

## CAPÍTULO 5

# Estrategias para la competitividad de las artesanías indígenas colombianas

*Strategies for the competitiveness of Colombian indigenous handicrafts*

**Luz Aleidy Ortega Castañeda\***

© <https://orcid.org/0000-0003-2839-274X>

Universidad Santiago de Cali. Palmira, Colombia

**Diego Armando Galvis Serna\*\*\***

© <https://orcid.org/0000-0002-5814-6665>

Universidad Santiago de Cali. Palmira, Colombia

**Alexandra Eugenia Arellano Guerrero\*\***

© <https://orcid.org/0000-0001-8115-8296>

Universidad Nacional de Colombia. Palmira, Colombia

**Resumen.** A pesar del gran potencial que tiene Colombia en diferentes aspectos, existe un factor común que le impide ser competitivo a nivel internacional. El país es incapaz de agregar suficiente valor a sus productos y servicios. Ello hace que escaseen las ventajas competitivas. La diversidad cultural del país podría explotarse para permitir que se con-

---

\* [luzortega@usc.edu.co](mailto:luzortega@usc.edu.co). Nacionalidad Colombiana. Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional, Magister en Administración, Administradora de Empresas. Miembro grupo de investigación GISE-SA Universidad Santiago de Cali. Docente tiempo completo Universidad Santiago de Cali. [https://scienti.colciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000020442](https://scienti.colciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000020442). <https://scholar.google.es/citations?user=xtEOXtEAAAAAJ&hl=es>

\*\* [aearellanog@unal.edu.co](mailto:aearellanog@unal.edu.co). Nacionalidad Colombiana. Doctora en Ingeniería de la Producción, Magister en Ingeniería de la Producción, Administradora de Empresas. Miembro grupo de investigación GETIC Universidad Nacional de Colombia. Docente dedicación exclusiva Universidad Nacional de Colombia. [http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000635642](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000635642).

\*\*\* [diegogalvis@usc.edu.co](mailto:diegogalvis@usc.edu.co). Nacionalidad Colombiano. Magister en Administración con énfasis en marketing y Administrador de Empresas. Miembro del grupo de Investigación GETIC de la Universidad Nacional de Colombia. Docente Tiempo Completo de la Universidad Santiago de Cali. [http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001568354](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001568354)

### Cita este capítulo

Ortega Castañeda, L. A.; Arellano Guerrero, A. E. y Galvis Serna, D. A. (2022). Estrategias para la competitividad de las artesanías indígenas colombianas. En: Suarez Macedo, N. J. (eds. científicos). *Cultura, Gastronomía y Artesanías. Perspectivas y dinámicas del turismo como agente de transformación económica y social en las regiones*. (pp. 147-182). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

vierta en un referente turístico especializado. El objeto de este capítulo es identificar las estrategias, a partir de una metodología cualitativa de análisis de documentos, que se pueden implementar en Colombia para generar una ventaja competitiva en el sector de las artesanías. Ello podría potenciar los mercados de las manualidades de muchas comunidades autóctonas, de artesanos tradicionales y aportar al crecimiento del turismo en distintas regiones.

**Palabras clave:** impactos y retos turísticos, turismo gastronómico.

**Abstract.** The great potential that Colombia has in different aspects is not related to a common factor that prevents it from being competitive at the international level. The country is unable to add enough value to its products and services. This makes competitive advantages scarce. The cultural diversity of the country could be exploited to allow it to become a specialized tourist reference. The purpose of this chapter is to identify the strategies, based on a qualitative methodology of document analysis, that can be implemented in Colombia to generate a competitive advantage in the handicrafts sector. This could boost the craft markets of many indigenous communities, of traditional artisans and contribute to the growth of tourism in different regions.

**Keywords:** tourist impacts and challenges, gastronomic tourism.

## Introducción

Para Jiménez Castañeda et al. (2009) las organizaciones, al diseñar estrategias e involucrarse en la competitividad generan valor, tanto para ellos mismos como para el cliente, convirtiéndose en diferenciadoras incluso para cualquier competidor real o potencial. Es decir que, al diseñar estrategias competitivas para el proceso de comercialización de productos artesanales, las comunidades indígenas, pueden generar un valor diferenciador capaz de soportar la competencia agresiva de su entorno y de brindar a sus clientes un producto atractivo.

De acuerdo a Pacheco et al. (2009) la sostenibilidad de las actividades artesanales, como cualquier otra actividad empresarial, está supeditada a dinámicas del mercado global de manera competitiva e innovadora, lo

que exige por parte de los artesanos, modelos productivos que consideren factores claves como lo son: artefactos (artesanías), que surgen de una memoria cultural, una tecnología representada en la acumulación de un conocimiento tradicional aplicado a un objeto y los recursos naturales que garanticen la permanencia de un capital natural, factor importante para la permanencia de los productos artesanales tradicionales.

La dimensión exacta de competitividad es aquella que permita enfocarse en un segmento donde un grupo de personas pueda desempeñar sus actividades para poder responder a un nivel productivo muy alto (Dominguez Hernández et al., 2004). Es decir, que si los artesanos (de las comunidades indígenas de la OZIP - Organización Zonal Indígena del Putumayo) son conscientes de la importancia de utilizar unas buenas prácticas en el trabajo que desempeñan, su nivel de competitividad será mayor y en este sentido ingresarían en el mercado de las artesanías y compitiendo de manera estratégica

La idea de plantear estrategias competitivas radica en la necesidad de que las comunidades indígenas comprendan la realidad, respecto a la producción y venta de sus artesanías y la manera de cómo pueden mejorar las situaciones desfavorables en que se encuentran para competir mejor en el mercado, pues la producción y comercialización de productos artesanales, cada día se encuentra más sensible al contexto internacional.

Por su parte, la dimensión competitiva en términos de productos artesanales o artesanías está dado por un conjunto de atributos que se pueden dar desde diversas perspectivas. Considerando que las condiciones del mercado, la competitividad de los productos y diseños artesanales se encuentra en función del desarrollo social, el entorno ambiental y la capacidad del recurso humano para desarrollarlo. De esta manera, se han identificado factores que delimitan la competitividad de este tipo de productos los cuales pueden establecer una efectividad de la comercialización de estos productos en el mercado, factores relacionados con el valor agregado del producto, la singularidad del diseño, el desarrollo de nuevos productos, la singularidad cultural, la capacidad para adaptar las tendencias del mercado y la calidad de la materia prima (Hengky, 2018).

El reto entonces desde esta perspectiva, es definir los medios o mecanismos por los cuales estas comunidades comprendan cómo darles valor agregado a sus productos y al mismo tiempo poder hacer que la comercialización de sus productos tenga un enfoque competitivo, aspectos centrales que se tratan dentro del trabajo. Para ello, la propuesta se centra en la definición de estrategias que busquen generar esos aspectos competitivos o al menos el alcance de algunos de ellos.

## **Marco teórico**

### **Estrategias competitivas**

Los enfoques de una estrategia competitiva están mediados por la capacidad que una organización o un emprendedor posee para estar a un nivel superior de la competencia (Granados Echegoyen et al., 2018). Para lograrlo, las organizaciones deben comprender el valor integral de sus productos y compararlos con los de la competencia o al menos determinar en qué condiciones se encuentran en el mercado. Esta perspectiva enfocada en un contexto de productos artesanales requiere de la definición de atributos centrados en el diseño, el proceso de producción, la calidad, el uso de materiales, entre otros (Hengky, 2018). El problema radica en que muchas veces los productos de artesanías o artesanales provienen de productores que en su mayoría no conocen cómo darle más valor e incrementar la competitividad de sus productos dado el nivel empírico con el que los desarrollan. Esta situación no es ajena a la realidad de las comunidades indígenas, quienes desarrollan productos de artesanías con diseños y procesos artesanales únicos que pueden ser competitivos en un mercado amplio, pero para lograrlo se requieren de acciones o estrategias que potencien estas dimensiones (Kumar & Rajeev, 2013).

