

Modelo de internacionalización de negocios culturales

 **Andrea Carolina Redondo Méndez***

 **Vicente Alejandro Jiménez Olivera****

 **Carlos Pinzón Muñoz*****

Fecha de recepción: 24 de junio de 2024

Fecha de aceptación: 13 de noviembre de 2024

Para citar este artículo: Redondo Méndez, A. C., Jiménez Olivera, V. A., & Pinzón Muñoz, C. (2025). Modelo de internacionalización de negocios culturales. *Universidad y Empresa*, 26(48), 1-24. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14642>

Resumen

El sector cultural viene enfrentando desafíos y situaciones problemáticas asociadas con la falta de financiamiento, piratería, limitaciones en la formación y educación, falta de políticas públicas adecuadas, competencia internacional e informalidad. Ello ha dificultado el posicionamiento directo de las empresas culturales en los mercados internacionales. **Objetivo:** proponer un modelo de internacionalización para los negocios del sector cultural, nacional e internacional, que no solo permita a las empresas generar mayores beneficios económicos sino, además, ampliar su mercado y mejorar su competitividad, partiendo de sus particularidades al manejarlas como fortalezas dentro del proceso. **Metodología:** descriptiva con método explicativo-analítico, debido a que se utilizó la observación y la descripción de un fenómeno. Además, con un enfoque propositivo que permitió el establecimiento de un modelo que no existe en el mundo. **Resultados principales:** se elaboró un modelo de internacionalización para el sector cultural, a partir de las características particulares de las empresas que componen el sector. **Conclusiones:** este modelo posee la interacción tripartita entre la relación con el ecosistema creativo, la selección del modelo y el esquema del proceso de internacionalización.

Palabras clave: industrias culturales; industrias creativas; internacionalización; sector cultural.

* Profesora e investigadora de la Universitaria Agustiniiana (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: andrea.redondo@uniagustiniana.edu.co

** Profesor e investigador de la Universidad Vizcaya de las Américas (Colima, México). Correo electrónico: vicente.alejandro1985@gmail.com

*** Correo electrónico: carlos.pinzonm@uniagustiniana.edu.co

Model of Internationalization of Cultural Businesses

Abstract

The cultural sector currently faces challenges and problematic situations associated with lack of funding, piracy, limitations in training and education, lack of adequate public policies, international competition and informality, among others; which has made it difficult for cultural enterprises to position themselves directly on international markets. **Objective:** to propose an internationalization model for cultural sector businesses, both nationally and internationally, which not only allows companies to generate greater economic benefits but also to expand their market and improve their competitiveness, from their particularities in handling them as strengths within the process. **Methodology:** descriptive type with explanatory - analytical method, because it uses the observation and description of a phenomenon. In addition, with a proactive approach that allows the establishment of a model that does not exist at the global level. **Key findings:** an internationalization model for the cultural sector was developed, based on the particular characteristics of the companies that make up the sector. **Conclusions:** this model has the tripartite interaction between the relationship with the creative ecosystem, the selection of the model and outline of the internationalisation process.

Keywords: cultural industries; creative industries; internationalization; cultural sector.

Modelo para a internacionalização de empresas culturais

Resumen

O setor cultural tem enfrentado desafios e situações problemáticas associadas à falta de financiamento, à pirataria, às limitações no treinamento e na educação, à falta de políticas públicas adequadas, à concorrência internacional e à informalidade. Isso tem dificultado o posicionamento direto das empresas culturais nos mercados internacionais. O objetivo é propor um modelo de internacionalização para empresas do setor cultural nacional e internacional que permita não apenas gerar maiores benefícios econômicos, mas também expandir seu mercado e melhorar sua competitividade, com base em suas particularidades, gerenciando-as como pontos fortes do processo. A metodologia utilizada foi a descritiva com método explicativo-analítico, devido ao fato de que foram utilizadas a observação e a descrição de um fenômeno. Além disso, com uma abordagem proposicional, que permitiu o estabelecimento de um modelo que não existe no mundo. Com base no exposto, foi elaborado um modelo de internacionalização para o setor cultural, com base nas características particulares das empresas que compõem o setor. Esse modelo tem uma interação tripartite entre o relacionamento com o ecossistema criativo, a seleção do modelo e o delineamento do processo de internacionalização.

Palavras-chave: indústrias culturais; indústrias criativas; internacionalização; setor cultural.

Introducción

En el mundo, el desarrollo del sector cultural no solo presenta transversalidad, integración y valor agregado, sino que manifiesta en su interior procesos de innovación que representan crecimiento nacional y reconocimiento internacional. La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 2021 como el año internacional de la economía creativa para el desarrollo sostenible, un año dedicado a la cultura, la creatividad y la innovación para darles un papel más central a las industrias culturales y creativas, ya que contribuyen al 7.4% del producto interno bruto mundial y emplean al 14% de los trabajadores (Martínez Hernández, 2022).

