nodo de difusión comercial en los nuevos mercados extranjeros, convirtiéndolos como punto de partida para una comercialización más gradual en estas regiones, promoviendo así la comercialización de los productos artesanales con participación activa de estas

personas, involucrándolos como impulsores de marca a beneficio de descuentos en sus compras.

- *Exportaciones a través de un agente de Double Six en el marco de las Herramientas de emprendimiento cultural:*
  - *Amplitud Perceptual:* Al momento de promover las ventas en los mercados extranjeros con mayor oferta, un agente comercializador internacional está en la capacidad de comprar los productos artesanales de la compañía y tiene la capacidad de promocionarlos para su posterior venta; de esta manera, y en conjunto a la vinculación emocional propagada por los colombianos residentes en esos mercados externos, se proyectarán ventas al por mayor en estas regiones.
  - *Inteligencia Social:* Después de crear los lazos de fidelidad con los colombianos residentes en los nuevos mercados extranjeros, una relación contractual con un agente comercializador internacional permite, tanto impulsar como solidificar la presencia de la compañía en estos mercados foráneos y, a medida de una evolución positiva de las ventas conjunto a la apropiación de la compañía por los demandantes, propiciar el terreno para establecerse en estas regiones. Otra manera de generar fidelidad con mayor arraigo en los mercados extranjeros, es promover a través del agente el conocimiento minucioso sobre las artesanías a los clientes, por ejemplo, enseñanza del juego Parques.
  - *La Creatividad y La Innovación:* Los agentes de comercialización internacional propician el espacio para generar nuevos ambientes de publicidad y promoción de la compañía y de sus productos artesanales, tanto en los web sites oficiales de estos agentes como sus redes sociales, se puede ampliar la difusión de la empresa con el material P.O.P (Publicidad en Punto de venta, o en sus siglas en Inglés Point of Purchase) que pueden estar acompañados en su estructura por formas artesanales típicas de Colombia, fabricados por la misma empresa.
- *Sucursal directa de la empresa en países extranjeros de Double Six en el marco de las Herramientas de emprendimiento cultural:*
  - *Amplitud Perceptual:* Al obtener el respaldo de los compradores en los mercados extranjeros, por los altos volúmenes de adquisición de los productos artesanales, la vinculación directa en estas regiones debe ser el siguiente paso a dar, a través

de tiendas/locales fijos en zonas populares artesanales y que representen como es la compañía en Colombia, pero ubicadas en estas regiones internacionales.

- *Inteligencia Social*: Para poder ubicarse comercialmente de manera directa en los mercados extranjeros, se puede crear toda una tienda que representa los valores de la compañía como representante de las Industrias Culturales colombiana, y así, franquiciar esta plataforma de ventas o bien directamente ser el agenciador, que logre vincular colaborativamente tiendas con un agenciador del país de origen, en estas regiones extranjeras.
- *La Creatividad y La Innovación*: Principalmente, recae en el modelo de establecimiento de ventas generado desde Colombia que se pueda representar fácilmente en el exterior, teniendo en cuenta los colores corporativos, un ambiente cálido y hogareño para la muestra de los productos artesanales, pero con la distinción vanguardista de la sorpresa de símbolos e imágenes, socialmente aceptados y tendencias en la moda del momento.
- *Producción y comercialización en el mismo país extranjero de Double Six en el marco de las Herramientas de emprendimiento cultural*:
  - *Amplitud Perceptual*: Para eliminar los costos de distribución y logística internacional que conllevan el abastecimiento desde Colombia a las tiendas en el extranjero, se deben poner puntos de producción artesanal o generar una red o un clúster, para producir las artesanías directamente en los países extranjeros con presencia de ventas.
  - *Inteligencia Social*: Vinculando a los franquiciadores/agenciadores con MIPYMES especializadas en las artesanías (y artesanos de la región) en los países extranjeros con presencia de ventas, generar una red o un clúster productivo el cuál provea las artesanías directamente a los puntos de venta mencionados anteriormente.
  - *La Creatividad y La Innovación*: para este punto, se debe tener en cuenta las cualidades y características culturales de los países extranjeros en lo que tiene presencia la compañía, siendo la cultura de estos países el punto de partida la fabricación de nuevas artesanías para aumentar la fidelidad de los compradores

nativos de estas regiones, sin descuidar la línea de artesanías autóctonas colombianas.