En este sentido, cuando se habla de estrategias competitivas, se hace necesario entender que el entorno, las fuerzas del mercado y la competencia directa, afectan el comportamiento de las organizaciones y, por ende, influyen en la forma en que se producen y desarrollan productos (Granados Echegoyen et al., 2018). Por lo cual, es necesario establecer estas estrategias basadas en un enfoque de eficiencia operacional.

Con base en lo anterior, una estrategia competitiva para Porter (2008) es la manera como una empresa u organización va a competir con otras y en ello deben estar determinadas tanto las metas como las políticas para la puesta en marcha. Así, las principales estrategias competitivas para Porter son:

1. Liderazgo en costos: Se presenta cuando las organizaciones son capaces de controlar sus costos para hacer que los precios sean más sensibles al consumidor.
2. Estrategia de diferenciación: Se relaciona con la capacidad de poder introducir en un producto o un servicio características muy distintas de los competidores y atractiva para los consumidores.
3. Estrategia de enfoque: Se define como la capacidad de poder enfocarse a un mercado muy segmentado y generalmente pequeño en comparación de un mercado de grandes empresas o la industria en general.

Estas estrategias desde el orden competitivo son genéricas, es decir, casi cualquier organización podría implementarla y sus beneficios serían óptimos dentro de su perspectiva estratégica. Existe otro tipo de estrategias competitivas enmarcadas más en un contexto genérico, definidas por autores como Castro-Gonzales et al. (2017) quienes enuncian que una estrategia genérica eficaz es aquella que contribuya a generar escenarios de acción para cualquier tipo actividad que se desarrolle en una organización en general, a lo que el autor llamó como *scenary planning* (planeación de un escenario). El crear un escenario permite a las comunidades adelantarse a hechos y situaciones que de alguna manera puedan afectar sus actividades o productos, primero, porque pueden saber cómo enfrentar los cambios; por ejemplo, qué sucede si el número de competidores aumenta, y segundo, permiten que el nivel de innovación y la generación de ideas aumenten más.

Por otro lado, las estrategias competitivas requieren de acciones complementarias para dar mayor impacto a la gestión comercial de los productos. En este caso, las estrategias competitivas requieren del desarrollo de estrategias de marketing con un enfoque en la capacidad comercial de

los productos incrementando el valor para la organización (Makhitha, 2016b). Para el caso particular de los productos artesanales o artesanías también requieren del diseño de estrategias que las hagan más competitivas en el mercado, pero también requieren de acciones centradas en marketing que fundamenten el fortalecimiento del producto, el precio y la comercialización de este (Makhitha, 2016a), de ahí que, para el contexto de estudio de este trabajo, se hable también de algunas estrategias centradas en este campo.

### **De las estrategias competitivas a las estrategias de marketing en acción**

Las estrategias de marketing pueden definirse como el desencadenamiento de actividades y la toma de decisiones con el fin de buscar y mantener una ventaja competitiva sostenible, buscando relaciones permanentes con los grupos de interés, especialmente el de los clientes (Giraldo Patiño et al., 2020, 2021; Machado Toaldo & Bins Luce, 2006). Así, en una aproximación al contexto de las comunidades indígenas y sus productos artesanales, las estrategias competitivas deben enfocarse en actividades que les permitan transformar sus productos en elementos más atractivos y representativos para el mercado de las artesanías en general.

Las buenas prácticas de marketing complementan de manera estratégica el enfoque competitivo de las organizaciones. El marketing en este contexto debe considerarse como una herramienta que permite darle valor a los productos para ser dispuestos a comercializarse en el mercado. Esta iniciativa debe comprender acciones centradas en marketing desde un enfoque tradicional, hasta uno más moderno, donde se aprovechen recursos, tácticas y herramientas que logren dicho objetivo (Kotler, 2005; Kumar & Rajeev, 2013).

Las acciones marketing deben comprender elementos que vayan más allá del enfoque estratégico del producto. En este sentido, las principales actividades y toma de decisiones que se deben emplear están relacionadas con el marketing deben estar enfocadas por lo menos en las dimensiones expuestas en la tabla 51 (Kotler, 2005; Kumar & Rajeev, 2013; Makhitha, 2016a, 2016b).

**Tabla 5-1.** Dimensiones estratégicas del marketing con un enfoque competitivo.

<b>Dimensión Estratégica del Marketing</b>	<b>Descripción</b>
Propiciar la innovación	Generar nuevas ideas y agregar nuevas características a los productos y servicios para ser más atractivos y entregar más valor para el cliente.
Definición de una marca	Diseñar y construir una marca que sea reconocida no solo para el cliente sino también para los competidores, con lo que se busque generar fuerza y participación en el mercado.
Construcciones de planes de marketing	Definir acciones en la que se ofrezca de manera integral productos para un grupo de clientes en el mercado.
Emprender investigaciones de mercado	Identificar las nuevas tendencias de productos y servicios, las nuevas necesidades de los clientes, los gustos y demandas más actualizadas, además, de estar al nivel de la competencia.
Motivación de los empleados	Si se piensa en los clientes satisfaciendo sus necesidades y respondiendo a sus exigencias, brindando una atención y servicio excelente, también hay que pensar en los empleados como clientes, pues a través de ellos un negocio puede crecer y sus aportes pueden ser innovadores pues tienen una visión más integral de lo que adentro ocurre.
Administrar Estratégicamente la Relación con los clientes	Identificar cuáles son los clientes reales y potenciales y establecer con ellos una comunicación permanente es un indicador de compromiso en ventas y servicios, pues de identifica claramente cómo sus decisiones cambian constantemente.
Establecer acciones digitales	Aprovechar el crecimiento digital y el desarrollo de nuevas tecnologías para establecer canales de comunicación y entrega de los productos, especialmente de aquellos que son menos competitivos
Diferenciación sostenida	Definir a través del diseño o construcción del producto, atributos diferentes a los de la competencia y tratar de estandarizarlos para que el cliente los reconozca fácilmente en el mercado
Target funcional	Tener claro el público clave al que se entrega el producto, caracterizarlo y establecer acciones para que constantemente los productos se muevan hacia él.

Fuente: Basado en Kotler (2005); Kumar & Rajeev (2013); Makhitha (2016a, 2016b).

Estas dimensiones estratégicas, entre otras, pueden complementar la integración de estrategias competitivas en la generación de productos artesanales o artesanías. La capacidad de identificar nuevas formas de comunicarse con el cliente y dinamizar los entornos digitales para la comercialización son claves al momento de llevar un producto al mercado, determinando acciones de mejora, de posicionamiento y repercutiendo en la gestión interna de la organización. De esta manera, se plantean las principales estrategias de marketing que potencian tanto el proceso de elaboración como la comercialización de los productos artesanales de las comunidades indígenas. Sin embargo, en materia de artesanías y productos de este tipo, corresponde directamente a la venta al por menor, donde la comercialización es quizás la actividad más dominante de la cadena de valor, por lo que es necesario establecer acciones de marketing centradas en acuerdos comerciales con proveedores y distribuidores para asegurar que los productos se pueden llevar al mercado con un precio competitivo, en un lugar estratégico y un canal de comunicación efectivo (Makhitha, 2016b).

### **Creación de valor para los clientes**

El valor para el cliente está dado por los beneficios y aptitudes que recibe de un producto. Hablar de creación de valor es básicamente referirse a la manera en que una organización aporta atributos a los productos y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a pagar una determinada cantidad de dinero (Thompson et al., 2012); si las características del producto son más representativas, atractivas y significativas para el cliente, éste adquiere el producto más fácilmente en comparación al que posea la competencia. La capacidad de crear valor para un producto debe estar en función no solo en el diseño del producto, sino también desde la definición del enfoque competitivo que posea la organización, y en este sentido, para las organizaciones que se dedican a desarrollar productos artesanales, requieren de una gestión igualmente competitiva centrada en aspectos tales como la identidad, los valores, el diseño y el desempeño sostenible y de preservación del entorno (Leite & Sehnem, 2018).

