

**ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.**  
**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN E INFORMACIÓN**  
**PROYECTO: INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Manuela Tobón Rodríguez**

**ADC-2014-257**

***CARACTERIZANDO LA CADENA DE VALOR DE LA ARTESANÍA.***

**DICIEMBRE DE 2014**

## TABLA DE CONTENIDOS

<u>1. INTRODUCCIÓN</u> .....	3
<u>2. ANTECEDENTES DE LA CADENA DE VALOR</u> .....	9
2.1. Cadena productiva y cadena de suministro.....	9
<u>3. CADENA DE VALOR: MICHAEL PORTER</u> .....	12
3.1. La cadena de valor de Michael Porter.....	12
3.2. Críticas al modelo de Porter.....	16
<u>4. CADENA DE VALOR DE LA ARTESANÍA</u> .....	18
4.1. La cadena de valor de Artesanías de Colombia S.A.....	18
4.2. La cadena de valor de Artesanías de Colombia S.A. vista desde la óptica de la comercialización.....	26
<u>5. CADENA DE VALOR Y RESPONSABILIDAD SOCIAL</u> .....	32
5.1. Más allá de los valores económicos de la cadena de valor.....	32
5.2. Comercio Justo.....	32
5.2.1. ¿Qué es y cómo surge el comercio justo?.....	32
5.2.2. Mecanismos para la implementación del comercio justo.....	37
5.2.3. Comercio Justo en Colombia.....	38
<u>6. REFLEXIONES FINALES</u> .....	50
<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	53

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento es una síntesis de uno más extenso presentado como resultado de un proceso de investigación que la autora realizó bajo la modalidad de pasantía, durante los meses de Julio a Diciembre de 2014, como requisito para optar por el título de antropóloga en la Universidad de los Andes. El proceso de investigación se realizó específicamente en el marco del proyecto de *Investigación y gestión del Conocimiento* que lleva a cabo Artesanías de Colombia S.A. desde la *Oficina asesora de planeación e información*.

El objetivo central de esta investigación fue realizar un análisis de la “cadena de valor de la artesanía” que rige el marco de acción de Artesanías de Colombia S.A., con miras a proyectar dicho análisis hacia el campo de la antropología. Para esto se tomaron como punto de partida los planteamientos del economista Michael Porter<sup>1</sup> en su libro “*Ventaja competitiva: creando y sosteniendo un desempeño superior*” (1985). Este autor plantea que las empresas no deben entenderse como un todo, sino como una serie de actividades que incluyen el diseño, la producción, la oferta, la entrega y el soporte del producto. Este conjunto de eventos son lo que Porter ha denominado como la “cadena de valor”, y es lo que permite a los gerentes empresariales pensar estratégicamente sobre aquellas actividades involucradas en su negocio, para evaluar su costo relativo y su rol en la diferenciación. La diferencia entre el valor (lo que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio) y el costo de realizar las actividades mencionadas para crear el valor, es lo que determina las ganancias de una empresa. La cadena de valor provee un método riguroso para comprender las fuentes del valor que conducen a obtener lo que Porter denomina un “premium price”, o un precio más elevado por los bienes o servicios que una empresa provee (Porter, 2008).

Porter resulta un autor de suma relevancia para esta investigación, pues su análisis alcanza un nivel conceptual mucho más amplio de lo que alcanzaron las investigaciones previas en el tema de la ventaja competitiva. Si bien los trabajos anteriores reconocían que las empresas son multidimensionales, nunca ahondaron en las fuentes que generan ventaja para la empresa de manera sistemática y rigurosa, y mucho menos las orientaron hacia la rentabilidad. La estrategia ya no es una mera visión amplia del panorama, sino la configuración particular de actividades que adopta una empresa con respecto a sus rivales (Porter, 2008). Con esto, Porter ha logrado responder una de las preguntas más enigmáticas que han surgido a nivel de las empresas: ¿Por qué hay unas compañías más rentables que otras? La respuesta a este interrogante se da precisamente pensando en que las empresas que son más exitosas son aquellas que logran analizar cada una de sus actividades, y se enfocan en las que mayor valor agregado les aportan (Harvard Business School, [s.f]). Este planteamiento resulta sumamente pertinente para esta investigación en tanto provee un marco que permite acercarse a la cadena

---

<sup>1</sup> Michael Porter se graduó de Ingeniería Mecánica y Aeroespacial de Princeton, e hizo un MBA y un Doctorado en Economía Empresarial en Harvard. Este economista ha sido seleccionado como punto de partida en esta investigación, ya que es uno de los pioneros más notables en el estudio sobre estrategia competitiva, la competitividad y el desarrollo económico de las naciones, estados y regiones, así como de la aplicación de principios de competitividad y enfoques estratégicos a las necesidades sociales. (Harvard Business School, [s.f]).

de valor pensando en cada uno de sus componentes por aparte, para así entender cuáles son las actividades clave que pueden contribuir a aumentar la competitividad de la empresa. Como se verá más adelante, la manera como Porter desglosa las distintas actividades que componen este proceso, es muy parecida a las etapas que componen la cadena de valor de la artesanía de Artesanías de Colombia S.A.

En la caso de Artesanías de Colombia S.A, la cadena de valor es una herramienta que, relativamente, se ha utilizado desde hace poco tiempo, pasando de la visión de una cadena de suministro que contemplaba actividades como la materia prima, la producción y la comercialización como los tres pasos mediante los cuales se desarrollaban las acciones de la empresa, hacia una cadena que incluye nuevas actividades generadoras de valor. De esa manera, la actual cadena de valor de la artesanía se compone de las mismas tres actividades de la cadena de suministro, sumadas a tres nuevas actividades: la investigación, el diseño y la innovación, y el desarrollo social. La inclusión de estas nuevas actividades ha contribuido a generar valor agregado, lo que le ha permitido a los artesanos obtener ventaja competitiva a nivel nacional, posicionando a la artesanía como una de las actividades que contribuye a la generación de empleo y de ingresos para el país.

Sin embargo, a la hora de aplicar el modelo de Porter al quehacer de Artesanías de Colombia S.A. surgen una serie de dificultades. En primer lugar, el modelo de cadena de valor está pensado para las grandes empresas capitalistas que, inmersas en la economía moderna se rigen por la ley de oferta y demanda, y cuyo propósito principal es alcanzar la ventaja competitiva. Sin embargo, Artesanías de Colombia S.A. no se acopla del todo dentro de esto, primero, porque la empresa tiene un carácter mixto (empresa público-privada), ya que pertenece al MinCIT<sup>2</sup>, lo que hace que su línea de acción no dependa simplemente de sus propias estrategias, sino que se enmarca dentro de un plan de gobierno específico. A pesar de que el objetivo que ha sido planteado para esta empresa es el de hacer del sector artesanal un sector altamente competitivo que se pueda insertar en la economía nacional e internacional, no es éste el único propósito central. Detrás de este interés hay uno igual de importante que consiste en dar a conocer las distintas tradiciones culturales que están presentes en varias comunidades del país, para así lograr su valoración y sobre todo, su preservación. Esto apunta a que el producto artesanal se pueda vender mejor en el mercado, generando mayores ingresos para los artesanos y transformando su calidad de vida.

En función de estos propósitos, los elementos fundamentales que componen la estrategia de la empresa no son exclusivamente la demanda y la oferta, sino el trabajo como centro de valor. Para explicar esto, resulta pertinente hacer una referencia a la Teoría de Valor-Trabajo que ha sido trabajada por economistas como Smith y Ricardo, según la cual el valor económico de un bien o servicio está establecido por la cantidad de trabajo que se ha requerido para crearlo. Todos los costos de producción son costos laborales que se pagan, o

---

<sup>2</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia.

bien de forma directa, o acumulándolos al capital. De esa manera, los precios dependen de la cantidad de trabajo incorporado en los bienes o servicios. Además de esto, Ricardo afirma hay casos en los que el valor de un bien o servicio también está relacionado con su escasez, pues aquellos bienes irreproducibles tienen un alto valor de cambio. En contraste con las teorías neoclásicas subjetivistas del valor, esta teoría identifica el valor objetivo e intrínseco de un bien o servicio, independientemente de los fenómenos contingente como la demanda y la oferta, o las preferencias del consumidor. (Hudis, 2014).

Lo anterior se ve reflejado en el caso de Artesanías de Colombia S.A., donde las acciones y estrategias se articulan alrededor del trabajo artesanal, como un oficio que le da el valor simbólico agregado a los objetos. Más que vender artesanías, a lo que la empresa apunta es a que el precio de un producto esté establecido por la valoración del quehacer artesanal, lo cual trae consigo implícitamente, la apreciación de una cultura y la preservación de unas tradiciones étnicas que hacen parte del patrimonio material e inmaterial de la nación colombiana (Moreno<sup>3</sup>, comunicación personal, 31 de octubre de 2014).

Una segunda dificultad que surge a la hora de trasladar el modelo de Porter a la cadena de valor de la artesanía es el hecho de que la cadena de valor ha sido planteada como una cadena que se constituye de un solo valor: el valor económico. Sin embargo, en la práctica se ha visto que esto no es así, y que la cadena de valor no es una herramienta que se remita exclusivamente al ámbito de lo económico. El sociólogo Pierre Bourdieu<sup>4</sup> presenta un punto interesante frente a esta cuestión en su libro *“Las estructuras sociales de la economía”* (2003). Aquí, Bourdieu hace un llamado fundamental que apunta a comprender que los preceptos y los conceptos con los que trabaja la economía no son verdades absolutas ni necesarias. Por el contrario, son elementos que han sido históricamente producidos y socialmente aprehendidos y por ende deben analizarse teniendo en cuenta estas características particulares. A pesar de que parezca natural hablar de cadena de valor, es obligatorio entender que cada cadena surge en un momento, en un lugar, y con un tipo de relaciones económicas específicas, que no pueden ni deben simplemente trasladarse de un lugar a otro esperando que funcionen. (Ramírez, comunicación personal, 24 de octubre de 2014).

El modelo de Porter consiste en un concepto abstracto y genérico de cadena de valor, y no contempla el contexto histórico y social particular que influye en la manera como el modelo se desarrolla. Sin embargo, el accionar de Artesanías de Colombia S.A. va más allá de esto, en el sentido en que la misión de la empresa se ha articulado alrededor de un propósito social

---

<sup>3</sup> Iván Moreno; Subgerente de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal en Artesanías de Colombia S.A.

<sup>4</sup> Pierre Bourdieu: uno de los sociólogos más importantes del siglo XX, enfocado en temas como la sociología de la cultura, la educación, los medios de comunicación y los estilos de vida. Fue director de la Escuela Práctica de Altos Estudios y del Centro de Sociología Europea. (Casa Europa, [s.f]). Los postulados de Bourdieu resultan de suma pertinencia para corroborar la segunda hipótesis que se ha planteado en este trabajo, en tanto que él ha planteado la importancia de descubrir los valores sociales que subyacen a las estructuras económicas, los cuales están dados por unas condiciones sociales, históricas, y políticas específicas.

que busca el mejoramiento de las condiciones del sector artesanal colombiano de una manera integral, mediante el rescate de la tradición y la cultura, optimizando su competitividad a través de la investigación, la tecnología, la calidad, el desarrollo de productos, el mercadeo y la comercialización. (Artesanías de Colombia S.A, [s.f]). Como solución a esto, empresas como ésta han desarrollado estrategias que buscan asistir a aquellos artesanos que no poseen las mismas facilidades que otros productores/empresas para acceder al mercado internacional.

Con respecto al surgimiento de la cadena de valor de Artesanías de Colombia S.A. (cadena de valor de la artesanía), es posible ver que ésta se dio en concordancia con la Política Nacional para la Competitividad. El Estado colombiano se planteó la necesidad de aprovechar el potencial de sectores como el de las artesanías, el cual, mediante su capacidad de transmitir valores culturales por medio de productos artesanales, se ha vuelto una fuente significativa de trabajo e ingresos para el país. Para esto, se diseñaron estrategias específicas que apuntaron a la solución de los obstáculos que se presentan en cada uno de los eslabones o actividad que hacen parte de la cadena de valor de estos sectores.

De esa manera, el modelo de Porter resulta una herramienta útil para acercarse a la cadena de valor de la artesanía, pero no es suficiente entender las dinámicas que la han configurado y que hoy en día determinan la orientación de las acciones de Artesanías de Colombia. Esto se da a raíz de la esencia misma que tiene el modelo propuesto por el economista estadounidense, en el cual la cadena de valor se aplica a una empresa capitalista, privada y regida en primera instancia por la ley de oferta y demanda, y porque no contempla los valores sociales que subyacen a los supuestos económicos, lo cual resulta ser el punto de partida en el caso de Artesanías de Colombia S.A.

Estas dificultades hacen visibles dos elementos a considerar para abordar el análisis de la cadena de valor de la artesanía. En primer lugar, aunque se habla de cadena, tanto desde la concepción como desde la práctica, se hace evidente que este modelo no describe un funcionamiento unilineal o en secuencia de las actividades, sino que todos sus componentes interactúan de manera paralela y se relacionan entre sí, de formas que no siempre son estables. Por otro lado, los elementos que se han mencionado, demuestran que la cadena de valor de Artesanías de Colombia no se ha propuesto exclusivamente en términos de valores económicos. La Misión y la Visión de la empresa resaltan los valores sociales, que tienen como propósito dar a conocer y preservar todas las tradiciones de las comunidades de artesanos colombianos, así como lograr una mejora en las condiciones económicas y sociales que tienen estos grupos a través del trabajo artesanal.

Estos supuestos llevaron a que se plantearan dos hipótesis centrales para abordar esta investigación:

- a) *La cadena de valor no es una herramienta estática que se pueda aplicar de la misma manera en todos los casos; ésta adquiere una configuración particular y una*

*dinámica específica en cada empresa particular y desde el eslabón desde donde se abarque.*

*b) Aunque la cadena de valor es un modelo que ha sido planteado desde la economía y responde principalmente a necesidades económicas, en la práctica se ha visto que este modelo también incluye otro tipo de valores, como los valores sociales.*

Sin embargo, abarcar la investigación de todos los eslabones de la cadena de valor es algo muy extenso y complejo que no se podría lograr en los pocos meses que duró esta investigación. A pesar de que la mayor parte de este documento estuvo orientada a la caracterización de la cadena de valor en general, en la segunda parte se intentó aterrizar el análisis en el eslabón de la comercialización, y más específicamente se tomó el comercio justo como un caso que permitiría acercarse a las dos hipótesis planteadas. Por un lado, el comercio justo permite entender las dinámicas que se hacen presentes y configuran la comercialización, y por otra parte, sirve como un ejemplo de casos en los que esta actividad se cimienta sobre otros factores que no son necesariamente económicos. Este tipo de comercio hace énfasis en los valores sociales, como la igualdad, la reciprocidad y la solidaridad, pues aboga por el bienestar de los productores que se encuentran en situación de vulnerabilidad, o que no tienen las mismas facilidades que otros productores para acceder al mercado internacional.

Los cinco capítulos que componen este texto conjugan tres tipos de investigación que se han realizado con el propósito de obtener una multiplicidad de miradas teóricas y prácticas que conducen a una mayor riqueza conceptual. Estos son:

- ❖ **Investigación documental:** tanto la información relativa a la cadena de valor propuesta por Porter, como los datos teóricos sobre comercio justo fueron obtenidos a partir de una investigación bibliográfica realizada a través de bases de datos indexadas y alojadas en los metabuscadores de la Universidad de los Andes, de organizaciones internacionales, de fuentes oficiales, empresariales y académicas y de publicaciones periódicas. Para esta labor, se establecieron criterios de delimitación espaciales (se le dio prioridad a bases de datos que tuvieran información sobre experiencias en Latinoamérica), disciplinarios (economía, sociología y antropología) y de idioma (inglés y español).
- ❖ **Entrevistas a profesionales de Artesanías de Colombia S.A:** una segunda etapa de esta investigación estuvo dirigida a realizar entrevistas a profesionales de distintas áreas de la empresa, con el propósito de ahondar en temas relativos a la cadena de valor desde Artesanías de Colombia S.A, de la comercialización y del comercio justo. Estas entrevistas se llevaron a cabo en el mes de septiembre de 2014 en las instalaciones de Artesanías de Colombia S.A. en Bogotá, Colombia y fueron grabadas con el teléfono móvil, con la autorización previa de los entrevistados. Ellos fueron:

1. Nydia Castellanos: Profesional de Gestión de la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal.
2. Liz Fetiva: Coordinadora de la Feria Expoartesanías.
3. Leila Molina: Profesional de Gestión de la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal.
4. German Ortiz: Especialista de Proyecto de la Oficina Asesora de Planeación e Información.
5. Pedro Perini: Coordinador Técnico de la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal.

- ❖ **Encuentros sobre comercio justo:** A lo largo de esta investigación se hicieron dos encuentros sobre comercio justo. El primero de ellos se llevó a cabo con algunos miembros de la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal de Artesanías de Colombia S.A. En éste se realizó una breve exposición sobre los fundamentos teóricos que sustentan esta iniciativa y posteriormente se desarrolló un taller en el que se discutió la situación particular de Artesanías de Colombia S.A. con respecto al comercio justo. El segundo encuentro se hizo con Natalia Gómez, gerente de JapyCrafts, empresa que toma como marco de acción el comercio justo para llevar a cabo la comercialización de artesanías típicas colombianas. Dicho encuentro consistió en una conversación informal con Gómez, en donde ella tuvo la oportunidad de hablar principalmente sobre la experiencia de su empresa, y sobre los alcances y limitaciones que se han dado alrededor de la implementación del comercio justo.