Es importante mencionar que el Fondo Internacional para la Diversidad Cultural se creó como parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, con el fin de dinamizar el sector cultural y fomentar proyectos que contribuyan al desarrollo y a la creación de políticas culturales a partir del conocimiento real del sector. Esto es, se reconoce el sector cultural como un dinamizador de desarrollo, como un catalizador de oportunidades y como parte de una estrategia para la eliminación de la pobreza.

Este sector representa una multiplicidad de actividades relacionadas con la creatividad del ser humano, con sus capacidades —siguiendo el concepto de Sen (1999)— y con habilidades y estrategias como motor de desarrollo a partir de labores consideradas parte de la identidad territorial. Así, hablar del sector cultural, supone no solo una serie de expresiones culturales, sino actividades que se reflejan como herramientas que permiten el mejoramiento de procesos productivos internos y externos.

Ahora bien, si se mencionan los procesos de internacionalización, ha de decirse que se basan en decisiones empresariales que buscan nuevos escenarios de acción, en cualquiera de sus etapas, por cuanto se trata de extender uno o varios de sus procesos a mercados externos; así:

Los mercados internacionales se incorporan, por tanto, en las estrategias básicas de crecimiento y consolidación de las empresas. Por otra parte, el factor interno deriva de la propia dinámica de la maduración de los productos, o la saturación o decrecimiento de los mercados internos. (Rueda, 2013, p. 10)

Pero si se habla de internacionalización de negocios culturales, existe un vacío ligado a las formas, pasos o etapas, pues es un sector no tradicional que requiere estructuras diferenciadas y que no cuenta con un modelo propio capaz de responder a sus necesidades. Es un sector que basa en el desarrollo y crecimiento de las habilidades y talentos del ser humano y que presenta sus bienes y servicios mediante elementos de creatividad, a través de una línea no tradicional en su cadena productiva y en sus procesos de exportación.

Además, es un sector que, pese a su dimensión global, no aparece organizado y estructurado como un sector tradicional, sino que lo componen actores que intervienen en diferentes fases productivas y comerciales, sin distinción establecida y sin formalización clásica. Ello hace aún más difícil su reconocimiento y posicionamiento en mercados internacionales.

Por esto, esta investigación contribuye al desarrollo del sector real para las empresas culturales, a través de un modelo de internacionalización adaptado a cada una de sus particularidades y que les permitirá una mayor presencia en mercados internacionales. Se buscó responder a la pregunta: ¿de qué manera se pueden internacionalizar los negocios culturales? Y es que la internacionalización de las pymes culturales es prioritaria y supone un cambio en la visión sobre los mercados internacionales, principalmente para sectores no tradicionales. Se tuvo en cuenta que es un sector que globalmente aporta de manera significativa al producto interno bruto y que vincula laboralmente a una gran parte de la población.

Revisión de literatura

La internacionalización surge en el área del comercio internacional, como parte de una de sus teorías consideradas clásicas. Esta dice que cada país produce tanto bienes como servicios que les representan bajos costos de producción, y que logran dividir así el trabajo y alcanzar un importante grado de especialización. Así, los recursos se dirigen a actividades comerciales viables para exportarlos si su producción es eficiente, o a su importación, en el caso de aquellos productos sin la suficiente eficiencia de producción.

Dentro de los procesos de internacionalización en sectores tradicionales de la economía, los modelos existentes suponen una estructura claramente definida de la empresa, producto o servicio que se va a exportar, y es que, desde la esfera académica, se visibilizan elementos particulares tanto del mercado nacional como del mercado internacional. De esta manera, el artículo se acerca a cinco de los modelos de internacionalización más referidos en sectores tradicionales, usados de manera clásica y original, y muestra, en cada caso, los elementos y bases estructurales que se pueden utilizar y adaptar a los negocios de tipo cultural que se abordan en esta investigación.

Los cinco modelos son: el Uppsala, que resalta la existencia de una mezcla entre experiencia y conocimiento; el modelo de redes, para el cual se destaca la existencia de redes de trabajo y experiencia para las organizaciones; el modelo de capacidades, que se vuelve prioritario para la existencia de las llamadas *capacidades del individuo*, que manifiestan un punto intangible en términos de habilidad, creatividad o talento; el modelo de etnografía de mercado, que corresponde a la experticia o habilidad del individuo, pues es la estructura principal y materia prima de la internacionalización, y el modelo de etnografía organizacional, dado que dentro de los modelos culturales es importante tener en cuenta el conocimiento y la adaptabilidad de su entorno.