En las comunidades indígenas, una de las oportunidades para crear valor a sus productos está dada por dos factores; por un lado, impulsar



la marca verde del biocomercio, donde el uso de los recursos naturales debe ser controlado y sostenible (Jiménez et al., 2017), y, por otro lado, enmarcar en sus creaciones el aporte tanto de la tradición cultural como de sus prácticas que las definen como comunidades indígenas en Colombia. Por tanto, la creación de valor de productos artesanales debe estar condicionados por el valor que impregnan las comunidades indígenas en cada artesanía, mostrando no solo el detalle del diseño, sino también resaltando las prácticas adecuadas y positivas que generan impacto con el entorno. Esta iniciativa también puede estar favorecida si se entiende que, desde el enfoque artesanal, el trabajo realizado con materiales propios del entorno y el trabajo casi manual en los productos puede realmente representar un valor agregado, dado que son características propias de productos que pertenecen a una industria artesanal (Bouziane & Hassan, 2016), y que como industria ha logrado desarrollar ciertos aspectos competitivos en los últimos años.

Por su parte, se debe aclarar que el proceso para crear valor debe comprender algunas de las dimensiones estratégicas antes expuestas. Algunas de estas están relacionadas con la gestión de innovación para la generación de nuevas ideas y la relación con el cliente para conocer desde su perspectiva el tipo de producto ideal y/o qué espera en el diseño de un producto artesanal que sea bien diferenciado. El reto está en definir un diseño que cumple con las expectativas del mercado pero que no pierda su esencia autóctona y los atributos regionales a los que pertenece tanto el producto como la comunidad que lo fabrica.

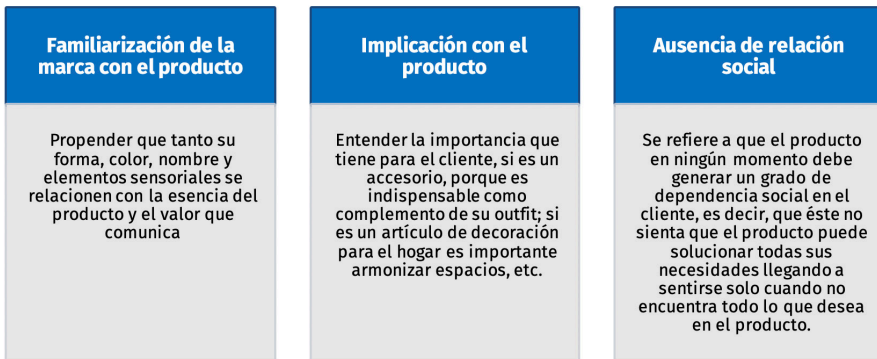
### **Creación de una marca o personaje de marca**

Esta estrategia está muy relacionada con la anterior, puesto que lo que se busca es generar un reconocimiento y fidelidad para cliente. Promover artículos artesanales puede ser un gran reto, si se sabe que en Colombia esta actividad es empleada por muchas personas y organizaciones, pero la creación de estos productos acompañados de una generación de una buena marca puede resultar una buena herramienta para impulsarlas. En este sentido, la creación de una marca es darle vida sensorial a un personaje que la marca ha definido a través de la representación de símbolos,

diseños, colores, valores, sonidos, formas, entre otros, que se asemejen a las características humanas de la vida real o atributos esenciales que capten la atención de las personas (Delgado Ballester et al., 2013). De esta manera, las comunidades indígenas deben comprender que la creación de la marca es indispensable para sus productos, especialmente porque es más fácil de recordar su esencia y se vuelve más significativo para el cliente.

La creación de marca de un producto debe estar encaminada primero a generar una identidad con sus clientes. El reconocimiento por parte del cliente es esencial porque es a partir de allí de donde se generan relaciones estratégicas y con lo cual se puede hacer que el producto logre un posicionamiento competitivo en el mercado. Al momento de diseñar una marca se debe tener en cuenta ciertas condiciones relacionadas con la personificación, las cuales pueden estar delimitadas por la forma en la que el cliente percibe, ve y siente la marca (Ver figura 5-1).

**Figura 5-1.** Elementos esenciales para la creación de marca de un producto.



Fuente: Basado en Delgado Ballester et al. (2013).

Por su parte, la creación de una marca potencia de manera estratégica la comercialización del producto en el mercado. Los aspectos esenciales que garantizan una comunicación del producto desde la marca están dados por la definición del posicionamiento que se quiere desarrollar, el aspecto o tono comunicativo de la marca, promesa de valor que se desea transmitir y la expansión o resonancia que se quiere dejar en el mercado

(Sepahvand et al., 2016). Es claro entonces que la definición de la marca puede convertirse en una estrategia que posibilite la competitividad de las artesanías en el mercado, pues de acuerdo con Liao et al. (2014), la definición de una marca en este tipo de producto sensibiliza al cliente y hace que los consumidores no escatimen en la compra de los mismos.

El aspecto esencial de una marca está dado por la adecuada definición de una estrategia centrada en su ADN. Es importante también considerar que el desarrollo de una marca debe estar sujeto a la comunicación de su identidad, la especificación de una imagen y la reputación que se quiere hacer de ella frente un segmento de clientes (Orozco Toro & Ferré Pavía, 2012). Para ello, la construcción de la marca se realiza con base en unos elementos estratégicos, los cuales se relacionan en la figura 5-2.

**Figura 5-2.** Elementos que componen un ADN de Marca.



Fuente: Basado en Delgado Ballester et al. (2013), Makhitha (2016b), Orozco Toro & Ferré Pavia (2012) y Petek & Konecnik Ruzzier (2012).

Crear una marca implica definir la misión y la razón de ser de la marca respecto al producto, definir una misión para establecer cómo se ve la marca en un futuro. Es necesario definir un segmento de clientes a

los cuales se les ofrece un valor agregado en los productos o servicios; además, toda marca debe tener un personaje con el que se identifiquen sus clientes. La marca también debe contar con una declaración del posicionamiento que se debe transmitir en la gestión de comunicación, donde además se deben evidenciar los sentimientos, valores y creencias de la marca.

De esta manera, crear una marca puede, en algún momento, llegar a contribuir de manera potencial en la comercialización de productos artesanales especialmente si se juega con la estrategia de publicidad, diseño y slogan de los productos.

### **Establecimiento de canales de distribución para la oferta los productos artesanales**

Otra de las estrategias necesarias para impulsar los productos artesanales se relaciona con la forma en que estos pueden ser llevados a un mercado formal y hacer que lleguen a un cliente en especial. Para este caso, el uso de canales de distribución puede ser una ventaja puesto que puede hacer que los productos sean llevados a otros contextos. Un canal de distribución puede entenderse como “[...] el camino que las mercancías toman en su flujo desde los productores hasta los consumidores, ocupándose de sus propiedades, comunicación, financiamiento, pago y riesgos que los acompañan” (Hernández Girón et al., 2002).

Esta estrategia estaría encaminada en gestionar qué agentes se ocuparían de llevar las artesanías desde el lugar donde las comunidades indígenas los producen hasta un mercado estratégicamente establecido. Se debe aclarar que, en el contexto de las artesanías, un producto dentro de un canal de distribución puede tomar muchas formas; por ejemplo, en Tonalá, Jalisco México, existe la producción de cerámicas, éstas se venden primero como cerámicas en blanco que es la materia para un segundo canal donde son pintadas y adornadas para darle un mayor valor para el cliente; el tercer canal se encarga entonces de venderla o revenderla sea en el mismo país o en otro (Hernández Girón et al., 2002).

El establecimiento de los canales de distribución requiere de una buena gestión de intermediarios. Definir el canal de distribución que más se

ajuste a las necesidades de las comunidades indígenas para comercializar sus productos depende, en gran medida, de un buen acuerdo comercial, en donde se deje claro las condiciones tanto de venta como de entrega de este. A través del uso de herramientas que faciliten la comercialización los canales pueden ser tanto directos como indirectos, dependiendo de las condiciones y ofertas de los intermediarios, algo que se debe desarrollar en términos de la reducción de costos y a generación de ventajas de acuerdo con el portafolio de artesanías.