Antes de adentrarse en el tema es importante mencionar que con respecto al ámbito académico, esta investigación es pertinente en tanto permite obtener una visión general sobre la manera como el conocimiento antropológico se puede aplicar a otros campos, como en este caso, a la economía. Sin embargo, la relevancia de esta investigación recae sobre todo en el hecho de que sirve como marco de reunión de las distintas visiones sobre los profesionales de Artesanías de Colombia S.A., y lo que ellos han identificado como ventajas y desventajas sobre el quehacer de la empresa con respecto a la comercialización. En lo que al comercio justo se refiere, esta investigación se podría tomar como un punto de partida que permitió sacar a la luz elementos sobre la situación de Artesanías de Colombia S.A. con respecto a esta práctica. De esa manera, lo que se expone más adelante podría servir como un precedente para pensar en el comercio justo y en cuáles son las vías y las maneras en que la empresa debe abordar su implementación.

## 2. ANTECEDENTES DE LA CADENA DE VALOR:

### 2.1. Cadena Productiva y Cadena de Suministro:



Para poder comprender a profundidad el modelo de cadena de valor con el que trabaja Artesanías de Colombia S.A, es necesario entender primero aquellos conceptos que le han dado origen a la cadena de valor como tal. A pesar de que se ha hecho un intento por encontrar caracterizaciones particulares de cada una de las definiciones que se trabajan en esta sección, la misma literatura sobre el tema reconoce que las fronteras entre estos conceptos son difusas, por lo que la tarea de definirlos con precisión resulta compleja. Sin embargo, a continuación se hará un intento por entender las particularidades que caracterizan la cadena productiva, la cadena de suministro y la cadena de valor.

En primer lugar, es necesario hablar de la “cadena productiva”, como la raíz de esta serie de nociones. El origen de este concepto se remonta a la época de la Revolución Industrial, cuando se empezó a pensar en la producción como una cadena que se conforma de distintas etapas en cada una de las cuales se trabaja un aspecto específico de la producción (Romero<sup>5</sup>, 2011). Autores como Hopkins<sup>6</sup> y Wallerstein<sup>7</sup> han definido este concepto como “*una red de procesos de trabajo y producción cuyo resultado final es una mercancía terminada*” (ejolt, [s.f]). De esa manera, la cadena de producción funcionó como una forma de aumentar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad.

Alrededor de la década del 60 del siglo pasado, se empezó a pensar en que los procesos de una empresa incluían algo más que la simple producción de las mercancías. Más específicamente, en 1963 se empezó a pensar desde el Consejo de Administración de la Distribución Física (NCPDM por sus siglas en inglés) en las relaciones entre almacén y transporte. A raíz de esto, se empezó a hablar de “cadena de suministro”, concepto que se asoció sobre todo a los flujos físicos de materiales a través de los distintos procesos y departamentos de una compañía. Como afirma el ingeniero Carlos Maroto<sup>8</sup>, el enfoque que tuvo inicialmente la cadena de suministro estuvo dirigido a examinar el flujo interno dentro de las propias organizaciones, concentrándose principalmente en interpretar cómo las diferentes funciones podrían integrarse para mejorar el flujo de materiales dentro de la compañía. Posteriormente, durante los años 90’s, se pasó de una visión interna de las organizaciones a una perspectiva enfocada en lo externo con miras hacia la externalización de las operaciones. Esta nueva visión incluyó las cadenas de suministro “aguas arriba” y los

---

<sup>5</sup> Wilson Romero: Economista. Estudios de Administración de Empresas, USA, Licenciatura en Economía Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco, México., y estudios de Doctorado en Economía UNAM.

<sup>6</sup> Terrence K. Hopkins: Doctor en Sociología en la Universidad de Columbia, en donde fue profesor entre 1958 y 1968. Fue fundador del programa de pregrado de Sociología en la Universidad de Binghamton y de Centro Fernand Braudel para el Estudio de la Economía, los Sistemas Históricos y las Civilizaciones. (Binghamton University, [s.f])

<sup>7</sup> Immanuel Wallerstein: Obtuvo la Licenciatura y el Doctorado en Artes en la Universidad de Columbia. Fue profesor de Sociología en la Universidad de Binghamton y cabeza del Centro Fernand Braudel para el Estudio de la Economía, los Sistemas Históricos y las Civilizaciones. También fue Director de Estudios Asociados en la Escuelas de los Altos Estudios en Ciencias Sociales en París y Presidente de la Asociación Sociológica Internacional. (Wallerstein, [s.f])

<sup>8</sup> Carlos Martín Maroto: Ingeniero Industrial, especialista en Cadena de Suministro y Lean Manufacturing. Actualmente es Director de Operaciones de Fotovoltaica en ABENGOA Solar. Ha trabajado como Historiador industrial, Profesor Asociado de la Universidad Carlos III en Leganés (Madrid), Director de Formación del Centro Español de Logística y Director de Operaciones de la Fábrica de Lucent Technologies en Madrid. Es Miembro del Global Engineering Group en Oklahoma City (USA). (Maroto, 2008)

canales de distribución “aguas abajo”, lo cual cambió la visión sobre las cadenas de suministro, a raíz del uso de las nuevas tecnologías a finales de los 90’s. La integración vertical que solían usar las grandes empresas en los productos de manufactura dio un giro hacia la dislocalización de los procesos de fabricación y logísticos, generando la necesidad de tener redes mundiales que permitieran producir y mover los productos a unos costos más bajos (Maroto, 2008).

Posteriormente, el concepto de cadena de suministro evolucionó de una visión logística hacia una visión más amplia que incluye todas las funciones y procesos que abarcan desde el diseño de un producto, hasta su salida al mercado y su consumo. Así, más recientemente el concepto fue definido por Chopra<sup>9</sup> y Meindl<sup>10</sup> como:

*Todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. (...) incluye, no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes (Chopra & Meindl, 2006, pág. 3).*

La cadena de suministro es dinámica e involucra el flujo constante de información, productos y fondos entre las distintas etapas. Una cadena de suministro que funcione adecuadamente es absolutamente necesaria para que una firma tenga la capacidad de igualar la oferta y la demanda a un costo razonable, lo cual implica que el valor está correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro (la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro) (Chopra & Meindl, 2006, pág. 3).

La presentación de estos dos conceptos (cadena de producción y cadena de suministro) resulta pertinente como antesala al concepto de cadena de valor en el sentido en que estos permiten entender la línea de pensamiento que ha originado la concepción de una empresa como la suma de distintas actividades que permiten satisfacer la demanda de un producto. La cadena de suministro y la cadena de valor apuntan a buscar la manera de maximizar el valor total que puede ganar una empresa. Sin embargo, la cadena de valor hace un énfasis especial en estudiar cuáles son las actividades generadoras de valor para así enfocarse más en éstas y lograr una posición de ventaja competitiva con respecto a otras empresas. Además de eso, la cadena de valor incluye nuevas actividades, y específicamente, identifica nuevos actores clave que juegan un papel fundamental para coordinar la producción en la cadena, es decir, qué rol debe realizar cada parte, qué estándares se deben cumplir con respecto a la

---

<sup>9</sup> Sunil Chopra: Profesor distinguido IBM de Administración de Operaciones y Sistemas de Información en la Kellogg School of Management, codirector del doble programa de maestría en Administración y Manufactura (Kellogg School of Management y McCormick School of Engineering of Northwestern University). En el momento en que escribió este libro, Chopra se desempeñaba como Decano Asociado de esta misma institución. (Chopra & Meindl, Supply Chain Management, 2006)

<sup>10</sup> Peter Meindl: Con maestría en Administración de Empresas, en el momento en que se realizó este libro, fue candidato al doctorado en Finanzas y Economía por el Departamento de Ciencias Administrativas e Ingeniería en la Universidad de Stanford. En este momento, se encontraba realizando una investigación en la optimización de portafolios y en la cobertura cambiaria dinámica empleando programación estocástica, el criterio de administración de plazos y simulación Monte Carlo. (Ibíd.)

participación en la cadena, coordinar el proceso de mejoramiento de la cadena, etc. (Kaplinsky, 2004).

### 3. CADENA DE VALOR: MICHAEL PORTER

#### **3.1. La cadena de valor de Michael Porter:**

A pesar que de Michael Porter es conocido como el primero en publicar el concepto de cadena de valor, autores como Kaplinsky<sup>11</sup> (2004), afirman que este concepto surgió en los años 60's y 70's, con el objetivo de estudiar la trayectoria de exportaciones de minerales, y posteriormente se usó en Francia para estudiar la capacidad de las empresas de abarcar el flujo y las relaciones de la cadena. A partir de los años 90's, la cadena de valor se convirtió estrictamente en una herramienta de análisis orientada a generar estrategias para el aumento de la competitividad.

Uno de los antecedentes teóricos de *la cadena* fue el concepto de “eslabones”, propuesto por Albert Hirschman<sup>12</sup>, que hace referencia a una secuencia característica de decisiones de inversión, más o menos compulsivas, que se producen en el curso de la industrialización y más generalmente, del desarrollo económico. Este concepto surgió como una crítica al modelo de Harrod-Domar, el cual estableció que el crecimiento económico dependía solamente del cociente capital-producto y de la disponibilidad de capital. El modelo cuestionaba la representación convencional de una economía, partiendo de que los recursos naturales (factores de producción y empresariado), estaban todos disponibles en cantidades determinadas y sólo necesitaban ser asignados de manera eficiente a las distintas actividades para obtener los mejores resultados. Hirschman se oponía a esto afirmando, que el desarrollo no depende de las combinaciones óptimas para los recursos y factores de producción, sino de provocar e incorporar recursos y capacidades que están ocultos, diseminados o que no sean bien utilizados para el desarrollo (Hirschman, 1958).

Los planteamientos del economista alemán hicieron necesario buscar nuevos mecanismos inductores y movilizados. Así, la estrategia de crecimiento desequilibrado resultante valoró las decisiones de invertir, no sólo por su contribución inmediata al producto, sino también por los mayores o menores estímulos que estas decisiones transmitieran al aumento de la inversión, es decir, por sus eslabones (Hirschman, 1958).

A pesar de que ya la cadena de valor había sido enunciada, quien lo puso en primer plano de discusión fue el economista estadounidense Michael Porter, en su libro “*Ventaja competitiva: creando y sosteniendo un desempeño superior*” (1985). El economista afirma que si se quiere pensar en la ventaja competitiva, es necesario concebir una empresa como un conglomerado de actividades concretas, lo cual involucra procesos como el diseño, la producción, el marketing, la entrega y el soporte de un producto. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativa de una empresa y crear una base que sirva

---

<sup>11</sup> Raphael Kaplinsky: Profesor en el Instituto de Estudios de Desarrollo de la Universidad de Sussex, miembro del Centro de Investigación en Innovación Gerencial de la Universidad de Brighton (Kaplinsky & Morris, A Handbook for Value Chain Research, 2003).

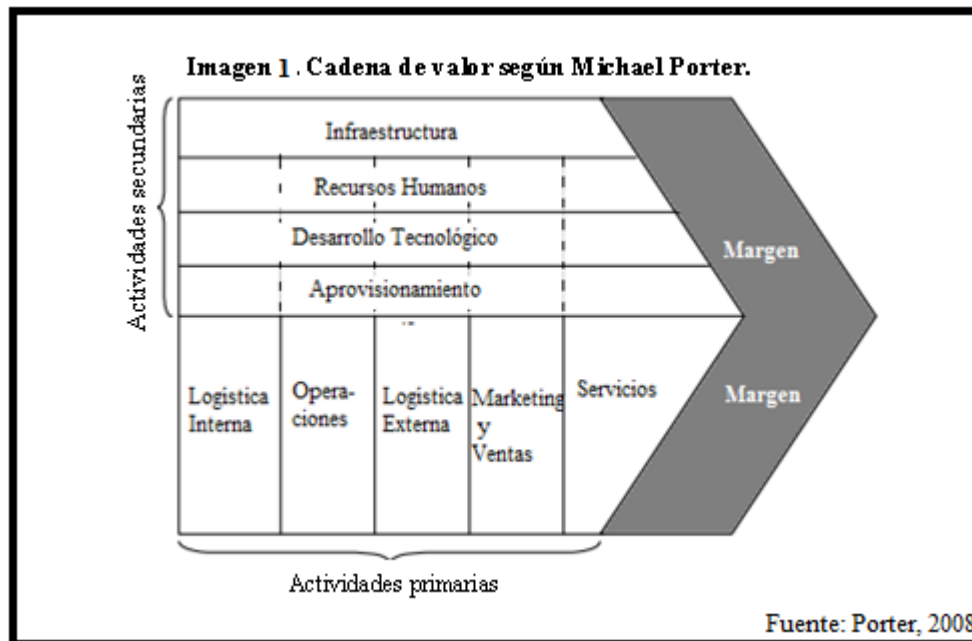
<sup>12</sup> Albert Hirschman: economista alemán destacado en sus trabajos sobre el desarrollo de Latinoamérica. En los años 50's trabajó para el gobierno colombiano como consejero de la Junta de Planificación Nacional, y como asesor económico privado del Gobierno en Bogotá. Fue profesor en las Universidades de Yale, Columbia y Harvard. Su obra más importante es “La estrategia del desarrollo económico” (1958). (Biografía y vidas, [s.f]). Este autor se menciona en esta investigación, ya que su estudio sobre los eslabones resulta de suma importancia para la comprensión del marco teórico que le dio origen a la cadena de valor de Porter.

posteriormente para la diferenciación. Para poder identificar las fuentes de ventaja competitiva, es necesario realizar un análisis sistemático de las actividades que desempeña una empresa, así como de las distintas interacciones que surgen entre ellas. Porter formuló la cadena de valor como una herramienta que permite llevar a cabo este análisis, ya que ésta permite desglosar una empresa para identificar aquellas actividades estratégicamente relevantes y así comprender el comportamiento de los costos, y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Este examen está orientado a distinguir fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor, lo cual se logra cuando la empresa desarrolla e integra sus actividades productivas de forma menos costosa y de forma diferenciada a sus rivales. Sin embargo, es importante comprender que la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un análisis del sistema de actividades interdependientes que se relacionan por medio de los eslabones (relaciones entre la manera como se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra) (Porter, 2008).

Así mismo, Porter afirma que los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados que se han usado en la cadena de una empresa. Los proveedores no solamente diligencian un producto, sino que también pueden influenciar el desempeño de una empresa de varias maneras. Adicionalmente, muchos productos pasan por la cadena de valor de los canales antes de ser entregados al consumidor. En estos canales se realizan varias actividades que afectan al cliente y que influyen directamente en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente se vuelve parte de la cadena de valor del comprador y así, el factor definitivo en la diferenciación se vuelve la empresa y el rol de su producto en la cadena de valor del cliente, el cual determina las necesidades de dicho comprador (Porter, 2008).

La cadena de valor despliega el valor total, el cual se mide por lo que los compradores están dispuestos a pagar por los bienes y servicios particulares que una empresa les ofrece. Este valor se mide por el ingreso total, lo cual sirve como reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender (Porter, 2008).

Porter afirma que la cadena de valor de una empresa se compone de cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias o de apoyo (Imagen 1.):



Actividades primarias:

- 1. Logística de entrada:** Incluye recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto
- 2. Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto, es decir, mecanización, embalaje, montaje, verificación, e impresión entre otras.
- 3. Logística de salida:** se refiere a actividades como la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- 4. Marketing y ventas:** Actividades que tienen que ver con el desarrollo de una motivación para que los compradores adquieran el producto, como lo son la publicidad, la promoción, la venta, las ofertas, la selección del canal de distribución, y otras actividades relacionadas.
- 5. Servicio:** Hace referencia a las actividades vinculadas a provisionar un servicio para realzar o mantener el producto, es decir, su instrucción, preparación y formación, así como los reajustes que se le hagan, y los suministros de recambios.

Por otro lado, las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- 1. Compras:** Incluye todo lo relativo a la compra de materias primas, suministros y otros artículos de consumo, además de maquinaria y equipo de laboratorio, oficinas y edificios.
- 2. Desarrollo de tecnología:** Se refiere a todo lo que tiene que ver con la mejora del producto, y/o de los procesos, como investigación y desarrollo, diseño de producto, etc.
- 3. Gestión de recursos humanos:** Abarca tareas tales como la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

**4. Infraestructura de la empresa:** Se refiere a todo lo relacionado con dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales y gestión de calidad, entre otros (Porter, 2008).

Adicional a estas actividades, se encuentra un *margen*, que según Porter se refiere a las ganancias que puede generar una empresa, lo cual depende de su habilidad para manejar los vínculos entre todas las actividades de la cadena de valor. En otras palabras, este margen se refiere a que la organización sea capaz de generar un producto por el que el cliente esté dispuesto a pagar una cantidad mayor a la suma de los costos de todas las actividades en la cadena de valor. La estructura del sistema de valor y la manera como el margen se distribuye entre los proveedores, productores, distribuidores y clientes, establecen cuánto valor adicional puede generar éste. Cada miembro de este sistema usará su posición en el mercado y sus habilidades de negociación para poder obtener una mayor proporción de este margen (Recklies, 2001). El margen o beneficio se establece a partir de la diferencia del costo total y el costo colectivo de llevar a cabo las actividades de valor (Porter, 2008).