## Conclusiones

Gracias a la metodología escogida para desarrollar este proyecto (estudio de caso) se pudo identificar las falencias que tiene la compañía Double Six en cuanto a su participación en el sector de la Industria Cultural Artesanal, ya que por medio de las diferentes herramientas que ofrece esta metodología se pudo realizar el análisis de todos los sectores con los cuales la compañía se vincula. Para la realización de este estudio se recurrió a estadísticas e investigaciones anteriormente realizadas por medio de organizaciones como lo son: El DANE, Ministerio de Cultura, Artesanías de Colombia, UNCTAD, además de fuentes bibliográficas como lo es el libro Economía Naranja escrito por Iván Duque y Felipe Buitrago, así mismo, como lo fue entrevistas, conversatorios y participaciones en diferentes eventos informativos acerca de la Industria Cultural.

Al momento de realizar la recopilación de datos económicos y estadísticos para esta investigación, sobre la Industria Cultural y Artesanal como subsector desagregado, queda en evidencia la falta de información por parte de entidades oficiales; ya que hasta mediados del 2016 se empezó a considerar esta industria como un aporte importante a la economía, lo que ha generado un rezago, pero a su vez una oportunidad de negocio. A pesar de la poca información que se tiene sobre este sector, hay gran parte de la población que se encuentra inmersa en esta industria, teniendo en cuenta que sus conocimientos han sido adquiridos de manera empírica debido a sus tradiciones, ya que tienen ocupaciones derivadas de esta industria como su actividad laboral principal, esta población no era tenida en cuenta dentro de las estadísticas de empleo de entidades como el DANE. Aun así, debido al desconocimiento de esta industria, hay pocas, pero significativas cifras que dejan en evidencia la importancia del sector en la economía nacional.

Por otro lado, a través de los acercamientos hechos a la empresa, se logró identificar ciertas fallas las cuales se pueden analizar mediante la utilización del método de Cadena de Valor, estas han sido identificadas en las actividades primarias afectando el área de Marketing y Ventas como el de Operaciones, ya que la compañía no cuenta con maquinaria propia, lo que dificulta la rapidez de sus entregas al igual que genera incremento en los costos de producción, lo que no permite que sus productos sean competitivos en el mercado en cuanto al precio; adicionalmente, tampoco se cuenta con una infraestructura adecuada para el almacenamiento de insumos de materias primas y para la exhibición, ya que es de suma importancia, porque por medio de este se gestionan y se aumentan las posibles ventas que no se pueden llevar a cabo de manera eficaz

debido a que el lugar destinado al almacenaje es también utilizado para la exhibición; por otro lado, Double Six no cuenta con un manejo adecuado de su publicidad y de las metodologías E-Commerce, lo que conlleva a una deficiente promoción de sus productos, ya que su página web no tiene la información necesaria para que los consumidores puedan acceder a su variedad de productos, ni una eficiente comunicación.

El caso de éxito presentado, independiente del análisis vinculante entre la Estrategia de Internacionalización conjunto a las herramientas que brinda el emprendimiento cultural, Artesanías de Colombia, demuestra la importancia que el sub-sector Artesanal tiene, tanto en la Industria Cultural colombiana como en la economía de dicho país, pues al ser un empresa de capital mixto (privado y Estatal) y promotora de proyecto, promoción de leyes y normas para certificar a los artesanos y sus comunidades, fortalece este sub-sector y abre caminos para la internacionalización de productos artesanales, como un posible aliado estratégico.

De acuerdo al análisis realizado a la compañía y en cuanto a sus actividades y avances en el ámbito internacional, se pudo establecer que la estrategia más conveniente para lograr su internacionalización, era el Modelo Uppsala, ya que paulatinamente Double Six podría pasar de tener exportaciones esporádicas a producir y comercializar en el mercado foráneo en el cual está incursionando.