### **Uso de las redes sociales y la web como estrategia de marketing**

El avance de la tecnología de la comunicación y de la información puede convertirse en una gran oportunidad, especialmente para la promoción de las artesanías. El uso de las redes sociales es un proceso que aplica principios de marketing y técnicas para crear, comunicar y entregar valor, así como de influenciar en el comportamiento de un mercado objetivo (Rianto Rahadi & Abdillah, 2013). Aplicaciones como Facebook, Instagram y WhatsApp son algunas de las redes sociales más destacadas en el momento, las cuales podrían ser una oportunidad para que las artesanías de las comunidades indígenas sean promovidas no sólo en Colombia sino también en el extranjero. No obstante, el uso de estos medios requiere del acompañamiento de una buena gestión de *branding*, en la que los valores, tono y esencia de la marca se transmitan a través de los elementos comunicativos o publicaciones que se hagan en las diferentes redes sociales. De ahí que se haya considerado una estrategia basada en la definición de una marca, pues los productos que son comercializados bajo esta iniciativa, especialmente aquellos que son nuevos o poco reconocidos, deben ir acompañados de una marca que incentive la compra e interés en el producto.

En contraste, una estrategia digital basada en redes sociales requiere de una definición estratégica materializada en un plan. Las estrategias de comunicación basadas en redes sociales pueden ser muy viables para negocios que son muy pequeños, nuevos o cuyos productos requieren de un desarrollo competitivo lento (Suntasig Tenesaca, 2020). En el caso de las artesanías, la oferta de este producto puede ser fácilmente comunicada

mediante una definición estratégica en la que se conciben los elementos esenciales de un buen plan de acción. Para ello, se puede utilizar el enfoque SOSTAC que delimita la guía práctica para establecer estrategias integrales digitales (ver figura 53).

**Figura 5-3.** Modelo integral para la definición de estrategias digitales.



Fuente: Basado en la propuesta de Suntasig Tenesaca (2020).

Toda estrategia debe partir de un diagnóstico de donde se evidencie cuál es la situación actual del negocio y qué aspectos de mejora se deben considerar. Luego se deben establecer los objetivos que guían el estado deseable a alcanzar. Teniendo claros los objetivos, la definición de la estrategia define el marco de acción que se desea establecer en materia de comunicación para el producto. Las estrategias deben estar soportadas por una serie de tácticas que definen cómo exactamente se llega a los objetivos. La delimitación de dichas tácticas se fundamenta en la determinación específica de actividades y acciones que orienten como se debe desarrollar la estrategia. Finalmente, toda estrategia debe contener una

serie de mecanismos y elementos de control para monitorear, evaluar y medir el desarrollo de la estrategia.

De esta manera, el uso de estrategias y una buena gestión del marketing pueden repercutir de forma significativa en la valoración y producción de las artesanías, pues se establecerán dos dimensiones básicas competitivas (Machado Toaldo & Bins Luce, 2006). La primera, de carácter funcional, se relaciona con la habilidad de relacionarse con el cliente a través de una generación de marca y canales de distribución, y segundo, de carácter filosófico, que aborda el qué hacer como negocio u organización a largo plazo para mejorar cada día y darle un sentido de apropiación y crecimiento a lo que se realiza.

## **Metodología**

En ese sentido el abordaje que más se ajusta a la subjetividad implícita es de tipo cualitativo, porque se tuvieron en cuenta elementos que son difíciles de medir en términos cuantitativos, como la cultura de cada comunidad que es la característica diferenciadora de éstas, y su simbología que es el factor de creación de valor agregado para sus productos, y que al saber potencializarlos a través de estrategias de marketing, estas les permitirán comercializar sus productos, mejorando sus condiciones sociales y económicas. Según Hernández Sampieri et al. (2014) la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

La investigación se caracterizó por ser descriptiva, ya que este tipo de estudio permite “[...] identificar características del universo de investigación, se señalan formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables” (Méndez Álvarez, 2009). Para lograr conocer más de estas comunidades, se describió su organización social, su cultura, las actividades económicas y comerciales, las zonas a las que pertenecen, su geografía, entre otros aspectos importantes y se identificaron las características de las artesanías y objetos de decoración en términos de diseño, formas, colores, simbología, aspectos indispensables sobre todo en la generación de estrategias

que potencien este tipo de productos dentro del contexto comercial del biocomercio.

El método que se utilizó fue el fenomenológico, porque estos métodos son los más indicados cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar muy alejado (Martinez Miguelez, 2013). A través de este método se identificó cómo lograr una inclusión activa de la comunidad en una economía que les aporte beneficios sociales, políticos y económicos, sin que pierdan sus prácticas y costumbres.

La información planteada fue recogida, clasificada y procesada mediante criterios técnicos de cualificación, que son requeridos para identificar los factores y variables que deben responder a los objetivos.

En primer lugar, para las fuentes primarias, se tuvo en cuenta la clasificación y discriminación de la información mediante la descripción de las comunidades indígenas y sus productos artesanales a través de la observación. La información de este campo se almacenaba en registros escritos y tomas de fotografías propias de la investigación.

En segundo lugar, para las fuentes secundarias, se indagaron una serie de artículos y textos sometidos a una búsqueda en bases de datos. Éstos, se clasificaron de acuerdo con la incidencia temática que poseía con los objetivos de esta investigación. Algunos textos, no se relacionaban directamente con la temática central, pero poseían argumentos e ideas valiosas que se relacionaban con conceptos propios del tema.

Para la búsqueda de dichas referencias, se tuvo en cuenta la identificación de unos criterios de búsqueda centrados en el siguiente argumento bibliométrico (tabla 52).



**Tabla 5-2.** Criterios básicos para la búsqueda temática en bases de datos.

<b>Argumento</b>	<b>Concepto Clave</b>	<b>Propósito de la búsqueda</b>
Estrategia Competitiva + Productos Artesanales	Estrategia Competitiva	Identificar el concepto y aplicación de estrategias competitivas a nivel de los productos artesanales o artesanías
Estrategia Competitiva + Pequeños negocios	Estrategia Competitiva	Identificar el concepto y aplicación de estrategias competitivas a nivel de los productos artesanales o artesanías
Branding in Handicrafts	Estrategias de marketing	
Competitive Strategies for handicrafts products	Creación de valor y estrategia competitiva	Identificar aspectos del marketing asociados a la creación de valor en productos artesanales
Marketing strategies+ Small craft producers	Estrategias de marketing	Identificar tipos de estrategias de marketing que se aplican a negocios o modelos de negocio basados en productos artesanales
Creación de valor + Artesanías		Identificar aspectos del marketing asociados a la creación de valor en productos artesanales
Productos artesanales + competitividad	Estrategia competitiva	Identificar el concepto y aplicación de estrategias competitivas a nivel de los productos artesanales o artesanías

Fuente: Elaboración propia.

Dichos criterios permitieron orientar el análisis de la información obtenida, procesarla y estudiarla para generar las conclusiones de la investigación, mediante el determinante de la generación de las estrategias competitivas, y más allá de esta simple relevancia, el análisis e impacto que pretende tener esta investigación para el estudio demográfico y exploratorio de las comunidades indígenas.

## Resultados

### ¿Qué es la OZIP?






Es una organización que representa y vela por el bienestar de las comunidades indígenas pertenecientes a esta. La Organización Zonal Indígena del Putumayo, también conocida por su sigla OZIP, está conformada por los representantes de diferentes pueblos indígenas del departamento; su origen se dio en 1986, con el fin de mostrar los intereses y requerimientos de dichas comunidades. La Organización tiene como objeto social la defensa de los derechos e intereses de los pueblos indígenas, la promoción socioeconómica y el fortalecimiento institucional y cultural de las comunidades en el territorio departamental y promueve la creación de empresas, asociaciones, cooperativas en: salud, educación, producción agropecuaria, comunicación, servicios ambientales, aprovechamiento de recursos naturales y obras civiles cómo también asesorías e investigación para el cumplimiento de este propósito (ver tabla 5-3) (Organización Zonal Indígena del Putumayo OZIP, 2012).