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para una industria particular. Es posible identificar las actividades individuales que proveen valor en el caso particular de una empresa, a partir de entender el sistema como una cadena. Para definir las actividades relevantes en la generación de valor, es necesario aislar las que tienen una configuración específica y se diferencian de otras en cuanto a los factores económicos y tecnológicos que las caracterizan. La tarea de subdividir las categorías genéricas puede ser bastante amplia en el sentido en que se puede encontrar una amplia variedad de potenciales actividades. Las actividades deben ser aisladas a en función de a) si las economías subyacentes son distintas, b) tienen un alto impacto potencial en la diferenciación, o c) si representan una proporción creciente o significativa en el costo. Según este economista, el grado apropiado de disgregación depende de las economías subyacentes a las actividades y a de los propósitos para los cuales se está realizando el análisis de la cadena de valor: algunas separaciones se hacen porque el análisis expone diferencias relevantes para la generación de ventaja competitiva, otras actividades se combinan porque demuestran no ser tan importantes en relación a la ventaja competitiva o porque son gobernadas por economías similares. La escogencia de la categoría apropiada para situar una actividad puede requerir de un juicio deliberado, o puede simplemente ser muy clara. Las actividades de valor deben ser asignadas a las categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Estas categorías son arbitrarias, por lo que deben ser escogidas de acuerdo a lo que sea más conveniente para la empresa (Porter, 2008).

Siguiendo esta línea, Porter plantea que si se entiende la empresa desde esta óptica, desagregando las actividades, se podrá visualizar de manera más clara cuáles son las



estrategias necesarias para darle a la empresa una ventaja competitiva frente a las otras, mediante la compresión de los comportamientos de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Porter afirma que las actividades de valor son el centro de la ventaja competitiva, pues establecen si la empresa tiene un costo alto o bajo en relación a sus competidores (Porter, 2008). La manera como se lleven a cabo las actividades previamente mencionadas determinará la contribución a las necesidades del comprador y por esto mismo, a la diferenciación. Esta comparación es la que permite establecer cuáles son las diferencias que determinan la ventaja que tiene una empresa frente a las demás en términos de valor agregado (Web y Empresas, 2012).

### 3.2. Críticas al modelo de Porter:

A pesar de que la mayoría de fallas que se han encontrado sobre este modelo responden a una interpretación errónea del mismo, existen algunas críticas dirigidas hacia los planteamientos generales que hace Porter.

Por un lado, el profesor Gustavo Mata<sup>13</sup> ha propuesto que la implementación de la cadena de valor tal como Porter la propone resulta difícil, pues presenta ciertas contradicciones a nivel teórico (Mata Fernandez, [s.f]):

- a) Las actividades primarias y de apoyo que Porter plantea como creadoras de valor, en realidad para él son actividades que agrupan costos, y no actividades que crean valor como tal. Esto se ve reflejado en la incorporación que hace Porter del margen, como si se tratara de la diferencia entre el costo y el valor.
- b) Porter nunca explica cuál es el papel de las actividades primarias y de las actividades secundarias en la creación de valor.
- c) Este modelo de cadena de valor se presta para entender los procesos productivos como si fueran secuenciales y consecutivos. Sin embargo, esto no se da para todos los casos y si se entiende este proceso como algo que es así, se están dejando de lado otros factores. Por ejemplo, “(...) ¿cuál es el papel del marketing en el proceso: algo previo a la fabricación, ligado al estudio del mercado para determinar el diseño del producto y el precio, o algo posterior, ligado a la distribución y promoción del mismo?” (Mata Fernandez, [s.f]), pág. 2).
- d) Lo anterior también se aplica al hecho de que hoy en día, con la tercerización de las economías desarrolladas, la mayoría de los productos son servicios, que no se pueden entender de manera tan clara como si fuera parte de una cadena de valor secuencial.

---

13. La opinión de este profesor resulta bastante útil en el análisis que se lleva a cabo acá, ya que su notable trayectoria académica y especialmente los cargos en los que ha estado a nivel empresarial permiten ver cómo, desde la experiencia, el modelo de Porter puede resultar problemático. Mata obtuvo el título de Ingeniero Industrial Superior en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Ha sido director ejecutivo del Grupo Leche Pascual (primera empresa láctea de España), Presidente Ejecutivo del grupo Empresas Álvarez, Presidente Ejecutivo de Frialimentos D´ Aragón y Presidente Ejecutivo de Congelados Ibéricos.



Las relaciones que giran en torno a los servicios no se dan de manera transaccional, sino relacional.

- e) Si se aplica el concepto de cadena de valor en la actualidad, es necesario tener en cuenta que las tecnologías modernas de información y el desarrollo de las comunicaciones han generado una des-estructuración de muchas de las cadenas de valor productivas que eran propias de ciertos sectores antes de la aparición y divulgación de dichas tecnologías.

Por otro lado, otros han criticado el modelo de cadena de valor, en cuanto a que su aplicación “(...) *puede parecer improductiva de cierta manera, y por ende poco deseable, ya que implica unos costos más altos en el tiempo, en espacio físico y en recursos naturales*” (Romero, 2011). El análisis de las actividades específicas implica una inversión de tiempo y recursos, y un nivel excesivo de desglosamiento puede generar un aumento en los costos de producción que tiene una empresa. Ahora bien, este argumento sólo es válido cuando la inversión de tiempo y recursos en sectores específicos no lleva a aumento en la efectividad y en la productividad. De ser así, esta inversión sería justificada, pues si el sector logra volverse más productivo en un futuro, esto va a beneficiar a la empresa, y sus ganancias serán mayores a sus pérdidas.

## 4. CADENA DE VALOR DE LA ARTESANÍA

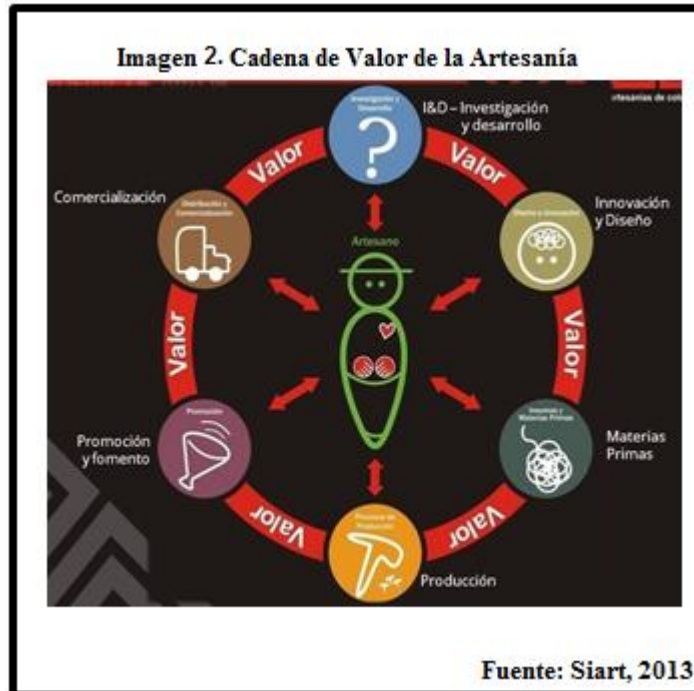
### 4.1. La cadena de valor de Artesanías de Colombia S.A

Aproximadamente, desde el año 2007 Artesanías de Colombia S.A. ha implementado el modelo de cadena de valor como una herramienta para identificar y generar valor en los procesos de producción y circulación de la artesanía. A partir de las entrevistas realizadas a los profesionales de Artesanías de Colombia S.A., se pudo extraer una definición más precisa de cadena de valor de la artesanía, según la cual, este concepto se deriva de una noción que se venía trabajando anteriormente: la cadena productiva, la cual se enfocaba en el desarrollo del producto, y por ende consistía en tres eslabones fundamentales: materias primas, producción y comercialización (Castellanos, comunicación personal, septiembre de 2014). El cambio se dio cuando se empezaron a insertar actividades que agregaban valor a los eslabones. Además, la cadena de valor tiene en cuenta a la aparición de nuevas dinámicas que se dan entre los productores y los nuevos actores involucrados a partir de la introducción de estos procesos. Ya no se trata de mirar al sector y sus interrelaciones dentro de la cadena de producción, sino mirar todas aquellas actividades que van a agregar valor y van a hacer posible, sostenible y competitiva la labor (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014). La cadena de valor contempla nuevos elementos que no contemplaba la cadena productiva, tales como la investigación, la innovación, la sostenibilidad, y adicionalmente, tiene un énfasis particular en el desarrollo social, lo cual incluye desarrollo humano y desarrollo empresarial (Castellanos, comunicación personal, septiembre de 2014).

Más específicamente, los eslabones que han hecho parte de esta cadena de valor de la artesanía, desde que se empezó a implementar, son los siguientes (Artesanías de Colombia S.A, 2011):

- Investigación y Desarrollo: busca gestionar la información técnica, investigación y gestión del conocimiento sobre el sector artesano.
- Innovación y Diseño: Busca que los artesanos desarrollen las habilidades para comprender, apropiarse e implementar metodologías de diseño sobre la artesanía.

- Materias Primas y Sostenibilidad: promueve la conservación de los recursos naturales relacionados con la producción artesanal, para así contribuir con los ecosistemas, lo cual se hace mediante los estudios ecológicos, biológicos, de reproducción, etc. De esa manera se entiende la sostenibilidad como el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, haciendo sostenible el proceso de producción a partir de la consideración del impacto y manejos del mismo.



- Producción: Pretende mejorar la competitividad mediante el aumento de la eficiencia de los procesos que hacen parte de la actividad artesanal, en el marco de un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales usados como materia prima.
- Mercadeo y comercialización: Responde a la necesidad de consolidar la actividad artesanal como generadora de mejores empleos y mayores ingresos, lo cual la hace más visible en la economía del país.
- Desarrollo Social: apunta a fortalecer las competencias (habilidades, actitudes y valores) para el desarrollo del trabajo artesanal y de sus protagonistas en el ámbito humano y administrativo, orientándose hacia la promoción de una cultura de asociación y gestión empresarial.

A partir de esto, se pueden encontrar ciertas correspondencias entre la cadena de valor propuesta por Porter y la cadena de valor de la artesanía en lo que respecta al desglosamiento de actividades orientado hacia la creación de estrategias que permitan aumentar el valor agregado en cada uno de los eslabones, llevando a la ventaja competitiva de la empresa.

A la luz del modelo propuesto por Porter, la cadena de valor de la artesanía se puede entender de la siguiente forma. Las actividades primarias serían entonces producción, materias primas y mercadeo y comercialización, mientras que las actividades secundarias serían: investigación y desarrollo, innovación y diseño, y desarrollo social. Actividades que llevan a cabo las distintas dependencias o unidades que tiene la empresa. Así la Subgerencia de Promoción y Oportunidades Comerciales, se podría afirmar que ésta hace parte de lo que Porter denomina “compras”, y por ende se involucra con todo lo que envuelve el tema de la

comercialización. Por otro lado, la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal correspondería a lo que Porter denomina “desarrollo de tecnología” (mejora del producto y/o de los procesos), lo cual tiene que ver diseño y desarrollo del producto, pero también con materias primas y comercialización. En tercer lugar, La Subgerencia Administrativa y Financiera, así como la Oficina Asesora de Planeación e Información se equiparan con lo que el economista ha denominado “infraestructura de la empresa”, ya que se encargan de labores tales como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales y gestión de calidad. Sin embargo, es claro que esto no es un sistema exclusivo, pues muchas veces las distintas subgerencias y oficinas se involucran en actividades que no son necesariamente las propias que se han indicado acá.

En ese sentido, las herramientas proveídas por Porter resultan útiles pero aun así no son suficientes para examinar la cadena de valor de la artesanía, pues la misión de Artesanías de Colombia S.A. tiene más componentes que vale la pena analizar con detenimiento.

Uno de los propósitos centrales de este trabajo es demostrar que la cadena de valor que ha sido planteada en términos de un valor, el valor económico, no se acopla de la manera más adecuada a la tarea que pretende realizar Artesanías de Colombia S.A. Para comprender más esto con mayor profundidad, vale la pena traer a colación los planteamientos hechos por Pierre Bourdieu en su libro “*las estructuras sociales de la economía*” (2003). En éste se plantea la hipótesis de que para comprender la economía moderna, es necesario entender la historicidad constitutiva de los agentes y de su espacio de acción, de modo que se pueda construir una definición realista de la razón económica como encuentro entre disposiciones socialmente construidas, y las estructuras, también socialmente construidas de un campo particular. Así pues, los comportamientos económicos que usualmente se toman por sentado, en realidad no son axiomáticos y el denominado agente económico “racional”, es en realidad un producto de las condiciones históricas particulares. Bourdieu afirma que la teoría económica ignora esto, ya que ratifica casos particulares y situados en una fecha específica, y los explica por medio de la “teoría de la acción racional”, sin considerar las condiciones económicas y sociales que dieron lugar a estas acciones específicas. Esto también es ignorado por la “nueva sociología económica”, que, a falta de una teoría genuina del agente económico, adopta la “teoría de la acción racional” por defecto y no logra “historificar” las disposiciones económicas, que tienen un origen social.

Para Bourdieu, los valores que sustentan las economías pre-capitalistas no comprenden la misma lógica que rige al actual sistema de valor e intercambio monetario; se basan en un sistema de solidaridad y reciprocidad y no en los cálculos económicos racionales. Este tipo de economías tienen como fundamento un sistema de creencias -producto de una larga historia colectiva-, que son incorporadas por los individuos, y que funcionan como brújula que guía los comportamientos y actitudes que estas personas tienen con respecto al intercambio. Ese sistema de creencias forma un *habitus*, que corresponde a una subjetividad socializada, un elemento histórico que está compuesto por unos esquemas de percepción y

apreciación (los sistemas de preferencia, los gustos), que son el producto de la historia colectiva e individual. De esa manera, si se mira desde esta perspectiva, la razón (o racionalidad) es algo socialmente estructurado y determinado, a diferencia de la perspectiva puramente económica, que toma por sentado las disposiciones del agente económico, las cuales sustentan la ilusión de universalidad ahistórica de las categorías y conceptos que conforman esta ciencia.

Frente a esto, Bourdieu postuló la necesidad de deshacerse del universo de presuposiciones que hacen que se perciban los dispositivos del mundo económico moderno como evidentes, naturales, necesarios, y por lo tanto racionales. Es necesario entender la economía como algo que va más allá de los cálculos, lo cual implica rehusarse a que el intercambio monetario sea el que determine el carácter de las relaciones sociales y económicas: deben ser el honor, la devoción, la gratitud y otros valores de éste tipo, los que establezcan esta pauta. En otras palabras, se debe tomar consciencia del hecho de que *“(...) las estructuras y los agente económicos, o más exactamente, sus disposiciones, son construcciones sociales, indisociables del conjunto de las construcciones sociales que constituyen un orden social”*. (Bourdieu, 2003).

¿Cómo entender entonces la cadena de valor de la artesanía? Los planteamientos de Bourdieu sacan a la luz una serie de elementos que son claves a la hora de analizar el modelo que trabaja Artesanías de Colombia S.A. En primer lugar, es necesario entender que la cadena de valor de la artesanía no es un modelo abstracto ni genérico como el que propone Porter, sino que debe ser entendido en función de las características sociales, económicas, políticas y culturales que la configuran de una manera específica. En el caso de Artesanías de Colombia S.A., la cadena de valor y su implementación han estado determinadas por una serie de factores sociales y económicos particulares.

Para entender esto, es necesario hacer referencia al decreto 2010 de 1994, según el cual se creó el Consejo Nacional de Competitividad, que dio lugar al Consejo Nacional de Competitividad del Política Económica y Social (Conpes). Desde este consejo se han lanzado varias políticas para la productividad y la competitividad de distintos sectores productivos del país. (Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Consejo Privado de Competitividad, Departamento Nacional de Planeación, 2008).

De acuerdo a lo que se ha establecido en este consejo, el Estado juega un papel clave en el aumento de la competitividad, lo cual se logra mediante un aumento en la productividad, que se consigue a través de tres vías:

1. La producción de bienes públicos que juegan el papel de insumos de producción para mejorar la productividad y la competitividad de las firmas colombianas.

2. La promoción de alianzas productivas público-privadas.
3. El fomento de la dimensión regional de la competitividad.

De esa manera, la política de competitividad se orienta hacia lograr una transformación productiva del país ya sea mediante el aumento de la productividad, el aumento de la calidad o la transformación productiva (producción de nuevos productos). (Ibíd.).

En el Documento Conpes 3659 del 26 de Abril de 2010 se ven reflejados estos propósitos, los cuales en este caso, giran alrededor de la Política Nacional para las Industrias Culturales<sup>14</sup> de Colombia. El documento menciona el rol clave que debe jugar el Estado para aprovechar el potencial competitivo que presentan las industrias culturales, y así incrementar su participación en actividades que contribuyan a la generación de ingresos y al nivel de empleo del país, y alcanzar altos niveles de productividad. De esa manera, se trataron aquí asuntos relativos a la política nacional para la promoción de industrias culturales en el país. Uno de los temas más importantes fue el establecimiento de alianzas con el MinCIT. Éstas tuvieron el propósito de

*(...) insertar a la industria cultural en los programas de promoción de “sectores de talla mundial”, expresados -entre otras acciones- en la asignación de dicha cartera, agendas de turismo cultural, participaciones cogestionadas con el sector privado y la creación del Comité Técnico de Competitividad para las Industrias Culturales. (Ministerio de Cultura; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Departamento Nacional de Planeación, 2010, pág. 6).*

A partir de lo anterior, se hace evidente la importancia de las industrias culturales (dentro de las cuales está la labor artesana), para la economía nacional, y al mismo tiempo se hace énfasis en la importancia de éstas como promotoras de los valores de las sociedades por medio de recursos simbólicos que contribuyen al desarrollo de identidades, capital humano, cohesión social, etc. Estos recursos simbólicos inciden de manera importante en el desarrollo económico del país, y además son procesos industriales que surgen de una armonía con el ambiente.