Debido a las condiciones de la compañía y a una amplia investigación sobre las diferentes teorías de internacionalización planteadas por diversos autores, se establece que la más pertinente es el Modelo Uppsala ya que la compañía se adapta a la descripción inicial de esta teoría y cumple con las características necesarias para seguir implementando esta estrategia con el fin de no solo comercializar un producto sino que se logre una exitosa internacionalización con el debido reconocimiento y posicionamiento en los diversos mercados. El método de la Cadena de Valor y las herramientas de emprendimiento cultural, han sido los instrumentos más propicios para el análisis y posterior mejoramiento de todas las actividades que se encuentran directa o indirectamente implícitas en los procesos productivos y a que a su vez generan el perfecto complemento que conlleve a una exitosa internacionalización de Double Six mediante la estrategia planteada.

No solo la exportación de un producto es una forma efectiva para la Internacionalización de una compañía, la decisión de optar por establecer como estrategia de internacionalización el Modelo Uppsala, con la cual se le sugirió a la empresa Double Six emprender una participación

con mayor presencia en los mercados externos, derivó de la progresividad con la que el modelo se ha descrito con anterioridad, pasando de las esporádicas exportaciones actuales que tiene la empresa hacia la vinculación con asociaciones o redes estratégicas en puntos de alto impacto comercial en el extranjero. Por último, el factor clave de diferenciación que se ha encontrado en la empresa, radica en la Innovación de sus productos conforme a lo entendido en una visibilidad en 3D, es decir, en el realce de las dimensiones de los diseños de sus productos para darles un ambiente más realista, el cuál podría ser un factor clave en el momento de competir en los mercados internacionales, en conjunto a la aplicación de la herramientas del emprendimiento cultural como lo son la Creatividad y la Inteligencia Social.

### Recomendaciones

La Industria Creativa colombiana, de la cual hace parte como sujeto activo la empresa Double Six, en el subsector de Artesanías, a partir de la “Ley Naranja” (Ley 1834/2017), promoverá su importancia para la economía en el contexto nacional, ya ganada por su evolución en la participación del PIB, logrando superar sectores tradicionales como el café, con un 3% para el 2016; lo anterior, refleja la validación del fortalecimiento del sector, a partir de la estrategia de las “7 i”, expuesta en la misma ley mencionada anteriormente, desde la “i” de Información y desde la “i” de Integración, promoviendo transversalmente la “i” de Instituciones:

- En cuanto a la Información, la cual es mínima y generalizada para la Industria Cultural colombiana, se debe aumentar los esfuerzos mancomunados entre MinCultura y el DANE, o generar instituciones estadísticas especializadas en este sector económico, para profundizar en la construcción de bases estadísticas, de libre acceso y fácil entendimiento, ya que las actuales formadas por el DANE, “Cuenta Satélite de Cultura”, la cual presenta una categorización de la Industria Cultural colombiana contraria a la presentada por MinCultura, en la “política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales” (2008), lo que dificulta el entendimiento del sector en términos numéricos y su impacto real en las empresas categorizadas en este sector económico, tal es el caso de Double Six.
- En cuanto a la Integración, se espera que por medio de la formalización del “Consejo Nacional de la Economía Naranja” a través de la “Ley Naranja”, las instituciones encargadas de la promoción de la proyección y fortalecimiento de la Industria Cultural colombiana, crean las alianzas pertinentes para que los actores involucrados en este sector económico afiancen sus habilidades e impulsen la diversificación de proyectos a participar en el sector.

Del mismo modo, las instituciones encargadas del fortalecimiento y proyección de los emprendimientos y empresas participantes de la Industria Creativa colombiana, deben velar por una correcta alfabetización y educación continua de los individuos involucrados en actividades culturales-económicas; aunque la alianza SENA-Artesanías de Colombia es un claro ejemplo de lo descrito, en cuanto al sector Artesanal de la Industria Cultural de Colombia, no se debe “recostar” todos los esfuerzos en instituciones educativas estatales; el gobierno nacional, a través de MinCultura, debe buscar alianzas estratégicas con

instituciones de educación superior del sector privado, para afianzar tanto el sector económico, promoviendo el emprendimiento cultural, como los procesos investigativos, en el marco estadístico y creativo, necesarios para el fortalecimiento de la Industria Cultural colombiana.