**Tabla 5-3.** Caracterización de las artesanías de las comunidades indígenas.



Comunidad	Imagen	Tipo de Artesanía o Artículo de decoración	Materiales
	 <p>Tomado de El Biako</p>	<p>El Sayo (“ruana”): El Sayo (“ruana”) hace parte del atuendo tradicional que se usa por los hombres en el pueblo indígena Kamentsá, es símbolo de autoridad y pertenencia (El Biako Arte Indígena, 2015).</p>	<p>Lana orlón o de ovejo y tintes naturales</p>
Kamentsa	 <p>Tomado de El Biako</p>	<p>Máscaras: Su uso es tradicional durante el Bëtschnaté o Día Grande. Se utiliza por los integrantes de una de las comparsas que participan en el desfile del Carnaval y representa gestos grotescos y burlones hacia las tradiciones católicas impuestas (El Biako Arte Indígena, 2015).</p>	<p>Madera (sauce, la chonta, el urapán, el palo de rosa, comino y la palma)</p>

## Cultura, Gastronomía y Artesanías

Perspectivas y dinámicas del turismo como agente de transformación económica y social en las regiones

Comunidad	Imagen	Tipo de Artesanía o Artículo de decoración	Materiales
	 Tomado de Arte Indio	Instrumentos musicales: Los instrumentos musicales son elaborados con materiales que la naturaleza brinda como madera, semillas, bambú, totumos, fibras vegetales, tunda. Algunos de ellos emiten sonidos similares a las aves y son usados en ceremonias rituales. (Sánchez Penteve, 2020)	Madera y semillas
Kamentsá	 Tomado de El Biako	Faja tradicional (Chumbe): hace parte del atuendo tradicional de las mujeres del pueblo indígena Kamentsá. Los símbolos plasmados cuentan historias y situaciones cotidianas (El Biako Arte Indígena, 2015).	Lana Orlón o de ovejo y tintes naturales
	 Tomado de Pueblo Indígena Camëntsá Biyá	Los collares y manillas: Son objetos de decoración que utilizan tanto los hombres como las mujeres, en estos plasman la simbología de su comunidad.	Chaquiras e hilos
Inga	 Tomado de El Biako	Jigra tradicional (mochila): Jigra tradicional del pueblo indígena Inga, utilizada para las labores de recolección, cosecha y pesca; tejido en red expansible en fibra natural con la técnica de anudado. Ornamentada con semillas nativas. (El Biako Arte Indígena, 2015)	Fibra natural con semillas
	 Tomado de El biako	Aretes y Cintillos: Son utilizados por las mujeres, hacen parte de su indumentaria para vestir y son representaciones de la naturaleza.	Chaquiras semilla natural de San Pedro

Comunidad	Imagen	Tipo de Artesanía o Artículo de decoración	Materiales
		<p>Collares, Manillas: Son objetos de decoración que utilizan tanto los hombres como las mujeres, en estos plasman la simbología de su comunidad.</p>	<p>Madera Semilla Fibras naturales Chaquiras</p>
Inga		<p>Bancos ceremoniales: son considerados como lugar de meditación y se ubican alrededor del fuego (Artesanías de Colombia, 2014).</p>	<p>Madera Chaquiras</p>
		<p>Representan diferentes situaciones anímicas del ser humano durante las actividades diarias</p>	<p>Madera, algunas también son decoradas con chaquiras</p>
Pastos		<p>Vasijas: Son utilizadas para servir y guardar alimentos.</p>	<p>Arcilla cocida</p>
		<p>Tejido de lana, con simbología de la comunidad: realizan ruanas, chumbes, que son elementos que hacen parte de su indumentaria de vestir.</p>	<p>Lana</p>
Siona		<p>Mochilas en chambira: Se utilizan para cuando salen a los pueblos para guardar los elementos que compran.</p>	<p>Fibra natural</p>

Comunidad	Imagen	Tipo de Artesanía o Artículo de decoración	Materiales
Siona		Collar: Los utilizan las mujeres y hombres como objetos de decoración, de su vestimenta.	Plumas Semillas Huesos Madera Fibras vegetales Chaquiras plásticas
		Canasto: Este es utilizado para recolectar los frutos de las cosechas.	Fibras vegetales

Fuente: Elaboración propia.

## Descripción de las Estrategias

El desarrollo específico del trabajo se define a partir de la propuesta de estrategias competitivas del trabajo. El desarrollo de cada una de ellas se condicionó a la caracterización de los productos artesanales, así como también con el contraste de las fuentes teóricas abordadas.

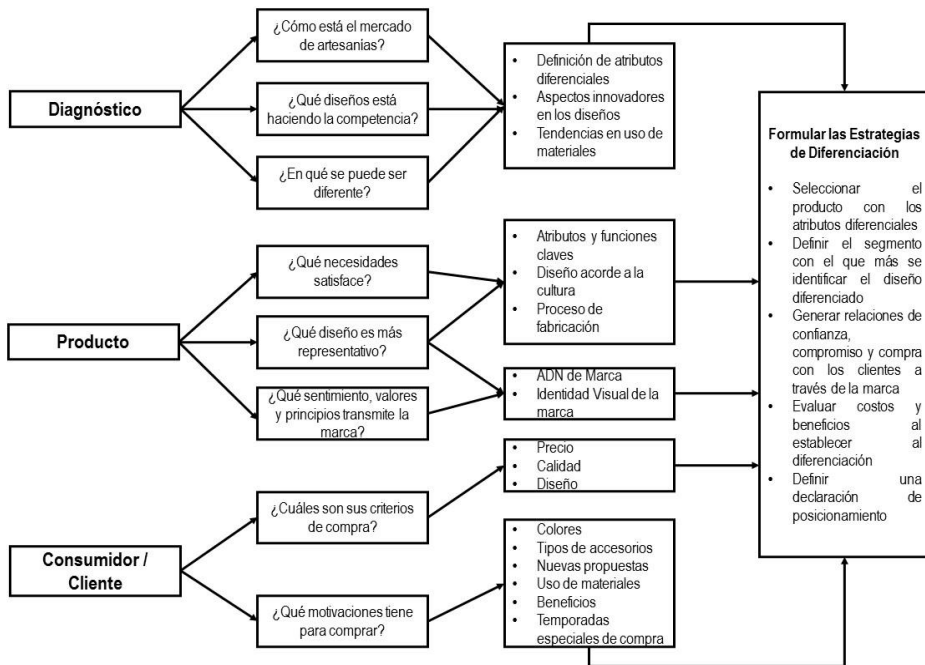
### Estrategias de Diferenciación

Las estrategias de diferenciación se enfocan en potenciar los atributos y características de los productos para hacerlos diferentes a los de la competencia. La diferenciación en marketing corresponde a identificar el nivel de la competencia, qué atributos debe reunir el producto para que entregue mayor para el cliente, y para que éste perciba beneficios más allá de lo que se oferta en el mercado (Makhitha, 2016b). La estrategia de diferenciación más pertinente para los productos artesanales se basa en un enfoque de producto, es decir, una diferenciación centrada en la oferta que las comunidades indígenas poseen de sus artesanías. Esta di-

ferenciación en el producto puede estar mediana por acciones centradas en la mejora de la marca, del uso de herramientas y tecnología, de la manufactura y sus materiales, la calidad y el diseño (Yunus Amar, 2015).

Una estrategia de diferenciación debe crearse con base en las dimensiones funcionales del producto y las expectativas de los consumidores. Para poder emplear las estrategias de diferenciación se debe establecer un marco de trabajo sobre el que se guíe el paso a paso para desarrollar dichas estrategias, que parte desde la definición de un diagnóstico hasta el análisis centrado en el cliente y las especificaciones funcionales del producto (Grant, 2021). Para ello, se propone el siguiente esquema que puede orientar a cualquier usuario la definición de una estrategia de diferenciación (ver Figura 54).

**Figura 5-4.** Proceso para la identificación de condiciones en la generación de Estrategias de Diferenciación.



Fuente: Adaptación del enfoque estratégico de Grant (2021), Makhitha (2016b) y Sepahvand et al. (2016).