Sin embargo, el análisis no se reduce a esto, y para complementarlo, es pertinente mencionar la Teoría del Valor-Trabajo, la cual plantea, desde el punto de vista de Adam Smith, que los bienes consumidos por los hombres se producen por el trabajo propio o de otros, por lo que la riqueza depende de la cantidad de trabajo que una persona sea capaz de realizar o comprar. Como consecuencia, el valor de intercambio de todos los bienes es igual a la cantidad de trabajo que su poseedor puede comprar con ellos, lo que hace que el trabajo sea la medida real del valor de todos los bienes. (Smith, 1976). Esta visión se complementa con la de David Ricardo, quien especifica que la cantidad de trabajo empleada es una de las dos fuentes de

---

<sup>14</sup> El concepto de Industrias Culturales hace referencia a aquellos sectores productivos donde se conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. (Ministerio de Cultura *et al*, 2010)



variación de los precios, lo cual implica que el valor de intercambio de un bien aumenta o disminuye a partir de la cantidad de trabajo que se usó para producirlo. (Ricardo, 1996).

Los postulados de la Teoría de Valor-Trabajo reflejan la visión que se presenta en el Conpes de 2010 sobre la labor artesana y otras industrias culturales, en el sentido en que en éste se hace evidente que el valor de los bienes y servicios que se producen desde acá radica más que todo en el contenido simbólico y cultural que estos traen consigo. En el caso particular de las artesanías, el asunto no se trata del precio del producto, sino del valor, el cual recae en el oficio artesanal; los objetos artesanales son considerados de alto valor en el sentido en que en ellos se plasman las distintas cosmologías de sus creadores, así como sus valores sociales. De esa manera, la economía de las artesanías se relaciona principalmente con el valor que se le da al oficio artesanal, y no tanto por la utilidad que tiene un bien específico. (Moreno, comunicación personal, octubre 31 de 2014).

En ese sentido, se podría afirmar que alrededor del quehacer artesanal se ha formado lo que Bourdieu llama el “habitus”, que es un esquema generativo a partir del cual los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Éste está socialmente estructurado en el sentido en que ha sido conformado a lo largo de la historia de cada sujeto y de cada grupo social, por lo que implica la interiorización de la estructura social en la que el sujeto se ha formado. (Diccionario Crítico de Ciencias Sociales, 2009). Este “habitus” es el reflejo de la historia de las comunidades creadoras de artesanías, y mediante estos objetos se ha podido transmitir unos valores simbólicos y culturales específicos. Al captar esta esencia, se logra lo que Bourdieu propone; el intercambio monetario ya no es el que establece el carácter de las relaciones de intercambio, sino que son valores como el respeto por la otredad y la valoración del oficio artesanal, lo que han establecido la importancia de estos objetos. Hoy en día las piezas que antes se pensaban como “baratijas”, han empezado a considerarse prestigiosas y dignas de ser coleccionadas, gracias al trabajo de promoción y valoración simbólica de estos objetos que han realizado empresas como Artesanías de Colombia S.A. (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014).

Es entonces, alrededor del marco que se ha dado sobre el valor simbólico de las artesanías que se ha articulado la cadena de valor que se trabaja desde Artesanías de Colombia S.A. A pesar de que es en el Conpes de 2010 es donde se hace explícito el potencial económico de las industrias culturales como fuente generadora de ingresos para la economía nacional, en el caso de Artesanías de Colombia S.A. esto ya se tenía claro y, como se mencionó anteriormente, el enfoque de cadena de valor para lograr este propósito ya se había contemplado e implementado desde antes. La empresa lleva varios años haciendo un esfuerzo por implementar la cadena de valor, lo cual le ha dado un nuevo acercamiento a la misión de crear estrategias dirigidas a aumentar la eficiencia y la productividad de la actividad artesanal.

La ventaja competitiva se convierte en un medio por el cual se pretende alcanzar un objetivo específico: el de generar una mejora en las condiciones de vida sociales y económicas de los artesanos colombianos. (Artesanías de Colombia S.A, [s.f]). De esa manera, con el cambio de enfoque hacia la cadena de valor, se ha incluido un nuevo eslabón que antes no estaba claramente enunciado: el desarrollo social. Esto ha conducido a que la línea de trabajo en la empresa no esté focalizada en el producto como tal, sino en el desarrollo socioeconómico del artesano. La ventaja competitiva se ha convertido en un medio que permite que el producto artesanal compita en el mercado, lo cual se convierte en una fuente de ingresos para el artesano, y es bastante probable que esto desemboque en una mejora en la calidad de vida de él e incluso de su familia. Siendo así, a partir de un análisis de los eslabones, se han diseñado distintas estrategias orientadas a mejorar la producción y la comercialización de los productos artesanales, de manera que esta labor se pueda insertar cada vez en una mayor medida en el mercado nacional e internacional.

Uno de los casos que refleja la forma cómo se empezó a aplicar el modelo de cadena de valor en Artesanías de Colombia S.A. fue el de la iniciativa que se llevó a cabo en 2007, que tuvo como tema central las acciones que debería llevar a cabo el país para mejorar la productividad<sup>15</sup> y la competitividad<sup>16</sup> del sector artesano. En este encuentro participaron el Gobierno nacional (específicamente con el Departamento Nacional de Planeación-DNP), las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil. Se creó una Agenda Interna Sectorial en la que se propuso para el 2019 que el sector artesanal de Colombia sea reconocido como un sector productivo y económicamente consolidado, con alta participación en el mercado y productos posicionados a nivel nacional e internacional. (Departamento Nacional de Planeación- DNP, 2007).

El fin con el que se planteó esta estrategia fue solucionar el tema de las debilidades persistentes en la organización artesanal, del bajo posicionamiento de su producto y de un mercado que desconoce la variedad y calidad de los productos artesanales. A partir de esto, en la Agenda Sectorial se propusieron tres estrategias que buscan fortalecer la organización artesanal y de la oferta exportable, y el posicionamiento del producto como herramienta para alcanzar un mayor grado de participación dentro de la actividad económica nacional. Estas tres estrategias se plasmaron en el documento de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (DNP, 2007).

La primera de ellas consistió en fijar la actividad artesanal como un sector económicamente productivo, generador y dinamizador de alternativas económicas sostenibles para el país.

---

<sup>15</sup> En este contexto se tomó la siguiente definición de productividad: “*la relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita*”. (Departamento Nacional de Planeación , 2007, pág. 10).

<sup>16</sup> Se entiende por competitividad: “(...) la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.” (ibíd.).



Para alcanzar esta meta, se propuso el fortalecimiento de las cadenas productivas y el establecimiento de acuerdos de competitividad. Este aumento en la eficiencia se logra mediante la articulación entre los distintos eslabones de las cadenas artesanales, lo cual se traducirá en insumos con menor costo y en mayores escalas productivas, y por ende, en mayores utilidades y bienestar para la comunidad. A partir de los procesos de innovación y normalización de la producción artesanal, el sector estaría en capacidad de competir en los mercados internacionales con una oferta de productos especializados. Adicionalmente, se espera que las alianzas que surjan entre proveedores y comercializadores den lugar a nuevos canales de comercialización adecuados para la venta de artesanías, permitiendo que el sector se inserte cada vez más en la dinámica económica del país.

El segundo objetivo consistió en apuntar a la estructuración y consolidación de la oferta exportable, haciéndola capaz de responder a las necesidades de mercados internacionales en función de nichos especializados, donde Colombia pueda acceder con productos diferenciados.

La tercera de las estrategias planteadas en la Agenda Sectorial Interna respondió a la necesidad de posicionar el producto artesanal en el mercado colombiano, para lo cual se busca que el producto artesanal se perciba como una estrategia clave para generar sostenibilidad en los mercados por medio de actividades fundamentales, como la comunicación de los valores agregados e integrados en las artesanías. Éstas deben ser reconocidas en sus dimensiones cultural y económica. De esa manera, se propuso acá la conveniencia de fortalecer los vínculos del producto artesanal con el sector turístico del país.

El enfoque de Porter se ve reflejado en la propuesta que se plasmó en la Agenda Sectorial Interna de varias maneras. Las tres estrategias que acá se mencionan apuntan directamente al tema de lograr una ventaja competitiva para el sector artesanal colombiano, frente a otros sectores productivos del país, pero especialmente, frente a los artesanos de otros países. Es evidente que en estas tres estrategias se plantea la necesidad de identificar actividades que puedan contribuir a la generación de valor agregado para los productos artesanales, a partir del análisis particular de algunos de los eslabones de la cadena. Por ejemplo, con respecto a la comercialización, se habla de aumentar y mejorar los canales de comercialización, de manera que los productos artesanales sean promocionados en los nichos de mercado correctos, para que así se hagan visibles en la economía mundial. Por otro lado, se hace un énfasis también en los temas de materias primas y diseño, apuntando a que el producto sea construido a partir de materias de mejor calidad y con un diseño más innovador, que pueda cumplir con la demanda, y al mismo tiempo pueda transmitir sus dos funciones principales: la de transmitir un sentido cultural y la de mostrar su importancia como fuente generadora de ingresos. Esto último es un asunto que refleja claramente lo que se ha intentado plantear en esta investigación con respecto a la cadena de valor de la artesanía: a la hora de entender la cadena de valor se encuentran objetivos económicos (generar ventaja competitiva), pero más allá de

esto, se hace énfasis en los valores sociales, como el respeto y la valoración de la cultura de las poblaciones artesanales del país.

Por otro lado, además la creación de la Agenda Interna Sectorial, Artesanías de Colombia S.A. ha hecho otros intentos por implementar el modelo de cadena de valor. El “*Encuentro sobre el presente y futuro del sector artesano*”, llevado a cabo en abril de 2012, tuvo como tema central el fortalecimiento del sector artesanal desde ámbitos como el diseño, la organización, el manejo de la oferta ambiental, y en general, la capacitación de estos actores. A este evento asistieron practicantes de oficios artesanales y de manualidades, y personas representantes de entidades públicas y privadas que estaban interesadas en el fortalecimiento del sector artesanal, desde ámbitos como el diseño, la organización, el manejo de la oferta ambiental, y la capacitación en términos generales. (Artesanías de Colombia S.A, 2012).

Uno de los principales objetivos de este encuentro fue el de dar capacitación a todos los actores involucrados en este proceso sobre la manera como funciona la cadena de valor. Esto con el propósito de determinar las posibilidades y especificidades del mercado. Además, en este evento se destacó la importancia de definir de manera clara y concisa los oficios artesanales, de modo que todos los actores que hacen parte de la cadena de valor del sector comprendieran estos quehaceres a profundidad. Dichas actividades tuvieron como objetivo lograr el mejoramiento competitivo de la empresa, apuntando a un posicionamiento nacional e internacional, a partir de las dimensiones social, cultural y económica que definen al sector artesanal.

#### **4.2. La cadena de valor de Artesanías de Colombia S.A. vista desde la óptica de la comercialización**

Como se mencionó en la introducción, el objetivo central de este trabajo consiste en caracterizar la cadena de valor de la artesanía. Sin embargo, lo que se ha dicho acá hasta ahora ha sido muy general, y es pertinente tratar de aterrizarlo un poco más para poder ver de una manera más clara y específica la aplicación del modelo de Porter. Para esto, durante esta investigación, especialmente en la etapa de las entrevistas, se hizo un esfuerzo por entender el eslabón particular de la comercialización. A continuación se presentan los aportes más destacados que se obtuvieron sobre este eslabón particular, y sobre las dificultades que se han presentado a la hora de diseñar estrategias para trabajarlo.

Las dinámicas de la comercialización han cambiado durante los últimos años en Artesanías de Colombia S.A. Aunque antes la empresa actuaba como una comercializadora más, actualmente no lo hace, sino que dedica a facilitar la inmersión de los artesanos en las redes de comunicación y se interesa porque el número de comercializadoras que contribuyan a aumentar la demanda de productos artesanales sea cada vez mayor (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014).

Para realizar la labor de promoción y venta de los productos artesanales, la empresa cuenta con una Subgerencia de Promoción y Generación de Oportunidades Comerciales, que ha creado dos vitrinas comerciales, -que antes se llamaban almacenes- encargadas de distribuir los productos “de base” (artesanías indígenas y tradicionales), que han pasado previamente por un comité de compras, en donde han sido aprobadas. Adicional a eso, hay distintos tipos de ferias, como Expoartesanías y Expoartesano, en donde el artesano puede vender sus productos directamente al comprador, y otras ferias nacionales (Cartagena, Caldas, Valle) e internacionales (Nueva York, París Milán), a las que éste tiene la posibilidad de asistir (Perini, comunicación personal, septiembre de 2014). La empresa ha creado también varios catálogos en donde se encuentran los productos de los artesanos, “showrooms” y ruedas de negocios, que apuntan a la creación de vínculos directos entre artesanos y compradores (Fetiva, comunicación personal, septiembre de 2014).

Así, Artesanías de Colombia S.A. se encarga de proporcionar a los artesanos varios canales mediante los que pueden llevar a cabo la comercialización de sus productos. Sin embargo, se ha resaltado la falencia en las estrategias de comercialización y sobretodo en el hecho de que la Subgerencia de Promoción y Generaciones Comerciales y la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal no trabajan juntas ni socializan la información sobre las acciones de cada una. Éstas deben trabajar juntas para lograr consolidar estrategias de negocios en las que los artesanos puedan concretar canales de comercialización de manera clara y duradera. La empresa debe concentrarse en concretar la oferta comercial y las estrategias de ventas porque es la parte más débil que tiene. (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014).

En las entrevistas ya mencionadas, se ha tenido la oportunidad de realizar un balance general sobre la intervención de Artesanías de Colombia con respecto a la comercialización durante los últimos años, desde que se empezó a trabajar a partir del enfoque de cadena de valor.

#### a) Logros:

- El trabajo de Artesanías de Colombia S.A. ha hecho una buena labor con respecto al posicionamiento de la actividad artesanal, actividad que se ha convertido en una fuente generadora de ingresos para muchas comunidades y para el país en general (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Se ha empezado a pensar en proyectos con mayor alcance, haciendo un esfuerzo por lograr que los productos sean más competitivos a nivel internacional (Perini, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Se han buscado mercados y eventos internacionales, tales como ferias, mediante las cuales se ha podido observar en detalle el comportamiento de los productos y las exigencias de los mercados, para así convertir estos requerimientos en planes de acción para los proyectos de Artesanías de Colombia S.A. (Perini, comunicación personal, septiembre de 2014).

- Por medio de ferias como Expoartesanías y Expoartesano se ha logrado hacer visible la labor artesana frente a los gobiernos regionales, lo cual en muchos casos se ha traducido en una mayor inversión en el sector (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Estas ferias se han convertido en una fuente significativa de ingresos para el país y para el artesano, pues ahí se da un espacio comercial en donde éste tiene la oportunidad de vender sus productos directamente al comprador, sin tener que pagar costos de intermediación (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Además de poder vender sus productos en Expoartesanías y Expoartesano, estas ferias le han permitido al artesano generar relaciones estables y duraderas con otros compradores, generando así nuevos canales de comercialización y más demanda para sus productos. En muchas ocasiones esta demanda es tan alta que ocupa toda la capacidad productiva del artesano y éste ya no tiene que volver a las ferias (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Las ferias son un espacio que promueve la cultura, en donde el resto del país puede conocer las identidades y tradiciones de las comunidades de artesanos (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014),
- La empresa ha logrado participar en ferias internacionales en Nueva York, Milán París, lo cual ha abierto la posibilidad a los artesanos de ser conocidos en varias partes del mundo (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014; Perini comunicación personal, septiembre de 2014)
- Esto además ha logrado internacionalizar la imagen de Artesanías de Colombia S.A. como entidad fuerte, posicionada y que ha hecho una buena labor al promocionar el trabajo artesanal. (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Se ha logrado una mayor cobertura en la identificación de artesanos en las regiones, lo cual es un proceso que excede la mera identificación con documento personal. Incluye elementos como la evaluación del producto, de la parte de desarrollo humano, de estrategias de comercialización y de los distintos eslabones involucrados en el proceso. (Castellanos, comunicación personal, septiembre de 2014).

#### b) Necesidades/ Debilidades:

- Para que el quehacer artesanal se pueda posicionar como una actividad económicamente productiva y sostenible, es necesario pensar en dos aspectos fundamentales: disponibilidad de recursos y capacidad de gestión. Esto se ha ido dando de manera paulatina, aunque en algunos departamentos del país es más evidente que en otros, pues en algunas regiones, los gobiernos locales no han

reconocido la importancia del trabajo artesanal como generador de una parte importante del producto interno bruto de la región (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014).