Por último, a nivel de las instituciones estatales que influyen en el sector económico de la Industria Cultural en Colombia, cabe sugerir blindar los productos de creación de la Industria Creativa en los marcos de Tratado de Libre Comercio, firmado por el país y vigentes hasta la fecha, para promover la exportación de los mismos; así, empresas como Double Six, con productos como el Parques, el cual ha tenido una aceptación importante en España y Estados Unidos, podrán ser tenidos en cuenta por encima de categorías tales como: juegos o suvenires, y llegar a ser un producto autóctono para la promoción de productos de valor agregado salientes del país (sin desestimar su sello de origen).

Por otro lado, para el caso intrínseco de la empresa tomada para el estudio de caso, Double Six, teniendo como referencia el análisis desarrollado con la Cadena de Valor, en miras de una expansión internacional (exportación de mayor volumen a países extranjeros), debe mejorar las condiciones de producción de sus artículos artesanales y de igual manera aumentar su Margen, entendiéndose por mejorar en las Actividades Primarias:

- A nivel de Logística de Entrada, en cuanto al espacio donde se depositan las materias primas e insumos, si se quiere incrementar las ventas de igual manera se debe aumentar la cantidad de material requerido para esta gestión.
- A nivel de Operaciones, la adquisición (posiblemente a través de un contrato de Leasing para aminorar el impacto de su valor) de la Cortadora Laser, como herramienta tecnológica fundamental para escalar los procesos productivos y aumentar el volumen de existencias a vender.
- A nivel de Logística de Salida, planificar las estrategias necesarias para exportar con mayor volumen, entendiéndose generar estrategias con Agencias de Comercio Internacional.
- A nivel de Mercadotecnia, aumentar los puntos de venta directa con los clientes nacionales y empezar la cobertura internacional con comercializadoras nativas de los países con mayores compras en el extranjero (caso España y EE.UU.).

- A nivel de Servicio, emplear un plan de “logística inversa” para actuar con prontitud por fallas del producto percibidas por el cliente (y optimización de ese recurso devuelto), como a su vez, aprovechando la masificación de la globalización a través del Internet, poseer un dominio propio de un web site con un catálogo completo a disposición del cliente, para facilitar el proceso de internacionalización.

En la misma vía, en cuanto a las condiciones descritas en las Actividades de Apoyo, se sugiere que:

- A nivel de Adquisición, los costos de producción se pueden reducir a través de la contratación por leasing de la Cortadora Laser.
- A nivel de Desarrollo Tecnológico, la conformación de un grupo dedicado a la investigación de nuevos procesos y diseños de artesanías, propiciará el aumento del volumen de artículos requeridos y vendidos en el exterior.
- A nivel de Administración de Recursos e Infraestructura Organizacional, se debe considerar la internacionalización del negocio (así sea escalonadamente, a través del Modelo Uppsala) como la oportunidad para aumentar el staff, y re-organizar las funciones de la empresa adecuadas a los nuevos altos niveles de las ventas que pedirán en el exterior.

Para finalizar, considerando lo descrito en la vinculación de las herramientas de emprendimiento cultural junto al Modelo Uppsala, este último como estrategia de internacionalización a seguir por la compañía Double Six, se puede considerar, además de lo propuesto en la vinculación, una posible alianza estratégica con la empresa Artesanías de Colombia (descrita como caso de empresa exitosa en el mismo sector Artesanal, de las Industrias Creativas), puesto que al ser una compañía financiada y apoyada por el gobierno, de igual forma promueva los proyectos y empresas artesanales para su proyección en el exterior, siendo esta empresa como el Agente comercializador en el exterior para empezar a posicionar la marca en los mercados globales, subiendo así al “segundo escalón” del Modelo Uppsala; no se debe dejar a un lado que en la ampliación del staff, antes mencionada, debe haber por lo menos una persona que conozca de Industrias Creativas y aproveche el uso de la vinculación propuesta en la investigación.