Esta estrategia es una de las más importantes, dado que a través de ella se dará el carácter diferenciador a los productos elaborados por las comunidades. Para lograr esto, fue necesario partir de la metodología de construcción de la estrategia planteada en la figura 53, donde se tuvo en cuenta análisis de las tendencias en materia de diseño de artesanías y elementos constitutivos de la competencia. Luego se identificaron elementos centrados en el producto como el arraigo cultural, la simbología de cada comunidad y los materiales tradicionales y autóctonos de la región, que son utilizados en el proceso de producción. Por su parte, se definieron elementos desde el consumidor como elementos que estaban condicionados por el estilo de vida, el gusto por el diseño, los colores y aquello que el segmento de cliente podría desear de este tipo de productos. Identificados los aspectos diferenciadores, se llegó a la conclusión que éstos son los que se deben potencializar para generar valor a los productos, y lograr que sean diferenciados en el mercado debido a que son de gran atractivo para los compradores potenciales.

Otra forma de lograr que estos productos sean reconocidos en el mercado es buscar certificaciones como “Sello Ambiental Colombiano”, “Sello de Calidad Hecho a Mano”, y “Denominación de Origen”, ya que estas dan variables diferenciadoras, aumentan el valor intrínseco del producto y les permite competir en el mercado con productos de calidad, atributos diferenciadores que pueden estar marcados no solo por el diseño del producto sino también por las decisiones de compra del consumidor.

### **Estrategias de Marketing**

Las estrategias de marketing se enfocan en los canales de distribución que se ajustan a las necesidades de las comunidades, el uso de redes sociales como herramientas efectivas para dar a conocer las artesanías y la creación de una marca para comunicar el valor del producto y apoyar el posicionamiento en el mercado de esta.

### **Canales de distribución**

Los canales de distribución deben por lo menos tener intermediarios o agentes estratégicos que ayuden a las comunidades indígenas a comercializar sus productos. “La ubicación del negocio y el tipo de producto,

con un canal de distribución directo puede ser más efectivo, pues el acceso de los clientes a la mercancía puede ser muy limitado” (Hernández Girón et al., 2002, p. 157). Para hacer efectivo este tipo de distribución se requiere de la definición de canales indirectos, donde se recomienda que las comunidades indígenas se organicen en cooperativas o asociaciones para que sean ellas las que se encarguen del proceso de producción y comercialización de las artesanías. De esta forma se garantizará que sean las comunidades las que perciban todos los ingresos de la venta de sus productos, definiendo acuerdos comerciales con otras entidades u organismos que faciliten esta entrega de manera estratégica y en los términos adecuados.

### **Uso de redes sociales**

Utilización de las redes sociales, como plataforma para divulgar la cultura de cada comunidad y sus conocimientos ancestrales y de esta forma dar a conocer los productos artesanales a través de un catálogo. Esta estrategia puede operar como un canal de distribución directo y un medio para la comunicación de los productos artesanales. El internet puede ser una herramienta eficaz para lograr que las mercancías sean conocidas por muchos clientes potenciales, pues se pueden divulgar imágenes, vídeos y demás información a través de redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, entre otras que, mediante sus mecanismos de divulgación masiva, contactan y atraen a más clientes, pues el internet puede administrar múltiples canales de comunicación (Rianto Rahadi & Abdillah, 2013).

Diseñar una estrategia basada en redes sociales requiere de un componente digital que debe ser elaborado de manera específica. Si bien se ha propuesto como estrategia el uso de redes sociales, es determinante poder establecer la forma en la que se construye este tipo de estrategia, a saber, describir la forma adecuada para diseñarla, especialmente desde el uso adecuado de las redes sociales. Para ello, se propuso una plantilla basada en la metodología SOSTAC, una herramienta que permite orientar la forma de planear y ejecutar estrategias digitales (Suntasig Tene-saca, 2020). La metodología SOSTAC (Acrónimo que se deriva de las acciones Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, Control) define la



organización adecuada de un plan para la gestión de comunicación y uso estratégico de contenido digital, especialmente en redes sociales.

Actividad	Aspectos Orientadores	Descripción	Acciones por Ejecutar	Resultados Esperados
<p>Situation: Diagnóstico y análisis situacional</p>	<p>¿Cómo está el negocio ahora y qué aspectos son fuertes y cuáles se deben mejorar?</p>	<p>Esta actividad consiste en realizar un diagnóstico integral en materia de marketing para determinar cómo se encuentra y que aspectos requieren de mejora. Además, se debe tener en cuenta el entorno, el mercado y todo lo relacionado con la forma de integrar el uso de medios digitales como estrategia</p>	<p>Aplicar métodos de valoración  Usar la Matiz DOFA para el análisis  Realizar benchmarking o análisis de la competencia</p>	<p>Preparar un informe con los aspectos más representativos de diagnóstico y determinar aquellos elementos positivos y los que se deben mejorar. Identificar una oportunidad de mejora</p>
<p>Objetivos: Definición de los objetivos</p>	<p>¿Hacia dónde se desea llevar el negocio y donde se quiere estar?</p>	<p>Partiendo del análisis y diagnóstico realizado, junto con la oportunidad de mejora, se procede al establecimiento de los objetivos que orientan el cumplimiento y alcance de la estrategia. Se debe tener la definición de un objetivo general y de 2 a 3 específicos.</p>	<p>Definir los objetivos con base en el alcance y diagnóstico realizado  Definir 1 objetivo general y máximo 3 específicos</p>	<p>Construcción de los objetivos que determinan el alcance y aplicación de la estrategia</p>
<p>Strategy: Declaración de la estrategia digital</p>	<p>¿Cómo se logra llegar al estado deseado y cumplimiento de objetivos</p>	<p>Partiendo de los objetivos se define la forma en que se van a cumplir los objetivos, así como también de identificar el segmento de mercado al cual se desea apuntar. Se debe definir también la forma de posicionamiento que se debe asumir dentro de la estrategia</p>	<p>Declaración de la estrategia clara, concisa y acorde al trabajo deseado.  Establecer los tiempos y segmento clave al cual se desea apuntar.</p>	<p>Formulación de la estrategia ajustada al segmento de clientes y posicionamiento declarado.</p>

Actividad	Aspectos Orientadores	Descripción	Acciones por Ejecutar	Resultados Esperados
<p>Tactics: Selección y articulación de las redes sociales a implementar</p>	<p>¿cómo se desarrolla la estrategia?</p>	<p>Las tácticas deben definir las herramientas en materia de redes sociales que se van a articular a la estrategia, en ello, se debe caracterizar los medios a utilizar como también el tipo de contenido a desarrollar.</p>	<p>Definir de 1 a 2 redes sociales para la divulgación de contenidos con base en la oferta de productos.  Crear cuentas asociadas de las redes sociales a implementar.</p>	<p>Creación de los perfiles o cuentas de las redes sociales a utilizar</p>
<p>Actions: Definición de las acciones para el cumplimiento de las tácticas</p>	<p>¿Cómo exactamente se logran las tácticas?</p>	<p>Las acciones deben estar encaminadas a describir cómo se organiza y se define las tácticas.</p>	<p>Tomar registros fotográficos de los productos a comercializar  Registrar videos interactivos que muestren la experiencia en fabricación y uso de producto  Publicar contenidos al menos 3 veces por semana  Crear contenido interactivo para compartir como estados</p>	<p>Imágenes y videos como contenido  Publicación y divulgaciones en redes sociales</p>

Actividad	Aspectos Orientadores	Descripción	Acciones por Ejecutar	Resultados Esperados
Control: Definición de herramientas, mecanismos y acciones de control	¿Cómo se monitorea y evalúa el desempeño de la estrategia?	Consiste en establecer acciones para monitorear y medir el desempeño tanto de la estrategia como de los objetivos antes planteado	Hacer seguimiento al post de las redes sociales  Evaluar el alcance de las publicaciones  Medir el nivel de interactividad a través de comentarios y sharespost  Definir acciones de mejora para potenciar el contenido	Mecanismos de control asociados al uso de las redes sociales y los estadísticos generados tras la publicación de cada contenido

Fuente: Elaboración propia.

La idea radica en diseñar un catálogo de productos que pueda ser divulgado, y ubicarse estratégicamente para que las personas no solo puedan apreciar las imágenes, sino también postear (publicar) descripciones de los productos que puedan relacionar la simbología de éstos. Además, dejar información complementaria como relatos, dichos o demás eventos lingüísticos que puedan animar a las personas a leer para tener un contacto más cercano con la cultura de las comunidades indígenas.