- Se debe buscar una mejora en los procesos de producción para que los productos cumplan las metas de comercialización y puedan así cumplir con los parámetros de la oferta nacional y exportable (Castellanos, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Es sumamente importante hacer un mayor énfasis en las regiones, de manera que se puedan llevar recursos y se dinamice la producción para que la artesanía se traslade del ámbito local al ámbito nacional y luego al internacional (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014).
- Los productos que vende Artesanías de Colombia S.A. no son competitivos en mercados internacionales, específicamente no lo son en los nichos de mercado a donde han sido dirigidos, donde se compite por volumen y precio; esta producción contempla muy bajo volúmenes y altos precios. Además, no hay la suficiente información sobre los nichos especializados. El área comercial debe investigar a fondo cuáles son esos nichos especializados para que la venta de productos se dirija de manera adecuada (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014). Es importante buscar la manera de lograr una producción más eficiente, donde los precios bajen y el valor (entendido como la valoración del producto artesanal) suba.
- Se debe ampliar y renovar la oferta de los productos que vende Artesanías de Colombia S.A.; éstos deben evolucionar (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014), lo cual se debe hacer después de conocer a profundidad los mercados, los canales y los nichos específicos a los que se debe dirigir un producto, donde los consumidores estén dispuestos a pagar lo que cuesta una artesanía.
- Muchas veces no se hace un acercamiento adecuado a la comunidad y no se intenta entender a profundidad los sistemas que rigen su modo de pensar. En muchas ocasiones, esto dificulta que los artesanos comprendan las propuestas que la empresa les hace sobre sus productos y rechazan la intervención. Es necesario entender que en muchos casos el artesano no contempla la artesanía como un negocio, sino como un modo de vida, que hace parte de su cotidianidad. De esa manera, el sector artesanal se transforma en la medida en que los artesanos lo quieran transformar (Fetiva, comunicación personal, septiembre de 2014).
- En el sector de la artesanía se compite con países como China, Filipinas, India y Pakistán, que tienen la facilidad de acceder a procesos tecnológicos que mejoran el tiempo de producción. Estos países le ponen el sello “Hecho a mano” a sus productos, aunque estén hechos en un 80% o 90% de manera industrial. Competir con estos países es muy difícil, y Artesanías de Colombia S.A. debe hacer un

esfuerzo por comunicar el valor que tiene un producto que verdaderamente está hecho a mano y por ende lo que se valora es la técnica (Fetiva, comunicación personal, septiembre de 2014).

- Más allá de eso, se debe buscar una transformación en el sector, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías, pero preservando los oficios y las técnicas tradicionales. Se deben buscar las estrategias más económicas y accesibles para que los artesanos puedan hacer sus productos al precio más económico (Fetiva, comunicación personal, septiembre de 2014).

Estos logros y debilidades brindan elementos para ver que Artesanías de Colombia ha recurrido a la cadena de valor como una herramienta que permite comprender las particularidades de cada eslabón, en este caso, de la comercialización, y generar estrategias que permitan aumentar el valor agregado. De esa manera, la empresa ya no se dedica simple y llanamente a vender los productos artesanales, sino que mediante un análisis detallado de la comercialización, ha podido identificar las debilidades y crear nuevas estrategias que en un futuro pretenden lograr la comercialización de artesanías de una manera más eficiente (en mayores volúmenes y dirigiéndose a los nichos de mercado adecuados) (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014). En ese sentido, aunque aún falta mucho por hacer, es evidente que algunas estrategias como las ferias (Expoartesanías, Expoartesano, ferias internacionales), los almacenes, y la búsqueda de nuevos canales de comercialización, entre otros, han permitido que las artesanías hayan logrado una posición más visible, lo cual les ha abierto las puertas en el mercado nacional e internacional, generando así una ventaja competitiva para el sector. Esto quiere decir entonces que si se logra solucionar las debilidades que se han mencionado antes, el quehacer artesanal podría estar ganando aún más ventaja competitiva frente a otros sectores, y sobre todo, frente a otros artesanos a nivel internacional.

En la medida en que el sector artesano gane ventaja competitiva, es probable los ingresos de sus trabajadores aumenten, y lo que se esperaría es que esto desemboque en la mayoría de los casos en una mejora en las condiciones socioeconómicas de estas personas, lo cual, como se ha mencionado anteriormente, es la razón de ser de Artesanías de Colombia. En ese sentido, la intervención de Artesanías de Colombia ha logrado prosperar en muchos casos en cuanto a generar mejoras en las condiciones de vida de comunidades de artesanos. Proyectos como “Orígenes” y “Atención a la Población Desplazada-APD” han permitido a la empresa realizar un trabajo conjunto con las comunidades, en donde los modos de vida y sus cosmovisiones son parámetros para establecer las líneas de acción de las que parte la intervención y la venta de los productos artesanales. Además, mencionaron grupos como las comunidades de la Costa Atlántica colombiana, de los municipios de Guacamayas, de Tibaná, de Cerinza, de Nobsa<sup>17</sup> y los indígenas Wayúu<sup>18</sup>, en donde la empresa junto con las

<sup>17</sup> Estos cuatro municipios se ubican en el Departamento de Boyacá, en Colombia.

<sup>18</sup> Localizados en la Península de la Guajira (noreste colombiano)

comunidades han generado propuestas sobre diseño, innovación, nuevas materias primas, desarrollo sostenible, y otra serie de estrategias que han permitido consolidar la producción y la venta de las artesanías típicas de cada grupo. Como consecuencia, -y relacionado con el tema específico de la comercialización-, los artesanos han obtenido una mejor respuesta de los compradores frente a sus productos, lo cual les ha permitido obtener mayores ganancias que en muchos casos se traducen en mejoras en las condiciones de salud, de alimentación, de vivienda, de acceso a la educación, etc.<sup>19</sup> (Fetiva, comunicación personal, septiembre de 2014; Molina, comunicación personal, septiembre de 2014; Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014).

---

<sup>19</sup> Sin embargo, es importante mencionar que esta afirmación se basa en los testimonios de los profesionales entrevistados en esta investigación y no en una documentación particular. En esta entrevista se indagó acerca de programas específicos que hayan construido bases de datos sobre la manera como el aumento en los ingresos ha desembocado en la mejora en las condiciones de vida de los artesanos, pero todos los entrevistados afirmaron que hasta el momento no hay ninguna documentación que ponga en evidencia esto. A pesar de esto, las experiencias narradas por los entrevistados dan cuenta sobre la manera como, después de muchos años de la intervención de Artesanías de Colombia S.A, las condiciones en las que viven están comunidades, han mejorado significativamente.



## 5. CADENA DE VALOR Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:

### 5.1. Más allá de los valores económicos de la cadena de valor.

Los casos que se han planteado son un claro reflejo de que las estrategias relacionadas con la cadena de valor deben contemplar otro tipo de valores que no sean el valor puramente económico. Si se rescata lo social, se puede apuntar a generar planes de acción que permitan aumentar la ventaja competitiva de una empresa, pero de manera más integral y responsable. Con la postulación del concepto de desarrollo sostenible, los componentes de la cadena de valor han sido reinterpretados, especialmente en función del elemento humano. De manera puntual, se ha intentado implementar medidas de responsabilidad social en la cadena de valor, de modo que se tengan en cuenta las expectativas de los grupos pertenecientes a las empresas, para así lograr un desarrollo sostenible en una mayor medida. En ese sentido, se busca un desarrollo integral del personal que hace parte de este proceso, especialmente cuando se trata de pequeñas comunidades.

### 5.2. Comercio Justo:

#### 5.2.1. ¿Qué es y cómo surge el comercio justo?

A partir de los planteamientos anteriores han surgido distintos movimientos que buscan resaltar los valores sociales y éticos de la puesta en práctica de las actividades productivas. El comercio justo es uno de ellos, y se define como un

*“(...) movimiento social global que promueve otro tipo de comercio, uno basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad, que contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos (...)” (WFTO, [s.f]).*

Esta iniciativa ha surgido como respuesta a los efectos perjudiciales que surgen como consecuencia de la liberalización del comercio, la cual ha generado una ventaja para los llamados países “desarrollados”. Al mismo tiempo los países del Tercer Mundo se quedan atrás, pues quienes apoyan la liberalización del comercio son los mismos que ponen grandes restricciones en los productos provenientes del Tercer Mundo, lo cual obstaculiza la facilidad con la que los productores de estos países puedan vender sus productos en el mercado internacional. Esto claramente afecta el nivel de ingresos de los pequeños productores, y por ende su calidad de vida. (Coscione, 2008).

Los elementos que han causado la situación de desventaja que sufren hoy en día los países del Tercer Mundo tienen que ver con algo más profundo que el simple hecho de la liberalización del comercio. En sus reflexiones sobre las divisiones político-sociales que han



surgido en el mundo, Arturo Escobar<sup>20</sup> plantea que el denominado Tercer Mundo no es un hecho dado, sino algo que ha sido construido “(...) a través de los discursos y las prácticas del desarrollo desde sus inicios a comienzos de la posguerra.” (Escobar, 2004, pág. 21). En la introducción de su libro “*La Invención del Tercer Mundo. Construcción y Deconstrucción del Desarrollo*”, Escobar reúne diversas posturas de autores que han investigado sobre la manera como Occidente ha inventado una realidad sobre los países “pobres y atrasados”, lo cual ha sido posible gracias a un discurso colonial que envuelve y hace invisible la verdadera realidad sobre las condiciones históricas particulares que han originado las condiciones específicas de estos países. Siguiendo a Mitchell<sup>21</sup>, a Mudime<sup>22</sup>, y a otros autores expertos en el tema, Escobar propone que el Tercer Mundo ha sido construido por una episteme y una historicidad occidentales, que han causado que todas las áreas no europeas hayan sido organizadas y transformadas sistemáticamente de acuerdo con los esquemas que el discurso dominante consideraba adecuados. Los cánones epistemológicos europeos establecieron que el sujeto moderno debía experimentar la vida como un observador “imparcial” en un museo, que “encuadra la realidad” externa para comprenderla, a partir de estas mismas categorías que éste ha creado. Occidente empezó a concebir el mundo como alguno constituido por dos caras: un campo de representaciones y un campo de lo real, lo cual establecía que el Tercer Mundo y su gente estaban “allá afuera” para ser conocidos e intervenidos de manera externa.

A partir de esto se creó lo que Escobar denomina la “subjetividad subdesarrollada”, según la cual la imagen del Tercer Mundo está dada a partir de los parámetros y rasgos que Occidente le atribuye: la impotencia, la pasividad, la pobreza, y la ignorancia, el vivir en un segundo plano, esperando la ayuda de la mano blanca que la saque de sus condiciones paupérrimas de existencia. Esta descripción sólo es lógica en desde Occidente, pues sirve como una excusa que le permite justificar su dominio e intervención en estos países para salvarlos y sacarlos de su miseria.

Con esto se dio origen al discurso del desarrollo, el cual se postuló en la década de los 70’s como un algo que se debía dar necesariamente, y que sería la forma de superar todos los problemas de pobreza y “subdesarrollo”. Este discurso contiene una imaginación geopolítica, pues necesariamente se tiene que valer de divisiones espaciales como Primer y Tercer Mundo, Norte y Sur, y centro y periferia, lo cual evidentemente desemboca en una producción de diferencias, subjetividades y órdenes sociales. En este momento, los gobiernos empiezan a hacer planes que giran en torno a esta realidad, y al mismo tiempo, los institutos de investigación intentan caracterizar y estudiar el “subdesarrollo”. De esa manera, el discurso del desarrollo se vuelve un dominio de pensamiento y de la acción que coloniza la

---

<sup>20</sup> Arturo Escobar: Profesor de Antropología en la Universidad de Carolina del Norte., Se ha especializado en áreas globalización y desarrollo, estudios culturales de ciencia y tecnología, movimientos sociales y ecología política.

<sup>21</sup> Timothy Mitchell: Politólogo británico especializado en estudios sobre economía política del Medio Oriente, el Sur asiático y África en la Universidad de Columbia

<sup>22</sup> Valentin Yvey Mudime: Profesor de Literatura en la Universidad de Duke. Filósofo y escritor de poemas y libros sobre la cultura africana. (Duke University, [s.f])

realidad, dejando muy reducidos espacios de libertad de expresión para aquellos que estaban insatisfechos con éste.

Dos mecanismos particulares fueron esenciales para la producción y circulación del discurso del desarrollo (Escobar, 1988):

- ❖ La profesionalización del desarrollo: este concepto hace referencia a una serie de técnicas y prácticas disciplinarias mediante las cuales la generación, difusión y validación del conocimiento se organizan y se controlan. En el caso del desarrollo, esto se logró mediante la aplicación de las disciplinas del momento a los problemas del Tercer mundo, o mediante la creación de nuevas subdisciplinas como la economía del desarrollo, la demografía, la planeación urbana, la antropología, etc., las cuales hacían visible una realidad específica que necesitaba un tratamiento particular. En Latinoamérica se dio una reorganización total de las instituciones del conocimiento después de 1950 con el propósito de ajustar las necesidades de los países subdesarrollados. Se tomó como punto de referencia el modelo de Estados Unidos de la ciencia social empírica para llevar a cabo la investigación y la enseñanza (Fuenzalida, 1983, 1985), el cual había puesto en marcha un poderoso mecanismo para producir la verdad y las normas sobre el Tercer Mundo.
- ❖ La institucionalización del desarrollo: consistió en el establecimiento de un campo institucional en el se prudujeron, se estabilizacon, se modificaron y se pusieron en marcha los discursos y técnicas. Desde organizaciones internacionales (como las Naciones Unidas y sus agencias “técnicas”), organizaciones bilaterales (como la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos) y agencias voluntarias (como CARE), hasta agencias nacionales, regionales y locales en el Tercer Mundo conformaron la red de instituciones de desarrollllo responsables de este efecto. Estas institucione usaron el conocimiento sobre el desarrollo mediante programas aplicados, conferencias y reuniones de expertos, entre otros. Esto daba origen a ideas sobre formas esepcíficas de intervención, lo cual llevó a que estas instituciones constituyeran una red que hizo posible el ejercicio de poder.

De esa manera, el discurso del desarrollo surgió como una respuesta para lidiar con los problemas que los políticos y expertos occidentales consideraban que tenían los países africanos, asiáticos y latinoamericanos, a partir de la representación específica que habían construido sobre el Tercer Mundo. Sin embargo, lo que verdaderamente constituye este discurso es una forma de conocimiento que permite la dominación de los países que se han postulado como países subdesarrollados que debían buscar el “des-subdesarrollo”, lo cual se realizaría mediante el sometimiento de sus sociedades a intervenciones cada vez más

detalladas. De esa manera, “*Las representaciones de Asia, África y América Latina como Tercer Mundo y “subdesarrolladas” son las herederas de una ilustre genealogía de concepciones occidentales sobre esas partes del mundo*”. (Escobar, 2004, pág. 26).

Los planteamientos de Escobar se aplican de una manera muy pertinente a la situación del desbalance que existe entre las condiciones en las que comercializan los países europeos y la situación que enfrentan los países africanos, asiáticos y latinoamericanos. De acuerdo a lo planteado por este autor, Europa y Estados Unidos han creado mediante el discurso del desarrollo,” (...) *una sociedad dotada de elementos materiales y organizacionales que son necesarios para preparar el camino para un acceso rápido a las formas de vida creadas por la civilización industrial*” (Escobar, 1988, pág. 429) . Este discurso ha servido como medio para lograr naturalizar y hacer ver como lógicas las dinámicas del capitalismo y los mecanismos que posibilitan el comercio de la forma en que se da hoy en día: donde los países del Tercer Mundo deben competir en una situación de desventaja, bajo los estándares de comercio establecidos por Europa y Estados Unidos, y los otros tipos de formas de intercambio son vistos como algo que se sale de la lógica “normal” del comercio.

Sin embargo, desde antes de que el discurso del desarrollo se volviera oficial, ya existían movimientos sociales que eran conscientes de la situación de desventaja en la que los países del Norte habían puesto a los países del Sur con respecto al comercio. Como respuesta, el tema del comercio justo se dio por primera vez en los años 40’s, con la aparición de organizaciones de comercio alternativo. Dichas organizaciones se consolidaron alrededor de una consciencia colectiva sobre las desventajas existentes para los pequeños productores, cuyos productos eran vendidos a muy bajos precios en el mercado internacional. En 1964 se llevó a cabo la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), donde se establecieron una serie de normas comerciales que pretendían lograr unas condiciones más equitativas de comercio para los pequeños productores. Adicionalmente, organizaciones y particulares buscaron la creación de tiendas UNCTAD, donde se vendían productos del Tercer Mundo en Europa, sin pagar aranceles de entrada. A partir de esto, se empezó a establecer una red de tiendas en países como Holanda, Alemania, Suiza y Bélgica, entre otros. Se consolidó entonces una nueva forma de comercio justo en donde se dio la posibilidad de garantizar unos ingresos adecuados para estos productores, facilitando así el acceso al mercado internacional. Después de los años 80’s, un grupo de importadoras europeas se consolidaron en la Asociación Europea de Comercio Justo, seguido de la creación de la IFAT (hoy WFTO), que actualmente reúne a 400 organizaciones de todo el mundo. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2008).

Así, partiendo de los supuestos de responsabilidad social, igualdad y solidaridad, se han generado una serie de principios reconocidos por las organizaciones internacionales de comercio justo. Estos principios incluyen aspectos como la creación de oportunidades para los productores en desventaja; fomento de su participación en toma de decisiones; promoción

de relaciones comerciales justas que partan del bienestar social, económico de los productores marginados y de la preservación del medio ambiente; pago de un precio justo por los productos; respeto por las normas en contra del trabajo infantil y la explotación laboral; respeto por la equidad de género y la libertad de asociación de los trabajadores en sindicatos o asociaciones de negociación colectiva; promoción de condiciones de trabajo y prácticas saludables; desarrollo de capacidades de los productores; promoción del comercio justo; y respeto por el medio ambiente mediante la promoción de prácticas de producción responsables. (WFTO, [s.f]).