## Referencias

- Alonso Cifuentes , J. C., Gallego Londoño, A. I., & Ríos Millán, A. M. (2010). Industrias culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas. Cali: Universidad Icesi.
- Artesanías de Colombia. (30 de Agosto de 2017). Acerca de Nosotros: Artesanías de Colombia S.A. Obtenido de Artesanías de Colombia Web Site: [http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/GlosarioPalabra/artesania\\_47](http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/GlosarioPalabra/artesania_47)
- Artesanías de Colombia. (s.f.). Acerca de nosotros: Artesanías de Colombia. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de [http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C\\_sector/caracterizacion\\_81](http://www.artesantiasdecolombia.com.co:8080/PortalAC/C_sector/caracterizacion_81)
- Benavides, E. O. (2005). Certificación de calidad "Hecho a mano para la artesanía". Experiencia de Artesanías de Colombia. Proyecto.
- Bocanegra Jesús, M. I., & Bueno Rodríguez, F. M. (2017). Análisis del crecimiento de las born global firms peruanas con presencia en el mercado chino en el sector agro en los últimos 5. Trabajo de Suficiencia Profesional .
- Bogotá Audiovisual Market. (2013). Acerca de nosotros: Mercado Audiovisual de Bogotá. Obtenido de Camara de Comercio de Bogotá Web site: <https://www.ccb.org.co/content/download/4453/47516/version/2/file/Cifras%20Rueda%20de%20Prensa%20BAM.pdf>.
- Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión Universidad del Norte(20), 165 - 193.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Acerca de nosotros: Universidad de La Rioja.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized. International small business journal. Obtenido de Unirioja Web site: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD . (2010). Acerca de nosotros: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Obtenido de UNCTAD Web site: [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf)
- Consejo Nacional de Política Económica y Social de la República de Colombia. (26 de Abril de 2010). Acerca de nosotros: Asociación Colombiana de la Propiedad Intelectual. Obtenido de ACPI Web site: <http://acpi.org.co/wp-content/uploads/2013/09/CONPES-INDUSTRIAS-CULTURALES.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (31 de Julio de 2017). Acerca de nosotros: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de DANE Web site: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/2005\\_2016/Juegos\\_juguetes\\_2005\\_2016.xls](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2005_2016/Juegos_juguetes_2005_2016.xls)

- Departamento Nacional de Planeación. (2015). Indicadores de coyuntura económica - Edición N° 52. Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos DEE. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Descuadrando. (8 de Julio de 2013). Acerca de nosotros: Descuadrando. Obtenido de Descuadrando Web site: [http://descuadrando.com/Modelo\\_de\\_Uppsala](http://descuadrando.com/Modelo_de_Uppsala)
- El Congreso de La República de Colombia. (Agosto de 7 de 1997). Ley 397. Normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias. Bogotá D.C., Colombia.
- El Tiempo. (11 de Octubre de 2015). Acerca de nosotros: El Tiempo Casa Editorial. Obtenido de El Tiempo Web site: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-cultural-en-colombia/16400823>
- Emprender Paz. (2016). Acerca de nosotros: Corporación Emprender Paz. Obtenido de Emprender Paz Web site: <http://www.emprenderpaz.org/node/7>
- Ernst & Young Global Limited. (Diciembre de 2015). Acerca de nosotros: Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores. Obtenido de CISAC Web site: [http://www.worldcreative.org/wp-content/uploads/2016/03/EY\\_CulturalTimes2015\\_ES\\_Download.pdf](http://www.worldcreative.org/wp-content/uploads/2016/03/EY_CulturalTimes2015_ES_Download.pdf)
- Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, UTADEO. (5 de Septiembre de 2014). Acerca de nosotros: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de UTADEO Web site: <http://www.utadeo.edu.co/es/noticia/recomendado-del-mes/disenio-industrial/44/bienal-de-disenio-para-la-artesania-artesantias-de>
- Galván Sánchez, I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis Doctoral.
- Garzón Ortégón, D. (30 de Marzo de 2015). Acerca de nosotros: Editorial La República S.A.S. Obtenido de La República Web site: [http://www.larepublica.co/el-sector-cultural-quiere-aumentar-su-participaci%C3%B3n-en-el-pib-36-para-2016\\_237401](http://www.larepublica.co/el-sector-cultural-quiere-aumentar-su-participaci%C3%B3n-en-el-pib-36-para-2016_237401)
- González Vélez, E. (2013). Acerca de nosotros: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de Revistas UIS Web site: <http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistahumanidades/article/view/4932/5074>
- Gonzalez Vélez, E. G. (2013). El ecosistema de las industrias culturales en colombia. Revista UIS Humanidade, 41(2). Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de <http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistahumanidades/article/view/4932/5074>
- Imprenta Nacional de Colombia. (2015). Acerca de nosotros: Imprenta Nacional de Colombia. Obtenido de Imprenta Web site: [http://www.imprensa.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar\\_documento?p\\_tipo=05&p\\_numero=104&p\\_cons ec=42992](http://www.imprensa.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=104&p_cons ec=42992)
- Internacional. (12 de Noviembre de 2015). Acerca de nosotros: Publicaciones Semana s.a. Obtenido de Revista Dinero Web site: <http://www.dinero.com/internacional/articulo/participacion-industrias-culturales-creativas-para-pib-mundial/217033>