Por otro lado, en una red social como Facebook o Instagram se puede ubicar un enlace que permita tomar el pedido de clientes, si se desea que la mercancía sea vendida por internet; esta red la puede administrar uno de los integrantes del grupo que se especialice en este tema.

### **Creación de una marca**

Las marcas permiten conectarse con el cliente, comunicar el valor de un producto y declarar el posicionamiento en el mercado. La creación de una

marca consiste en la definición de una serie de atributos sensoriales, visuales y funcionales que permiten identificar una organización, un producto, una región o un personaje, cuya función es definir una identidad imagen y reputación en el mercado (Loannou & Rusu, 2012; Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012; Roggeveen et al., 2021). Las marcas deben materializarse en el diseño de un logotipo o un personaje de marca para los productos, y de esta forma lograr que sean recordadas e identificadas por los consumidores.

Antes se había mencionado que una marca puede ayudar a motivar a la compra o recordar el producto que se adquirió y generar una distinción comercial en los productos. Para crear una marca en los productos artesanales hay que tener en cuenta la distinción cultural de las comunidades indígenas y con ello crear un logotipo que las represente, pues se sabe que la simbología indígena es potencialmente creativa y significativa. Luego, la marca puede ir acompañada de un nombre que represente una de las lenguas que posean las comunidades indígenas que a la vez recoge la esencia de estas. Además, se sugiere que esta marca posea integralmente una distinción del sello *verde* para generar una mayor distinción de la mercancía. No obstante, las marcas no se definen solamente por la creación gráfica de un logotipo y simplemente diseñar un slogan, sino que requiere de la construcción sensorial para hacer de la marca una esencia integral que se comunique con el cliente.

Una marca se caracteriza por definir su imagen e identidad a través de un ADN que genere reputación en cualquier contexto. Para la propuesta de creación de marca de los productos artesanales de las comunidades indígenas de la OZIP, se debe tener en cuenta no solo los elementos culturales sino también simbólicos. Construir una marca, implica entonces conocer la relación del producto con su creador y los aspectos culturales que de ello se deriva, siendo preciso en definir atributos que el cliente puede reconocer e interiorizar. Para ello, es necesario construir la marca desde su ADN, es decir, el conjunto de datos, símbolos, formas, atributos, valores, sentimientos, colores, tonos, entre otros, que construyen la información necesaria para comunicar la imagen, identidad y reputación de una marca en el mercado (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012). Por eso, la estrategia de marca se enfoca en la construcción de diseño con base en la metodología que se muestra en la Tabla 5-4.

**Tabla 5-4. Metodología para la estrategia de marca.**

<b>Atributo de la Marca</b>	<b>Consideraciones</b>	<b>Sugerencias para la marca</b>
Misión	Establecer el para qué existe y para qué está la marca. Se debe declarar en una frase su esencia y razón de ser. Debe recoger las razones por las cuales se hacen los productos artesanales.	La marca realiza la integración de culturas y diseños de artesanías que rescatan la cultura de cada comunidad.
Visión	En términos futuristas cómo se ve la marca y dónde quiere estar. Se debe establecer una declaración de cómo se ve a futuro y en quién se quiere convertir.	La marca será reconocida a nivel nacional por sus diseños y calidad, fomentando el reconocimiento de las comunidades indígenas de Colombia.
Target	Establecer dentro de la marca para quien está y cómo se identifica con su segmento de clientes. Describir quiénes son los clientes.	Nuestros clientes serán aquellas personas interesadas en rescatar el valor cultural de las comunidades indígenas, que aprecian la cultura de cada país y que se sienten identificadas con estas.
Valor Agregado	Definir los atributos que los hacen diferente a la competencia y los beneficios substanciales.	Nuestros productos están diseñados desde la cosmovisión de cada comunidad indígena, lo que los convierte en diseños únicos que tienen un valor cultural.
Personaje	Describir cómo es la marca y qué tono tiene.Cuál es la forma y personalidad que debe tener la marca en este caso.	Se sugiere una persona que tenga los rasgos de las comunidades indígenas, con su vestuario y accesorios característicos de ellos.
Declaración de Posicionamiento	Establecer el mensaje o declaración que va a estar en la mente del consumidor. Se puede seguir la siguiente estructura  <i>Para (target + necesidad) mi marca (marco de referencia) ofrece (propuesta de valor) que (punto de diferencia) por qué (la razón de la marca).</i>	Para nuestros clientes mi marca ofrece diseños exclusivos a partir de la cultura de cada comunidad.

Atributo de la Marca	Consideraciones	Sugerencias para la marca
Sentimientos	Definir los sentimientos que espera despertar la marca en los consumidores y como se identifica con ellos.	Los sentimientos que se espera despertar en nuestros consumidores son amor, solidaridad, apoyo a lo autóctono, cultura, vínculo con las comunidades.
Valores	Determinar los valores que más representan a la marca y los cuales se relacionan con las comunidades indígenas.	Los valores que representan a la marca son: respeto, responsabilidad, solidaridad, unión.
Creencias	Partiendo de los aspectos culturales de las comunidades, definir qué creencias se quieren transmitir en los productos artesanales.	Las creencias que se quieren transmitir son: el respeto por lo espiritual, respeto por la naturaleza, y trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

En términos de estrategia, se sugirió los referentes que compondrían la imagen, identidad y reputación de la marca, los cuales pueden ser utilizados como elementos para la construcción del diseño visual, esto es, la identidad gráfica de la marca como son: el logotipo, los empaques, entre otros, aspectos que deben ser manejados por un profesional en material de diseño gráfico. Por su parte, para financiar los costos de este proceso de construcción de marca se puede buscar apoyo de instituciones, que facilite a las comunidades indígenas la identidad y preservación de su cultura.

## Conclusiones

La competitividad es objetivo de toda organización empresarial. Especialmente, si busca generar valor para sus clientes por encima de la competencia. Ser competitivo, implica generar una serie de capacidades para que la organización las use y mejore su desempeño, logrando con ello demostrar su nivel de productividad y eficiencia. Por su parte, la competitividad también implica impactar en el entorno, donde se evidencie el aporte al desarrollo social, la generación de beneficios que mejoren la calidad de vida de las personas y contribuir al sostenimiento del medio ambiente. Pero la competitividad se logra si se generan una

serie de estrategias que contribuyan a que las organizaciones alcancen una eficiencia operacional por encima de la competencia, de ahí que sea necesario diseñar y ejecutar estrategias competitivas.

Ahora bien, el concepto de competitividad se puede aplicar a cualquier tipo de organización, incluso al nivel de modelos de negocio emprendedores que se base en producción artesanal, como el caso de los productos que desarrollan las comunidades indígenas quienes requieren acompañamiento en el fortalecimiento de sus productos. El arraigo cultural, los diseños autóctonos y la forma de producción son elementos claves que pueden ser parte del enfoque competitivo que estas comunidades pueden aplicar a sus productos.

Sin embargo, Colombia no es un país competitivo. La mayoría de sus productos son agrícolas y naturales, productos no industrializados y sin un valor agregado. Es decir, es un país lleno riquezas naturales, megadiverso y de diversidad cultural, que se pueden aprovechar de mejor forma. Para ello, es necesario intervenir estos contextos y propiciar acciones de mejora que busquen alcanzar los niveles competitivos deseados, especialmente con los productores artesanales que buscan cada día fortalecer sus procesos comerciales de los cuales dependen.

La definición de las estrategias competitivas debe estar mediada por aspectos como la diferenciación, lo cual puede lograrse si se combina con estrategias de marketing. La diferenciación busca caracterizar un producto con un valor agregado que lo hace diferente de la competencia y para ello, debe centrarse no solo en el producto sino también el cliente al que va dirigido. Para el caso de las comunidades indígenas, se identificaron algunas estrategias competitivas alienadas a estrategias de marketing, con lo cual se desarrollaron propuestas centradas en la comercialización, a través de la construcción de una marca, la definición de acciones para la distribución y la forma en la que se pueden diferenciar.