Estos principios reflejan la manera como en sus bases ideológicas, el comercio justo busca generar unas relaciones comerciales equitativas que favorezcan al pequeño productor. Para lograr eso, lo que se pretende no es simplemente mejorar las capacidades y habilidades de los productores de los países del Sur para que puedan competir en la economía global, sino que se intenta confrontar y cambiar las injustas estructuras del comercio mundial. (Fridel, 2006). Así pues, a lo que se apunta principalmente no es a eliminar el comercio convencional del panorama económico, sino a lograr que el intercambio comercial sea racionalizado y favorezca más a aquellos con menores posibilidades de desarrollo que representan los grandes escenarios de la pobreza mundial. Lo que se debe hacer es introducir prácticas de comercio justo que involucren a todos los miembros de la cadena productiva, con el propósito de sentar bases para una transformación de las relaciones entre países del Norte y los del Sur. (IICA, 2008).

Hoy en día se calcula que existen más de 3000 organizaciones de productores en más de 50 países del Sur, cuyos productos son vendidos en miles de tiendas especializadas y otros establecimientos convencionales. De igual manera, este sector se ha involucrado en foros y espacios de debate internacional. Durante los últimos años, la WFTO ha llevado a cabo la campaña “Comercio Justo más allá de 2015”, que ha buscado la inclusión de los principios del comercio justo en el marco de desarrollo que se debatió en las Naciones Unidas en septiembre de 2013. En este encuentro se revisaron los cumplimientos de los “Objetivos del Milenio” y los avances en temas de la pobreza. Esta campaña buscó representantes políticos y entidades sociales que firmaran la declaración “Comercio Justo más allá de 2015”. En dicha declaración se pidió que se le diera prioridad a la necesidad de cambiar las normas y prácticas del comercio internacional, apuntando a disminuir las desigualdades y combatir la pobreza. Adicionalmente, se solicitó la inclusión de aspectos económicos, sociales y medioambientales dentro del nuevo marco de actuación. (WFTO, [s.f]).

### 5.2.2 Mecanismos para la implementación del comercio justo.

Como se ha mencionado anteriormente, para que el comercio justo se logre de manera exitosa es necesario realizar cambios drásticos en la estructura de las relaciones comerciales. La Oxfam<sup>23</sup> ha hecho énfasis en temas como la creación de reformas redistributivas asociadas a las estrategias nacionales para la reducción de la pobreza, el enfrentamiento del problema de la corrupción, aumento del apoyo técnico a los países pobres mediante la *Financing Facility for Trade-Related* y *Capacity Building*, mayor transparencia con respecto a las influencias extra-oficiales y un desarrollo de un mecanismo mundial anti-monopolio. (Sen, 2002).

Por otro lado, se ha resaltado la necesidad de generar una transformación en las relaciones entre los actores involucrados en la producción y comercialización, a partir de una nueva perspectiva ética. En el caso del consumidor, es imprescindible que como ciudadano se concientice de los problemas sociales, ecológicos o económicos que surgen del sistema actual de comercio, asumiendo responsabilidad y acción frente a éstos. El consumidor debe actuar como un sujeto crítico, y consciente de los principios del comercio justo así como de que las escogencias que haga reflejan las formas de producción que acepta, y que estas escogencias pueden mejorar la calidad de vida del productor, así como contribuir a la igualdad. En segundo lugar, un productor que se rija bajo el sistema de comercio justo debe buscar la cooperación como eje central de trabajo, la cual se basa en la solidaridad y el respeto como fundamento del respaldo social. Las asociaciones que surjan como consecuencia, lograrán mejorar la calidad de la producción, así como la productividad, y al mismo tiempo pueden contribuir a disminuir costos de transacción y transporte. Un tercer miembro cuyo papel es clave, es el mediador, que a diferencia del comerciante tradicional se rige por valores como la solidaridad y la cooperación. Éste juega un papel clave en la promoción de este tipo de comercio, liderando el proceso y difundiendo la información (IICA, 2008). Este papel lo juegan las organizaciones de comercio alternativo (ATO), quienes comercializan los productos garantizando su precio justo, educando a los consumidores y manteniendo informados a los productores de nuevas tendencias de productos y precios (Bernd, 2003). Finalmente, estas tres partes de la cadena comercial deben integrarse a un proceso donde la producción, la comercialización y el consumo se entrelazan y comprometen a compartir principios básicos de solidaridad y cooperación.” (IICA, 2008, pág. 47).

Un tercer paso para lograr la implementación del sistema de comercio justo consiste en que los países del Norte deben permitir el acceso directo al mercado europeo a los productos del Sur, así como otorgar garantías económicas a los pequeños productores, respetando sus derechos humanos y los del medio ambiente, crear campañas de sensibilización y de presión política para promover el comercio justo y respetar las identidades culturales de la contraparte. (Bowen, 1999).

---

<sup>23</sup> Organización internacional que trabaja para combatir la pobreza y la injusticia, y para ayudar a personas en situaciones de vulnerabilidad.

### 5.2.3 Comercio justo en Colombia:

La crisis económica de 2008 ha tenido grandes impactos en las economías de los países latinoamericanos, lo cual ha causado un generado una baja en las ganancias de las organizaciones de comercio justo, especialmente, en las de las artesanías. El descenso en las ventas regionales se debe principalmente que los países del Norte han ido direccionando cada vez sus compras al sector alimenticio a costa del sector de las artesanías, y además, los costos de producción y transporte son relativamente más altos en esta zona que en otros lugares. (Frers & Velazquez, 2012).

Esta crisis es un claro reflejo de las deficiencias y contradicciones que presenta el capitalismo moderno, y su incapacidad de resolver los problemas y desigualdades que ha generado. Sin embargo, los miembros de la WFTO-Latinoamérica, han reconocido que, a pesar de los impactos que han sufrido las organizaciones de comercio justo, esta situación representa una oportunidad para que el comercio justo se haga más visible, se desarrolle y se fortalezca. Los avances tecnológicos, el creciente interés de los ciudadanos por lo “propio”, y la emergencia de movimientos sociales como el agroecológico, y otras alternativas como el de finanzas solidarias y el turismo ecológico, constituyen una serie de factores que actualmente están contribuyendo a que el comercio justo se logre abrir puertas y pueda llegar a ser aceptado en una mayor medida. (Ibíd.)

En el caso colombiano, las primeras iniciativas de comercio justo se dieron por cuenta del Ministerio de Agricultura en los años 90, cuando se intentó crear programas que brindaran a los campesinos una mejor posición dentro de la cadena productiva. La sociedad de Mercado Justo y Paz buscó eliminar a los intermediarios, por medio de la creación de espacios de comercialización entre pequeños y medianos productores. Así, se crearon alianzas estratégicas y se insertaron los productores en la cadena agroalimentaria. Más adelante, se empezaron a dar mercados de comercio justo en los que participaron organizaciones campesinas, restaurantes comunitarios y la ciudadanía en general, en donde se vendieron productos naturales, dando así un espacio para que los productores pudieran vender directamente sin intermediarios. (IICA, 2008)

Desde 1991 se han visto distintas iniciativas nacionales que buscan implementar. El caso de ECOCERT<sup>24</sup>, ASOPROSAN<sup>25</sup> ASOCAESH<sup>26</sup>, programa de Acción Social de la Presidencia, el Programa de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, y los programas de mercados como CAFAM y CARREFOUR. Estas entidades han trabajado en programas de intercambio solidarios y responsables con el propósito de mejorar los ingresos de poblaciones marginadas

---

<sup>24</sup> Organismo de Certificación para el Desarrollo Sostenible (GROUP ECOCERT, [s.f])

<sup>25</sup> Asociación de Productores de San Cayetano (Cendales, [s.f]).

<sup>26</sup>Asociación de Grupos de Café Especial del Sur del Huila (ASOCAESH, 2008)



y permitirles el acceso a mercados internacionales con precios acorde a sus condiciones. Así mismo, han buscado dar prestaciones a pequeños productores y apoyar proyectos productivos, al mismo tiempo que han ofrecido asesorías sobre agroindustria, necesidades de mercado, empaques, garantía y calidad de los productos.

Durante esta investigación se realizaron dos encuentros con el propósito de entender posturas, aprender de experiencias en marcha y contemplar la posibilidad de implementar estrategias de comercio justo para los artesanos. El primer encuentro consistió en una sesión interna con los miembros de Artesanías de Colombia S.A., y el segundo en una reunión con Natalia Gómez, gerente de la empresa JapyCrafts, la cual se dedica a la comercialización de artesanías, siempre teniendo como punto de partida el comercio justo.

La primera sesión del seminario (22 de agosto de 2014) contó con la presencia de seis integrantes del equipo de la Subgerencia de Desarrollo y Fortalecimiento del Sector Artesanal, y dos de la Oficina Asesora de Planeación e Información. Dicha sesión inició con una presentación general sobre el tema del comercio justo, que se compuso de los siguientes puntos:

- ❖ Introducción general al concepto de comercio justo, a sus principios y a las ventajas que trae.
- ❖ Ejemplos concretos de la aplicación del comercio justo en Latinoamérica y Colombia.
- ❖ Introducción al tema de los mercados verdes, en relación al comercio justo.
- ❖ Propuestas para la implementación del comercio justo.

A partir de la presentación general, se planteó un taller que consistió en la exposición del diagnóstico sobre la situación actual de Colombia con respecto al comercio justo, de los desafíos generales que enfrenta su implementación y de las soluciones que han sido propuestas frente a estos obstáculos. Con esto, surgieron una serie de ideas sobre la manera como Artesanías de Colombia S.A. debería abordar el tema del comercio justo.<sup>27</sup>

#### Tareas logradas por Artesanías de Colombia S.A.:

- ❖ Artesanías de Colombia S.A. es una entidad que ha trabajado con eventos de comercio justo, pero no ha asumido el tema de forma directa, ya que no ha implementado este sistema dentro de sus líneas de trabajo misional. Sin embargo, se ha hecho claro que la empresa debe promover la idea de comercio justo entre los artesanos(as) y los comercializadores, independientemente de si la implementa no.
- ❖ Se trajo a colación el caso de OVOP<sup>28</sup>, que en compañía de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JAICA), han implementado un modelo de desarrollo local de la artesanía, con la ampliación de cobertura regional “Laboratorios de Innovación y

<sup>27</sup> Para efectos de claridad, las conclusiones que surgieron de este encuentro se presentan acá a modo de lluvia de ideas, pues se discutieron muchos temas de manera paralela, lo cual no hace pertinente una descripción lineal de este debate.

<sup>28</sup> One Village, One Product (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

Diseño”. Este caso sirve como ejemplo de una iniciativa piloto en donde se han tratado temas relativos al comercio justo, y donde se ha hecho un esfuerzo por descentralizar la acción de Artesanías de Colombia S.A.

- ❖ La empresa ha hecho esfuerzos para promover figuras como asociaciones y cooperativas que en principio funcionan pero que luego no se sostienen, en parte porque los artesanos(as) presentan resistencia a organizarse, a raíz de las experiencias no exitosas del pasado. Se resaltó la importancia de la asociatividad como una herramienta clave para la implementación del comercio justo, ya que opera en red y a través de lazos de solidaridad.

#### Medidas que deben ser tomadas por Artesanías de Colombia S.A:

→ Con respecto a la institucionalización del comercio justo:

- ❖ Como entidad rectora e independiente, la empresa debe hacer un mayor esfuerzo por adoptar y hacer efectiva la práctica del comercio justo. Además debe promoverlo como práctica socialmente responsable.
- ❖ Estudio de los parámetros y exigencias que hace la Organización Mundial de Comercio Justo para que una entidad o un país se pueda certificar, con el propósito que la empresa pueda ser incluida en la lista de entidades reconocidas por esta organización.
- ❖ Artesanías de Colombia S.A. debe enfocarse en lograr la certificación de comercio justo, para luego fomentar y apoyar la certificación de otras entidades y otros grupos de productores. Esto se logrará de manera gradual: los comercializadores deben empezar a realizar buenas prácticas desde varias aristas, como la propiedad intelectual, la calidad de producto, el consumo, etc.
- ❖ Estudiar a profundidad el marco legal que sustenta el comercio justo en el país, como el Plan de Gobierno del presidente Juan Manuel Santos 2014-2018, en el cual se hace alusión a la creación de un centro de comercio justo. La línea de gobierno de Gustavo Petro “Bogotá Humana” y la Política Nacional de Emprendimiento son otros de los planes que han trabajado en cuestiones de asociatividad y redes solidarias, lo cual puede servir de base para llevar a cabo el comercio justo.
- ❖ Realizar un acercamiento al Plan de Generación de Ingresos (Departamento de la Prosperidad Social-DPS), ya que resulta pertinente para estudiar aquellos programas que tienen una escala de producción válida para ser incluidos en el comercio justo. El caso de Brasil se ha convertido en un claro ejemplo de este tipo de iniciativas, en donde se han creado estrategias para que la generación de ingresos no esté destinada a la acumulación de capital económico, sino a la acumulación de bienestar social (lo que se conoce como economía popular).
- ❖ Es necesario replantear las nociones relativas al comercio justo, para tener un marco conceptual común, que permita la discusión sobre unas mismas nociones. De esto se



derivó la importancia de replantear la cadena de valor artesanal, especialmente, en lo que respecta al desarrollo social de los artesanos(as).

→ Con respecto a la implementación del comercio justo:

- ❖ Reunión con empresarios(as) que hayan desarrollado iniciativas relacionadas con el comercio justo, como es el caso de la colombiana Carolina Gómez, cuyo proyecto *JapyCraft* es un ejemplo de una comercializadora que toma en cuenta las posibilidades y necesidades de los consumidores.
- ❖ Análisis de aquellos factores particulares que han permitido que el comercio justo se haya implementado de manera exitosa, y se haya vuelto tan importante como el comercio convencional. Por ejemplo, Brasil y Ecuador son países que han incluido el comercio justo dentro de la legislación, lo cual demanda su obligatorio cumplimiento por orden del Estado. El estudio de del modo en el que estos países han identificado, delimitado y abordado el tema del comercio justo, puede servir de ejemplo para implementar las mismas políticas en Colombia, y hacerlo cada vez más efectivo.
- ❖ La empresa debe aplicar los diez principios del comercio justo a cada eslabón de la cadena de valor.
- ❖ Estudiar cuáles son los grupos de artesanos(as) que no cuentan con técnicas de producción sistemática, o que se encuentran en situaciones más críticas de desventaja frente a otros, ya sea por su condición de vulnerabilidad o porque apenas están desarrollando procesos productivos.
- ❖ Se debe pensar en la manera como se implementará en comercio justo en un eventual contexto de postconflicto y las implicaciones que esto pueda tener.
- ❖ Creación de estrategias que permitan el desarrollo de programas puntuales para los artesanos(as) en gestión empresarial, planes de desarrollo y financiamiento.

Tareas que debe realizar el Estado, de la mano de instituciones como Artesanías de Colombia S.A:

- ❖ Se deben generar estrategias de índole social, que logren construir mejores oportunidades y condiciones de vida para los artesanos(as) en desventaja. El turismo comunitario sirve como ejemplo de la realización de prácticas amigables con el medio ambiente que contribuyen a la mejora en las condiciones de vida de las poblaciones que participan en éste.
- ❖ Fortalecer el marco jurídico que establezca el obligatorio cumplimiento del comercio justo mediante la creación de políticas públicas. Debe haber una legislación que cubija a los artesanos(as), para lo cual es necesario pensar en este mecanismo jurídico, legal o político que involucra esta estrategia para los artesanos(as). Artesanías de Colombia S.A. debe realizar el piloto y poner a prueba las estrategias con miras a una política ajustada al contexto y a las posibilidades de los artesanos(as).

- ❖ Desmitificar el tema del comercio justo y buscar la manera de que éste sea interiorizado sin entenderse como un comercio condescendiente. Crear campañas de sensibilización que le permitan a los colombianos entender y apropiarse de la actividad artesanal como manifestación del patrimonio cultural y ámbito propicio para el comercio justo. Así mismo, se debe resaltar la confluencia política que hay entre el movimiento de comercio justo, los mercados verdes, los procesos de turismo cultural, la asociatividad y la propiedad intelectual.