- Johanson, J., & Wiedersheim- Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of management studies*, XII, 305-323.
- La FM. (27 de Abril de 2017). Acerca de nosotros: Radio Cadena Nacional S.A.S. Obtenido de La FM Web site: <http://www.lafm.com.co/economia/la-ley-naranja-aprobada-congreso-explicada-senador-ivan-duque/>
- Martínez, J. C. (2012). Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca.
- Mato, D. (28 de Abril de 2014). Cultura colectiva. Obtenido de <http://culturacolectiva.com/sobre-el-origen-del-termino-industria-cultural/> Nociones de Economía y Empresa. (9 de Marzo de 2013). Acerca de nosotros: Nociones de Economía y Empresa. Obtenido de Wordpress Web site: <https://nocionesdeekonomiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>
- Ministerio de Cultura de Colombia y Convenio Andrés Bello (Organization). (2003). Impacto económico de las industrias culturales en Colombia. Bogotá: Ministerio de Cultura : CERLALC : Convenio Andrés Bello. Obtenido de <http://www.worldcat.org/title/impacto-economico-de-las-industrias-culturales-en-colombia/oclc/56163275>
- Ministerios de Cultura de la República de Colombia. (7 de Agosto de 1997). Acerca de nosotros: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Obtenido de UNESCO Web site: [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/colombia/colombia\\_ley\\_397\\_07\\_08\\_1997\\_spa\\_oro\\_f.pdf](http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/colombia/colombia_ley_397_07_08_1997_spa_oro_f.pdf)
- MinCultura. (2006). Acerca de nosotros: Ministerio de Cultural de la República de Colombia. Obtenido de MinCultura Web site: <http://www.mincultura.gov.co/SiteAssets/Artes/PLAN%20NACIONAL%20PARA%20LAS%20ARTES.pdf>
- MinCultura. (2008). Acerca de nosotros: Ministerio de Cultura de la República de Colombia. Obtenido de MinCultura Web site: [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13\\_politica\\_emprendimiento\\_industrias\\_culturales.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf)
- MinCultura. (Diciembre de 2013). Acerca de nosotros: Ministerio de Cultura de la República de Colombia. Obtenido de MinCultura Web site: [http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/L\\_DiagnosticoDlloCultural\\_2013.pdf](http://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/L_DiagnosticoDlloCultural_2013.pdf)
- Peláez, F. L. (20 de Enero de 2011). EUMED. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/3g.htm>
- Portafolio. (26 de Abril de 2017). Acerca de nosotros: Portafolio. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/el-congreso-aprueba-ley-para-las-industrias-creativas-505308>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. New York: Free Press.
- Procolombia. (2016). Acerca de nosotros: Procolombia. Obtenido de <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-opportunidades/sector-artesanal>



**Índice de Figuras**

Figura 1: Cadena de Valor. Elaboración propia con información de M. Porter (1985) .....	30
---	----

**Índice de Tablas**

Tabla 1: Cuenta Satélite de Cultura, subsector Juegos y juguetería .....	27
Tabla 2: Uso del Modelo Uppsala en diferentes Atributos de la empresa .....	42