Esto dado que, las comunidades indígenas elaboran productos decorativos y artesanías de calidad, que llevan implícitos elementos de identidad cultural, como lo son, la simbología, los colores, los materiales e insumos nativos y tejidos especiales con técnicas muy particulares, tornando estos productos únicos y con un alto valor agregado, en términos de competi-

ción. Valor que el cliente percibe independiente del canal de comercialización por el cual tiene acceso a dichos productos. Por tanto, es necesario que las propias comunidades se empoderen para recibir los beneficios económicos y sociales de sus productos, bien sea por medio de conformación de asociaciones que canalicen los esfuerzos de producción, comercialización de las artesanías y artículos de decoración. Y bajo la articulación de esfuerzos conjuntos o colectivos que conlleven a mejores opciones y aprovechamiento de oportunidades para el posicionamiento de los productos indígenas bajo una marca propia que permita la recordación.

El desarrollo de estrategias encaminadas a la competitividad de los mercados de artesanías podría generar un aumento en el número de visitantes. Con esto no solo se beneficiarían los artesanos y sus comunidades sino también los hoteles restaurantes y otros subsectores que los recibirían. Por lo tanto, el país debe buscar herramientas para este propósito a la vez que se conserva el patrimonio inmaterial y cultural colombiano.

## Referencias bibliográficas

- Artesanías de Colombia. (2014). *Los Inga: Vivir bien, pensar bonito*. [artesantiasdecolombia.com.co](http://www.artesantiasdecolombia.com.co). [http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/los-inga-vivir-bien-pensar-bonito\\_5511](http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Noticia/los-inga-vivir-bien-pensar-bonito_5511)
- Bouziane, F., & Hassan, A. (2016). Strategic Determinants for the Development of Traditional Handicraft Industry of Algeria. *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.5121/ijmvsc.2016.7101>
- Castro-Gonzales, S. J., Espina, M. I., & Tinoco-Egas, R. M. (2017). Strategies and competitiveness for emerging countries: A comparative study among three South-American countries. *International Journal of Emerging Markets*, 12(1), 125-139. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-12-2014-0222>
- Delgado Ballester, M. E., Fernández Sabiote, E., & Honrubia Pardo, A. (2013). Un estudio exploratorio sobre la generación de experiencias afectivo-sensoriales a través de los personajes de marca. *UCJC Business and Society Review*, 37, 20.



- Domínguez Hernández, M. L., Hernández Girón, J. de la P., & Toledo López, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158.
- El Biako Arte Indígena. (2015). El Biako Arte Indígena. Obtenido de <http://el-biako.com/index.php/tejidos/sayos/sayo-tradicional-azul-detalle>
- Giraldo Patiño, C. L., Micolta Rivas, D. C., & Oneill Marmolejo, E. (2020). Revisión de literatura sobre el marketing sostenible y sus relaciones conceptuales. I Congreso internacional en Ciencias económicas y sociales. II Encuentro de socialización académica sobre experiencias investigativas, Cali.
- Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C., & O'neill Marmolejo, E. (2021). Marketing Sostenible y Responsabilidad Social Organizacional: Un camino hacia el desarrollo sostenible. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 9(7), 71-81. <https://doi.org/10.15649/2346030X.978>
- Granados Echegoyen, H. E., Coronado, S., & Toledo López, A. (2018). Market forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from Mexico's low-income market. *Contaduría y Administración*, 65(1), 157. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.2037>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (Eleventh edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hengky, S. H. (2018). Batik-craft tourism's Competitiveness in Madura, Indonesia. *Journal of Management Research*, 10(4), 1-16. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13623>
- Hernández Girón, J. D. la P., Domínguez Hernández, M. L., & Sánchez, A. O. R. (2002). Canales de distribución y competitividad en Artesanías. *Espiral Estudios sobre Estado y sociedad*, 9(25), 143-164.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Jiménez Castañeda, J. C., Domínguez Hernández, M. L., & Martínez Castro, C. J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento & Gestión*, 26, 165-190.

- Jiménez, T., Cárdenas, J., & Soler-Tovar, D. (2017). Biocomercio en el contexto suramericano: Colombia y Perú como estudios de caso. *Revista de Medicina Veterinaria*, 35, 9-15.
- Kotler, P. (2005). *The World's Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions*. AMACOM/American Management Association.
- Kumar, D., & Rajeev, P. (2013). A new strategic approach for marketing of Handicraft Products. *International Journal of Applied Services Marketing Perspectives*, 2(3), 540.
- Leite, A. A. V., & Sehnem, S. (2018). Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 264-285. <https://doi.org/10.1590/1679-395164057>
- Liao, W.-C., Tseng, C.-C., & Lee, J.-H. (2014). Effects of brand and quality management on consumers' purchasing willingness of indigenous handicrafts in Taiwan. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 3(2), 175-191. <https://doi.org/10.1504/EJCCM.2014.065163>
- Loannou, M., & Rusu, O. (2012). Consumer-Based Brand Equity: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 344-360. <https://doi.org/10.1080/10496491.2012.696462>
- Machado Toaldo, A. M., & Bins Luce, F. (2006). Estratégias de marketing: Contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 1-11. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400004>
- Makhitha, K. M. (2016a). Do small craft businesses need strategic marketing to survive? *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2-2), 399-404. [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(2-2\).2016.15](https://doi.org/10.21511/imfi.13(2-2).2016.15)
- Makhitha, K. M. (2016b). Marketing Strategies of Small Craft Producers In South Africa: Practices And Challenges. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 663-680. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9649>
- Martínez Miguélez, M. (2013). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales (1er edición)*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4 ed.)*. México D.F.: Limusa.

- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2012). El ADN de la marca La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado. *O ADN da marca. Concepção dos seus valores intangíveis em um contexto dialogado.*, 31(61), 56-71.
- Ozip. (2012). *Quienes Somos – OZIP*. <https://ozip.org.co/ozip/quienes-somos/>
- Pacheco Contreras, J. C., Gómez Vásquez, M. V., & Barrero Tapias, G. (2009). El desafío de las comunidades artesanales rurales: Una propuesta ecotecnológica para una artesanía sostenible. *Acta Agronómica*, 58(3), 206-220.
- Petek, N., & Konecnik Ruzzier, M. (2012). *Brand Identity Development and the Role of Marketing Communications: Brand Experts' View* (SSRN Scholarly Paper ID 2360783). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2360783>
- Porter, M. E. (2008). *On Competition* (First eBook Edition). Boston: Harvard Business Review Press.
- Rianto Rahadi, D., & Abdillah, L. (2013). The utilization of social networking as promotion media (Case study: Handicraft business in Palembang). *Conference: Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 6. <https://doi.org/10.13140/2.1.4990.5604>
- Roggeveen, A. L., Grewal, D., Karsberg, J., Noble, S. M., Nordfält, J., Patrick, V. M., Schweiger, E., Soysal, G., Dillard, A., Cooper, N., & Olson, R. (2021). Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies. *Journal of Retailing*, 97(1), 81-98. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.006>
- Sánchez Penteve, A. C. (2020). *Prácticas artísticas Kamënsá: Generación de conocimiento y pensamiento propio* [Pasantía de investigación para optar al título de Profesional en Cine y Comunicación Digital, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12480/T09323.pdf;jsessionid=BA741507BCC5E10BEA0822747270670B?sequence=5>
- Sepahvand, R., Najmuddin Mousavi, S., & Sarshoumi, A. (2016). Branding of Isfahan's Handicrafts by Using PCDL | *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 S1), 308-316. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4s1p308>
- Suntasig Tenesaca, M. A. (2020). Metodología SOSTAC, una herramienta para la panificación de ventas digital: Caso empresa "Trazos y Siluetas". *Revista Eruditos*, 1(3), 57-71. <https://doi.org/10.35290/re.v1n3.2020.367>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y caos* (R. M. Rubio Ruiz, J. F. J. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trads.; Decimotava ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Yunus Amar, M. (2015). The influence of product differentiation strategy on operational performance at Small and Medium Enterprises (SMEs) in South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 18(3), 343-350. <https://doi.org/10.14414/jebav.v18i3.505>