Basado en el diagnóstico de comercio justo que surgió en la investigación, se enlistaron los obstáculos para la implementación y el desarrollo del comercio justo en Colombia. A partir de esto, se realizaron dos ejercicios: en primero de ellos, los participantes debían reflexionar sobre los obstáculos identificados frente a la implementación del comercio justo en Colombia (Columna “Obstáculos” de la Tabla 1.) desde la óptica particular de Artesanías de Colombia S.A. A pesar de que no todos lograron completar el ejercicio, se pudieron extraer ideas valiosas, a partir de las relaciones que hicieron los asistentes entre los obstáculos y las posibles soluciones. La matriz con la que se realizó el ejercicio se presenta a continuación:

**Tabla 1. Ejercicio #2**

OBSTÁCULOS	POSIBLES SOLUCIONES
	1

A	Existen diferencias estructurales en los esquemas de comercio que no han hecho posible que el Comercio Justo se desarrolle como en otros países.		Acompañamiento del Estado con políticas que amparen a los pequeños productores.
B	No existen políticas que amparen a los pequeños productores y sus asociaciones.	2	Fortalecimiento de productores y organizaciones artesanales para que perduren en el tiempo.
C	Existe la suficiente producción de artesanías, pero no asociaciones de artesanos(as) organizadas que perduren en el tiempo.	3	Financiamiento para mejorar las condiciones productivas, técnicas, administrativas y de mercadeo
D	El financiamiento y asistencia técnica a los pequeños productores es limitado.	4	Implementación de estándares de producción de alimentos limpios, respetando la salud del productor y su familia, el consumidor y el medio ambiente
E	En general los artesanos(as), o no son conscientes o no aplican los conocimientos de los efectos que puede ocasionar el daño al medio ambiente, tanto para él y su familia, el consumidor y el medio ambiente.	5	Establecimiento de esquemas de trazabilidad de los productos
F	Se debe ser competitivo en calidad, volúmenes y precios de los productos	6	Sensibilización al consumidor
G	La estructura del mercado reconoce el valor del trabajo, pero no paga al productor un precio que genere utilidades.	7	Planeación de la producción
H	Existe una cultura del trabajo en red muy débil entre los actores de la cadena productiva	8	Creación de estrategias comerciales
I	Altos índices de desplazamiento	9	Estudios de mercado
J	Colombia no es miembro de la WFTO	10	Apoyo de la empresa privada para establecer canales y de comercialización
K	No hay estadísticas sobre la totalidad de la producción y ventas del comercio justo en América Latina que puedan usarse para lecturas generales y análisis comparados	11	Fortalecimiento de los sellos de comercio justo
L	La certificación para artesanías es complicada.	12	Seguridad
		13	No hay voluntad política, pero con proceso de paz podría haberla

De este ejercicio se obtuvieron distintos resultados e incluso surgieron otras propuestas de soluciones (como lo fueron las soluciones 12. y 13. de la tabla anterior, resaltadas en color rojo). Estos resultados así como su análisis se ven reflejados a continuación: en la Tabla 2. se muestran las soluciones (respuestas) que los participantes de encuentro asociaron con cada uno de los obstáculos de la Tabla 1., así como las veces que cada solución fue escogida por los participantes (frecuencia).

**Tabla 2. Resultados Ejercicio # 2**

COLUMNA	RESPUESTAS	FRECUENCIA	COLUMNA	RESPUESTAS	FRECUENCIA
OBSTÁCULO A	1	3	OBSTÁCULO H	2	3
	4	1		5	1
	8	1		8	1
	9	1		9	1
OBSTÁCULO B	1	6	10	1	
	3	3	OBSTÁCULO I	2	1
OBSTÁCULO C	1	1		9	1
	2	5		12	1
OBSTÁCULO D	1	2	OBSTÁCULO J	1	1
	2	1		8	1
	3	3		10	1
	7	1		11	2
OBSTÁCULO E	4	6		13	1
OBSTÁCULO F	3	1	OBSTÁCULO K	2	1
	5	3		5	1
	6	1		9	2
	7	5		11	1
	8	1	OBSTÁCULO L	5	1
	9	2		11	2
	10	1			
OBSTÁCULO G	6	4			
	7	1			
	8	2			
	11	1			

En la Tabla 3. y en la Tabla 4. se analizan las respuestas obtenidas en la Tabla 2., con la intención de proponer posibles causas para estas escogencias, a partir de lo conversado con las personas que asistieron al encuentro:

**Tabla 3. Análisis de los resultados obtenidos en el ejercicio #2 (Obstáculos A-D)**

OBSTÁCULO	DIAGNÓSTICO
OBSTÁCULO A	<p><b>Respuestas: 1, 4, 8, 9</b></p> <p>La mayor frecuencia de la solución 1. parece coincidir con la falta de presencia de Colombia dentro de la Organización Mundial de Comercio Justo.</p>

<p>OBSTÁCULO B</p>	<p><b>Respuestas: 1, 3</b></p> <p>Todos los participantes escogieron la solución 1., lo cual refleja la inexistencia de un marco normativo y jurídico que haga de obligatorio cumplimiento la implementación del comercio justo. La mitad de los participantes seleccionaron además la opción 3., resaltando la importancia de que se invierta en el mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización.</p>
<p>OBSTÁCULO C</p>	<p><b>Respuestas: 1, 2</b></p> <p>5 participantes sugirieron que la solución a este obstáculo radica en fomentar la creación de asociaciones de artesanos(as) que sean sólidas y estables en el tiempo, ya que en el pasado esto ha resultado problemático pues los artesanos(as) no se sienten motivados a seguir en estas agrupaciones.</p>
<p>OBSTÁCULO D</p>	<p><b>Respuestas: 1, 2,3,7</b></p> <p>Para este obstáculos se presentaron varias soluciones, pues los pequeños productores deben recibir un mayor financiamiento de parte del Estado, se deben realizar campañas en donde se promueva la asociación entre ellos y la creación de redes solidarias , se debe apuntar a mejorar la calidad de la producción y de la comercialización de los productos artesanales, lo cual incluye que la producción se planee de manera adecuada, siempre bajo el supuesto de la solidaridad y el respeto al medio ambiente.</p>

**Tabla 4. Análisis de los resultados obtenidos en el ejercicio #2 (Obstáculos E-L)**

OBSTÁCULO E	<p><b>Respuesta: 4</b></p> <p>Todos los participantes coincidieron en que, para que la producción sea medioambientalmente amigable, es necesario que se implemente una producción basada en estándares que respeten los derechos sanitarios del productor, del consumidor y del ambiente. De acá se deriva la necesidad de producir siguiendo la línea propuesta por los mercados verdes.</p>
OBSTÁCULO F	<p><b>Respuestas: 3,5,6,7,8,9,10</b></p> <p>Las múltiples respuestas obtenidas demuestran que la competitividad y la posibilidad de entrar al mercado global surgen a partir de mejorar en una multiplicidad de aspectos, como lo son el aumento de financiamiento, capacitación de los productores, creación de esquemas de trazabilidad de los productos, creación de estrategias comerciales y estudios de mercadeo que brinden un mayor acceso al mercado, así como de campañas de sensibilización que generen una mayor aceptación del producto. Además, se considera importante que la empresa privada invierta para mejorar la competitividad de los pequeños productores.</p>
OBSTÁCULO G	<p><b>Respuestas: 6,7,8,11</b></p> <p>La mayoría de asistentes coinciden en que para que el mercado genere utilidades para los pequeños productores, es necesario que se realicen ejercicios para sensibilizar a los consumidores y hacerles entender las mejoras que genera el comercio justo para los pequeños productores y para el medio ambiente en general.</p>
OBSTÁCULO H	<p><b>Respuestas: 2,5,8,9,10</b></p> <p>La mitad de los participantes pensaron que para fortalecer la red de trabajo de la cadena productiva, es necesario hacer un esfuerzo por brindar ayuda a los artesanos(as) para que se puedan asociar de manera estable.</p>
OBSTÁCULO I	<p><b>Respuestas: 2,9,12</b></p> <p>Sólo la mitad de los participantes propusieron una solución frente al inconveniente del desplazamiento, y cada uno señaló una distinta: entre éstas están: fortalecimiento de asociaciones de artesanos(as), estudios de mercado, seguridad (propuesto por un participante)</p>
OBSTÁCULO J	<p><b>Respuestas: 1,8,9,10,11,13</b></p> <p>Para que Colombia haga parte de la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO), los participantes escogieron principalmente la opción de fortalecer los sellos de comercio justo, pero también la necesidad de que el Estado haga un acompañamiento en el proceso de acreditación (y que haya voluntad política), que se creen nuevas estrategias de comercialización, y que la empresa privada invierta en este sector.</p>
OBSTÁCULO K	<p><b>Respuestas: 2,5,9,11</b></p> <p>La poca riqueza existente a nivel estadístico sobre el comercio justo e América Latina tiene que ver con que no se han hecho suficientes estudios de mercado, con que no se ha establecido un sistema de trazabilidad de productos, de que las asociaciones de artesanos(as) no son lo suficientemente fuertes, y que los sellos de comercio justo no se han fortalecido.</p>
OBSTÁCULO L	<p><b>Respuestas: 5,11</b></p> <p>Sólo la mitad de los participantes respondió ante éste obstáculo: dos de ellos escogieron la necesidad de establecer esquemas de trazabilidad de los productos, y el otro la de fortalecer los sellos de comercio justo.</p>

Las tablas aquí presentadas permiten concluir que cada vez es más notorio que la mayoría de obstáculos que se atraviesan en el camino del comercio justo tienen que ver con la falta de un sistema normativo gubernamental desde donde éste se pueda establecer como en un plano más visible de en el que está ahora. Es necesario que luego de la instauración de estas normativas, los entes involucrados se encarguen de ponerlas en práctica, y de facilitar la inmersión de los artesanos en esta red de comercialización. Además, el Gobierno, los ciudadanos y los mismos artesanos

El segundo encuentro que se hizo sobre comercio justo, se llevó a cabo el jueves 31 de Octubre de 2014 en el restaurante Crepes Arte-Sano en Bogotá con Natalia Gómez, gerente de la empresa Japycrafts, que se dedica a la comercialización de artesanías típicas de distintas regiones de Colombia. Esta iniciativa surgió como una compañía que cree en el talento de los diseñadores y de los artesanos, los cuales se unen para hacer posible la creación de productos sostenibles de gran diversidad y alto valor estético. A partir de esto, el objetivo de la empresa es generar empleo y hacer crecer la productividad de artesanos de Nariño, La Guajira, Chocó, Putumayo y Bogotá, entre otros, para mantener la tradición y las técnicas artesanales que están a punto de desaparecer por falta de apoyo.

Los productos de dicha empresa son elaborados manualmente con materia prima natural y reciclable, lo cual convierte cada producto en una pieza única que tiene como propósito rescatar la esencia de las artes manuales tradicionales, indígenas, contemporáneas, campesinas y urbanas. La compañía ha trabajado con comercio justo, partiendo de la invitación que hace a los artesanos para que trabajen con ésta como diseñadores de sus propias piezas. Los artesanos no se usan como mano de obra, sino que se busca potencializar su capacidad de distribución y ventas para que el producto artesanal colombiano se valore como lo que es: producto de lujo hecho a mano. (JapyCrafts, [s.f]).

Dicho encuentro tuvo como propósito conocer a profundidad la manera como trabaja este tipo de empresa e indagar sobre las dificultades que se han dado con respecto a la implementación del comercio justo. Gómez empezó contando que ésta es una empresa que trabaja en el momento con artesanías colombianas, ecuatorianas y panameñas, actuando como intermediario entre los artesanos y los compradores, pues muchas veces los primeros no pueden llegar a los segundos por falta de recursos, y estos no se van hasta los pequeños pueblos a buscar los productos. Así, la empresa funciona como una fundación con ánimo de lucro, pero que trata de cobrar un porcentaje racional por el trabajo de intermediario, para que las artesanías no sean tan caras y por ende haya mucha demanda.

Los artesanos con los que la empresa trabaja han sido reclutados por JapyCrafts directamente, en el sentido en que han ido a buscarlos en sus pueblos y les han contado la iniciativa por la que quieren trabajar. La configuración de la empresa (de tamaño pequeño y reclutamiento directo) hace que la relación entre ésta y los artesanos sea cada vez más estrecha y disfruten trabajando juntos por el comercio justo. Generalmente la empresa tiene un grupo fijo de



artesanos que producen las artesanías requeridas para cumplir con los pedidos, pero a veces cuando el volumen de estos es muy grande, se buscan nuevos artesanos.

Con respecto al trabajo con comercio justo, JapyCrafts ha intentado promover estas ideas en otras empresas como Falabella y Jumbo. En el caso de la primera, ésta suele realizar un evento una vez al año, en el que se venden productos artesanales de un país específico. En 2013, la empresa en cuestión hizo un esfuerzo significativo por persuadir a la empresa de la importancia de hacer eventos a partir del comercio justo, promoviendo sus principios y sus prácticas socialmente responsables. Aunque esto fue difícil, finalmente se realizó el evento “camino cruzados”, en el que se vendieron artesanías colombianas. Sin embargo, se logró identificar que los precios que tenían los productos fueron bastante elevados, lo cual se convirtió en un obstáculo para su venta.

Con respecto al caso de Jumbo, Gómez mencionó que aquí fue más difícil convencer a la empresa de la realización de un evento con comercio justo, pues, para poder pagarle de manera justa al artesano, es necesario anticipar cierto porcentaje del pago por el producto, y esto fue difícil de aceptar para Jumbo. Para no cometer los mismos errores que en el caso de Falabella, esta vez el evento se realizó con otro tipo de productos (productos del hogar), se situaron en un lugar específico de la tienda, con el objetivo de llamar la atención de los clientes. Efectivamente, en este caso el nivel de ventas fue mayor, pero Gómez resaltó que más allá de esto, lo más significativo es que ahora Jumbo va a empezar a realizar este tipo de eventos una vez al año, lo cual implica que se está sumergiendo en el mundo del comercio justo.

Sobre las dificultades que se presentan para la implementación de esta idea, Gómez mencionó que una de las más grandes es el tema de la sensibilización, ya que las personas no comprenden la importancia de pagar al artesano el verdadero precio por su producto, y muchas veces buscan evadir este excedente. De igual manera ocurre con tiendas como Falabella y Jumbo, que al principio se niegan a dar un anticipo monetario para que sea rentable para el artesano crear y vender sus productos. Sin embargo, JapyCrafts se ha mantenido firme en su propósito de no subvalorar ni explotar al artesano, lo cual lleva que nunca se le pague menos del precio que realmente merece su producto.

Además de esto, la empresa también promueve el comercio justo mediante su percepción del artesano, no como la mano de obra que realiza productos, sino como un diseñador, una persona que de una manera única transmite por medio de un producto su cosmología y sus tradiciones. La idea del comercio justo es respetar esto, y partir del diseño original que los artesanos tienen de su producto, JapyCrafts los asesora en cuestiones relativas a la eficiencia en la producción, a la utilización de materias primas de manera sostenible, etc.

El encuentro se cerró haciendo referencia a que la empresa mencionada y Artesanías de Colombia S.A. deberían trabajar juntos y brindarse apoyo mutuo para promover este tipo de

comercio en Colombia. Para poder ser más eficaces con respecto a la divulgación del comercio justo, es necesario que ambos se certifiquen en este tema, lo cual JapyCrafts ya ha venido realizando. De esa manera, es importante trabajar arduamente para convertirse en un embajador del comercio justo, especialmente en este país, donde la iniciativa es muy poco conocida. Se debe demostrar que no se trata de hacerse rico, sino de ayudar a los artesanos que cuentan con un talento inmenso que se plasma en esos objetos transmisores de cultura y valores sociales, a que logren acceder a la sociedad sin que su oficio sea subestimado económica o culturalmente. (Gómez, comunicación personal, octubre 30 de 2014).

A partir de lo anterior, es posible afirmar que estos dos encuentros pusieron en evidencia que el asunto del comercio justo es algo bastante complejo, y que no hay una sola propuesta para darles solución a las dificultades que se presentan frente a la puesta en marcha de esta iniciativa. Cada vez es más notorio que la mayoría de obstáculos tienen que ver con que no hay una normativa legal que haga de obligatorio cumplimiento esta práctica, y que lo regule, por lo que es necesario trabajar para crearla. Sin embargo, la empresa no debe esperar a que el Estado lo haga obligatorio, sino que debe empezar a poner en práctica el comercio justo y debe convertirse en promotora de éste, explicando la importancia y la trascendencia de aplicar ideas como estas para vivir en un mundo socialmente responsable.

## 6. REFLEXIONES FINALES:

A lo largo de este texto se ha presentado un acercamiento básico a la cadena de valor, a sus elementos principales y a la importancia de ésta como un factor clave en el contexto de la creación de ventaja competitiva para las empresas. La creación de valor dentro de una empresa, es uno de los objetivos centrales que forman la base del sustento empresarial (Eguren & Castán, 2001), para lo cual la cadena de valor aparece como una herramienta de análisis que permite examinar las distintas actividades que subyacen a la producción, a la comercialización y al uso de unos productos, con el propósito de que la empresa logre una gestión más eficiente frente a las otras empresas con las que compete. La aplicación de este tipo de análisis permite entender los mecanismos que subyacen a las estrategias creadas por las empresas para lograr ventaja competitiva, lo cual conduce a que se preparen mejor, no sólo para competir a nivel nacional o regional, sino para ingresar en el mercado global. El objetivo de una herramienta como esta se orienta hacia brindar a empresas como Artesanías de Colombia S.A. los mecanismos que les sirvan de apoyo para poder entender las dinámicas que se hacen presentes en la economía mundial, para así generar estrategias que les permitan introducirse en ésta, con una ventaja competitiva sobre los artesanos de otras partes del mundo.

Sin embargo, los casos que se presentan en este documento demuestran que el análisis que se hace desde el modelo de la cadena de valor no reside únicamente en factores económicos relacionados con el producto, sino que también toma en cuenta el elemento de la mejora en las condiciones de vida de los actores que participan en este proceso. En estos casos se hace evidente la relación entre aumento en la competitividad, cambio en la distribución de ingresos y desarrollo social. Aquí se ve que la cadena de valor ha servido para hacer más competitivos a los grupos de artesanos en cuestión, dándoles la oportunidad de aumentar sus ingresos, lo cual, se espera que se traduzca en una mejora en las condiciones socioeconómicas de los mismos. De esa manera, el desarrollo social se ha vuelto tan importante, que hasta se ha convertido en uno de los eslabones principales de la cadena de valor, pues para que los productores se vuelvan más eficientes, no basta con introducirlos en las dinámicas de producción o capacitarlos. Es necesario apuntar al mejoramiento de las condiciones de vida de estos grupos, integrando esto con las dinámicas productivas, para así lograr que el desempeño de estos actores, así como su calidad de vida, sean mejores. Sumado a esto, se ha resaltado la necesidad de apuntarle a un comercio justo. A pesar de que entrar estos circuitos mundiales de comercio sea complicado, Artesanías de Colombia S.A. debe hacer un esfuerzo para lograrlo. Para que esto sea posible, es necesario que los miembros de la empresa tengan la oportunidad de dialogar con empresas que hayan implementado el comercio justo de manera que puedan ampliar el panorama y tener más claridad en el tema. Casos como los de las comunidades que han autogestionado el comercio justo y lo han implementado ellos mismos deben ser la guía a seguir para empresas como estas. (Molina, comunicación personal, septiembre de 2014).

Es necesario tomar estos casos de éxito como punto de partida para la implementación del comercio justo, y no un modelo teórico en el que al final no hay acciones efectivas que beneficien a los artesanos. Esta iniciativa tiene muy buenos planteamientos teóricos, pero en la práctica no ha sido tan justo como propone serlo, pues en algunos casos son las entidades certificadoras de comercio justo y no los productores quienes se quedan con el excedente obtenido del precio más justo, mientras que en otros, los artesanos venden los productos a distintos precios a los compradores. Lo justo de este tipo de comercio radica en pagarle al productor el verdadero valor del producto, en que sea el gobierno y no el artesano quien invierta en el sector, en que los precios no sean desmedidamente altos para que los productos sean accesibles para los compradores. Artesanías de Colombia S.A. ha hecho esto: ha invertido en promoción, en divulgación; y le ha dado la oportunidad al artesano mediante sus ferias de que venda sus productos de manera directa para que no se encarezcan en el proceso de intermediación. (ibíd.) Con esto también se ha logrado rescatar la esencia cultural de las comunidades: en estas ferias es el artesano quien se encarga de contar toda la historia y las tradiciones que se esconden detrás de un producto y su realización. Las artesanías que antes se consideraban “baratijas” y “chucherías” ahora se consideran objetos prestigiosos y dignos de coleccionar, gracias al trabajo de promoción y valoración simbólica de estos objetos que ha hecho Artesanías de Colombia S.A. (Ortiz, comunicación personal, septiembre de 2014). Esto es lo que muestra por qué una herramienta económica como la cadena de valor debe tener como punto de partida el bienestar del artesano y no la venta del producto exclusivamente.

Para terminar, se podría afirmar que esta investigación ha logrado establecer un punto de partida para llevar a cabo acciones orientadas a mejorar generar un bienestar económico y social para los artesanos. En ese sentido, este documento puede contribuir en cierta medida como un marco teórico de investigación que permite identificar las ventajas y las debilidades que presenta Artesanías de Colombia S.A. con respecto a la situación de la comercialización y específicamente, de la implementación del comercio justo. Sin embargo, es necesario reconocer que esta investigación aún es incipiente y falta mucho por hacer para lograr una caracterización más certera y completa sobre la comercialización. En ese sentido, hubiera sido pertinente hablar un poco más con miembros de la Subgerencia de Promoción y Generación de Oportunidades Comerciales, quienes hubieran podido brindar una información más precisa sobre las dinámicas que rigen el eslabón de la comercialización, y cómo éstas han cambiado en los últimos años. Adicional a esto, otro factor que limitó el desarrollo de esta investigación de la manera en que estaba prevista, fue el hecho de que las investigaciones de comercio justo que se intentaron convocar para el segundo encuentro, no respondieron a esta iniciativa, a pesar de la insistencia por parte de Artesanías de Colombia S.A. Esto hizo imposible llevar un encuentro como el que se esperaba realizar, en donde las distintas empresas expertas en este tema tuvieran la posibilidad de contarle al personal de Artesanías de Colombia S.A. sobre sus experiencias con el tema en cuestión. Lo anterior resalta la necesidad de continuar con esta investigación, especialmente con respecto al

comercio justo, pues es evidente que en esta empresa el tema es demasiado incipiente, pero al mismo tiempo, es de carácter urgente trabajar para que esta iniciativa se convierta en una realidad.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, F. ([s.f]). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de Teoría del valor-trabajo (Adam Smith): <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12teoria-clasica/58-teoria-del-valor-trabajo-adam-smith>
- Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Consejo Privado de Competitividad, Departamento Nacional de Planeación. (2008). *POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD*. Bogotá D.C.
- Artesanías de Colombia. ([s.f]). *Documento inicial de comercio justo*.
- Artesanías de Colombia S.A. ([s.f]). *Artesanías de Colombia: Misión y Visión*. Obtenido de [http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_nosotros/mision-y-vision\\_166](http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/mision-y-vision_166)
- Artesanías de Colombia S.A. (2008). *Informe de gestión 2008*. Bogotá: Artesanías de Colombia.
- Artesanías de Colombia S.A. (2011). *Subgerencia Administrativa y Financiera*. Bogotá D.C: Artesanías de Colombia S.A.
- Artesanías de Colombia S.A. (2012). *Artesanías de Colombia*. Obtenido de [http://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Foro/5848\\_conclusiones\\_encuentro\\_presente\\_\\_futuro\\_del\\_sector\\_artesano.pdf](http://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Foro/5848_conclusiones_encuentro_presente__futuro_del_sector_artesano.pdf)
- ASOCAESH. (2008). *ASOCAESH*. Obtenido de <http://asocaesh.blogspot.com/>
- Bernd, A. (2003). *Guía para el acceso al mercado ecológico y al mercado solidario*. PROMERFIDAMERICA.
- Biagetti, D., Dall'Asta, C., Montenegro, Gustavo, Navarra, J., Pujoy, A., & Rueda, L. (2012). *Cadena de valor de artesanos textiles en la provincia de Córdoba. procesos de innovación tecnológica en una fábrica a cielo abierto*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Biblioteca Luis Ángel Arango. ([s.f]). *Mercados verdes*. Bogotá.
- Binghamton University. ([s.f]). *Terence K. Hopkins*. Obtenido de <http://binghamton.edu/fbc/about-fbc/terence.html>
- Biografía y vidas. ([s.f]). *Albert Hirschman*. Obtenido de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/h/hirschman.htm>
- Blumer, H. (1937). *El interaccionismo simbólico. Perspectiva y método*.
- Boudon, b. R. (1979). *La lógica de lo social. Introducción al análisis sociológico*. Madrid: RIALP.
- Bourdieu, P. F. (2000). Making the economic habitus. Algerians workers revisited. *Ethnography*, 17-41.
- Bourdieu, P. F. (2003). *Las estructuras sociales de la economía*. Anagrama.
- Bowen, B. (1999). *Comercio justo: historia, principios y funcionamiento*.
- Casa Europa. ([s.f]). *Círculo de Bellas Artes de Madrid*. Obtenido de Pierre Bordieu: [http://www.circulobellasartes.com/ficha.php?s=fich\\_bio&id=752](http://www.circulobellasartes.com/ficha.php?s=fich_bio&id=752)
- CEMEX. (2007). *CEMEX*. Recuperado el 31 de 07 de 2014, de Programa de Implementación de Medidas de Responsabilidad Social en la Cadena de Valor: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1055/RSE%20CEMEX%20-%20Cadena%20de%20Valor%20-%20300407.pdf?sequence=1>
- Cendales, J. A. ([s.f]). *ASOPROSAN*.
- Chinchilla, L. (2012). Obteniendo el máximo beneficio de las cadenas globales de valor: oportunidades y desafíos para Latinoamérica. Washington.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2006). *Supply Chain Management*. Pearson/ Prentice Hall.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2006). *Supply Chain Managment*. Pearson/ Prentice Hall.

- Cole, J. ([s.f]). *Eumed Enciclopedia Virtual*. Obtenido de Adam Smith (1723-1790):  
<http://www.eumed.net/coursecon/textos/Adam%20Smith.pdf>
- Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo. (2014). *CLAC. Quienes somos*. Obtenido de  
<http://clac-comerciojusto.org/>.
- Coscione, M. (2008). *El Comercio Justo UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA*. Madrid: Catarata.
- Departamento Nacional de Planeación . (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación . (23 de 10 de 2014). *Ovop, Camino al progreso. Estrategia de Desarrollo Local . "Un Pueblo, Un Producto"*. Obtenido de <https://ovop.dnp.gov.co/>
- Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. (2009). *Terminología Científico Social*. Madrid-México: Plaza y Valdés. Obtenido de Terminología Científico- Social.
- Duke University. ([s.f]). *Faculty Database*. . Obtenido de Arts & Sciences. Literature:  
<http://fds.duke.edu/db/aas/Literature/faculty/vmudimbe>
- Eguren, M. d., & Castán , J. M. (2001). *La cadena de valor bajo un informe sistémico y sus implicaciones en el análisis de la creación de valor en la empresa*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- ejolt. ([s.f]). *Environmental Justice Organisations, Liabilities and Trade*. Obtenido de Commodity chains:  
<http://www.ejolt.org/2012/12/commodity-chains-2/>
- Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva. ([s.f]). *Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva*. Recuperado el 06 de 08 de 2014, de Biblioteca gratuita de Economía, Empresas, Finanzas, Comercio y otras ciencias sociales:  
<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>
- Escobar, A. (1988). Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World. *Cultural Anthropology*, 428-443.
- Escobar, A. (2004). *La Invención del Tercer Mundo. CONSTRUCCIÓN Y DECONSTRUCCIÓN DEL DESARROLLO*. Norma.
- Espacio Mercosur Solidario. ([s.f]). *Espacio Mercosur Solidario*. Obtenido de <http://ems.bligoo.com/>
- Fair Trade Institute. ([s.f]). Obtenido de <http://www.fairtrade-institute.org/db/authors/view/445>
- Ferrando, A. P. (2013). *Las Cadenas Globales de Valor y la medición del comercio internacional en valor agregado*. Instituto de Estrategia Internacional.
- Forbes. ([s.f]). *John J. Sviokla*. Obtenido de <http://www.forbes.com/profile/john-j-sviokla/>
- Fórum Brasileiro de Economia Solidária. (20 de 02 de 2010). *Economía Solidaria en América Latina: Una Década Ganada*. Obtenido de [http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5025&Itemid=62](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=5025&Itemid=62)
- Frers, G., & Velazquez, V. (04 de 2012). *Coordinadora Estatal de Comercio Justo*. Obtenido de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2012/04/Art%C3%ADculo-Am%C3%A9rica-latina.pdf>
- Fridel, G. (Nov de 2006). *Fair Trade and Neoliberalism: Assessing Emerging Perspectives*. Obtenido de <http://www.jstor.org.ezproxy.uniandes.edu.co:8080/stable/427647966>
- Fuenzalida, E. (1983). The Reception of Scientific Sociology in Chile. *Latin American Research Review* 18, 95-112.
- Fuenzalida, E. (1985). The Reorganization of Knowledge Institutions In Latin America Between 1950 and 1980. *Michel Foucault: History of the Present*. Berkeley: University of California.
- Fundación Al Verde Vivo. ([s.f]). *Fundación Al Verde Vivo*. Recuperado el 01 de 08 de 2014, de <http://www.alverdevivo.org/quienes-somos/quienes-somos>



- Fundación Endesa Colombia. ([s.f]). *Fundación Endesa Colombia*. Recuperado el 01 de 08 de 2014, de [http://www.endesa.com/es/nuestrocompromiso/Fundaciones/Fundacion\\_Endesa\\_Colombia](http://www.endesa.com/es/nuestrocompromiso/Fundaciones/Fundacion_Endesa_Colombia)
- GROUP ECOCERT. ([s.f]). *Group Ecocert. El organismo de certificación para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://www.ecocert.com/es>
- Harvard Business School. ([s.f]). Obtenido de <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532&click=bestbet>
- Harvard Business School. ([s.f]). *Jeffrey F. Rayport*. Obtenido de <http://blogs.hbr.org/jeffrey-f-rayport/>
- Hirschman, A. (1958). *The strategy of economic development*. New Haven: Yale Univeristy.
- Hudis, P. (15 de 09 de 2014). *Wiley Online Library*. Obtenido de The Enciclopedia of Political Thought: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118474396.wbept0578/abstract>
- Institute of World Politics. ([s.f]). *Michael D. Webber*. Obtenido de <http://www.iwp.edu/about/page/michael-d-webber>
- Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia, & Fundación al Verde Vivo. (2007). *Diagnóstico de la dimensión social, productiva y ambiental para la cadena de valor turismo sostenible cuenta alta del río Bogotá, Sueca, Cundinamarca*. Bogotá: Insituto Humboldt.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2008). *El comercio justo como alternativa para el desarrollo equitativo*. Costa Rica: Corporación Lationoamericana Misión Rural.
- Inter Redes y Conectores S.A.S. ([s.f]). Obtenido de <http://www.inter-redes.com/>
- JapyCrafts*. ([s.f]). Obtenido de [www.japycrafts.com](http://www.japycrafts.com)
- Kaplinsky, R. (2004). Spreading the Gains of Globalization. En *Problems of Economic Transition* (págs. 74-115).
- Kaplinsky, R. (2004). *Competitions Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains*. Sussex: University of Brighton.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2003). *A Handbook for Value Chain Research*. International Development Research Center.
- López, L. F. (2007). *Formulación de la estrategia de competitividad para la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca*. Bogotá: Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia.
- López, V. (2009). *Pautas conceptuales y metodológicas*.
- Maroto, C. M. (14 de 03 de 2008). *Lean Supply Chain*. Obtenido de <http://leancsc.blogspot.com/2008/03/las-cadenas-de-suministro.html>
- Martinez, L. F., Bello, P. L., & Castellanos, O. F. (2012). *Sostenibilidad y desarrollo: El valor agregado de la agricultura orgánica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mata Fernandez, G. ([s.f]). *Crítica del modelo de la cadena de valor*.
- Ministerio de Cultura; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Departamento Nacional de Planeación. (2010). *POLÍTICA NACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN COLOMBIA*. Bogotá.
- Moreno, L. A. (2012). "Obteniendo el máximo beneficio de las cadenas globales de valor: oportunidades y desafíos para Latinoamérica". Washington D.C.
- Ochoa, F., & Moreno, E. (2011). *TURISMO SOSTENIBLE, CADENA DE VALOR Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN SUESCA (CUNDINAMARCA) COLOMBIA*. Bogotá: Turismo y Sociedad.
- Perales, N. (1998). INTERNET COMO ENTORNO COMPETITIVO: MERCADOS Y PRODUCTOS VIRTUALES. UN ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR VIRTUAL. *DyO*, 24-29.
- Porter, M. (2008). *COMPETITIVE ADVANTAJE, Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

- Pujol, A., Biagetti, D., Montenegro, G., Dall'Asta, C., Navarra, J., Rueda, L., . . . Barnes, F. (2012). *Cadena de valor de artesanos textiles en la provincia de Córdoba. Procesos de innovación tecnológica en una fábrica a cielo abierto*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Ramirez, D. (21 de 10 de 2014). Bogotá, Colombia.
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploring the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Recklies, D. (2001). *The Value Chain*. Recklies Management Project GmbH.
- Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria. ([s.f]). Obtenido de <http://www.redconlatrata.org/?rubrique46&entidad=Redes&id=15318>
- Ricardo, D. (1996). Principles of Political Economy and Taxation . En *On value* (pág. Capítulo 1). Londres: John Murray.
- Rojido, E., Supervielle, M., & Vigna, A. (2009). *Exploración de mecanismos sociales en las cadenas de tejido artesanal*. Universidad de la República. Obtenido de <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Marcos%20Supervielle%20-%20Emiliano%20Rojido%20-%20Ana%20Vigna%20Exploraci%C3%B3n%20de%20mecanismos%20sociales%20en%20las%20cadenas%20de%20tejido%20artesanal.pdf>
- Romero, W. (2011). *Reflexiones económicas*. Recuperado el 04 de 08 de 2014, de Cadenas de valor: una aproximación conceptual y metodológica para su estudio: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/cadenas.pdf>
- Sen, A. (2002). *Cambiar las reglas- Comercio, globalización y lucha contra la pobreza*. OXFAM internacional.
- Smith, A. (1976). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. En *Of the Real and Nominal Price of Commodities, or of their Price in Labour, and their Price in Money* (pág. Capítulo 5). Chicago: University of Chicago Press.
- Supervielle, M., Rojido, E., & Vigna, A. (2009). *Exploración de mecanismos sociales en las cadenas de tejido artesanal*. Universidad de la República. Obtenido de <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Marcos%20Supervielle%20-%20Emiliano%20Rojido%20-%20Ana%20Vigna%20Exploraci%C3%B3n%20de%20mecanismos%20sociales%20en%20las%20cadenas%20de%20tejido%20artesanal.pdf>
- Toscano, D. ([s.f]). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 31 de 07 de 2014, de CIAT- Bogotá: [http://www.agronomia.unal.edu.co/home/files/hoja\\_informativa\\_ciat.pdf](http://www.agronomia.unal.edu.co/home/files/hoja_informativa_ciat.pdf)
- Wallerstein, I. ([s.f]). *Immanuel Wallerstein*. Obtenido de <http://www.iwallerstein.com/about/>
- Web y Empresas. (30 de 01 de 2012). *Web y Empresas*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/#comments>
- WFTO. ([s.f]). *WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION*. Obtenido de [http://www.wfto.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=13](http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=13)