Modelo Uppsala

El modelo de internacionalización de negocios Uppsala, o también conocido como *modelo de internacionalización incremental*, es una teoría de origen sueco desarrollada en 1970 por Johanson y Vahlne. Tiene como premisa la internacionalización como un proceso gradual y secuencia. Menciona que la internacionalización o no internacionalización de una empresa cultural está sujeta al conocimiento que se posee y a la experiencia adquirida en los mercados extranjeros. Se centra en la acumulación de conocimiento y en la reducción de la incertidumbre a través de la vinculación, el trabajo y la experiencia en un entorno extranjero. Dicho de otra manera, conocimiento y experiencia son clave para la internacionalización, que en el caso de los negocios culturales manifiesta un elemento de éxito (Johanson & Vahlne, 2009; Zatarain-Peraza et al., 2020).

De acuerdo con Johanson (1977, 1990), la internacionalización, “es un ciclo de interacciones y relaciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos de mercado y

las operaciones que se realizan externamente” (citado en Barón Sánchez & Díaz Bracho, 2019, p. 7). Así pues, este modelo posee una estructura que se divide en dos aspectos principales, uno de ellos estático y otro dinámico (figura 1), siendo la distinción entre ambos variables de internacionalización (Johanson & Vahlne, citados en Criado, 1999).

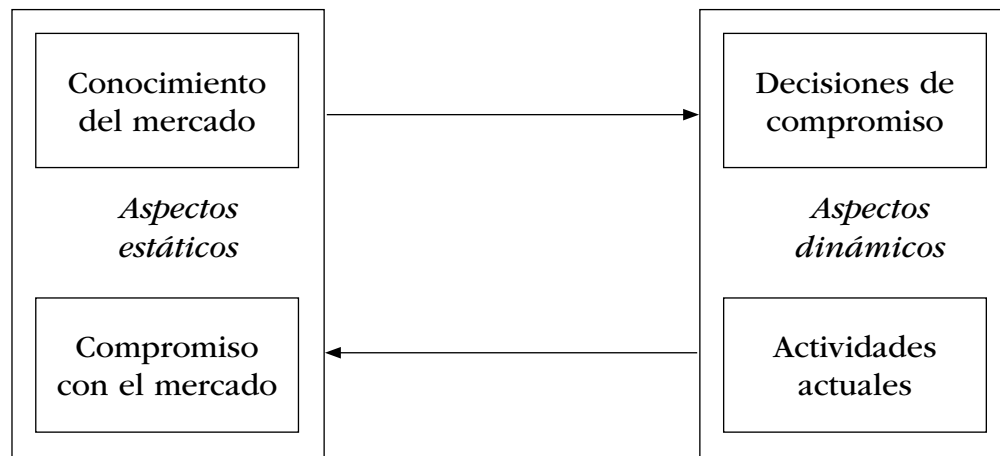


Figura 1. Mecanismo básico de la internacionalización

Fuente: Criado (1999) con base en Johanson y Vahlne (1977), citados por Barón Sánchez y Díaz Bracho (2019, p. 8).

Cada etapa de este modelo aporta conocimiento a la organización, ya que con ello adquiere experiencias y, por lo tanto, nuevas oportunidades de mercado. Esto a su vez significa que “una vez que la empresa se vuelve internacional adquiere recursos (innovación, información, o contactos) que le permiten crecer dentro del mercado” (Zatarain-Peraza et al., 2020, p. 1763).

Modelo de red de relaciones

Este modelo se centra en la existencia de relaciones entre las organizaciones, al igual que en la colaboración como el impulsor para que la internacionalización se lleve a cabo. Resalta la necesidad de generar alianzas estratégicas, así como una amplia red de contactos nacionales e internacionales, que en su momento lleguen a proporcionar recursos e información o, en su defecto, el acceso a ellos. En este modelo, la confianza es la base de las relaciones duraderas (Johanson & Vahlne, 2009; Dunning, 2014). Para las organizaciones culturales, entonces, se vuelve relevante la creación y materialización de alianzas

mediante ejercicios de *networking* entre diferentes sectores y Estados, por cuanto brinda nuevas perspectivas ligadas a experiencias exitosas.

Este tipo de modelos “ocurre en el establecimiento y construcción de nuevas relaciones en nuevos mercados y también por la conexión a redes existentes en otros países [...] se deriva de la investigación sueca relacionada con los procesos de internacionalización industrial” (Cardoso et al., 2007, p. 19). De acuerdo con algunos autores, se trata de un modelo contemporáneo que aporta nuevas perspectivas e intenta responder a la sociedad actual de conocimiento, llegando a hablar de la existencia de otro modelo denominado holístico, el cual se da “en cualquier (y en todas) las partes de la cadena de valor de una empresa desde la concepción y diseño de lo que se va a producir, pasando por la producción e incluyendo las fases usuales como distribución y comercialización” (Cardoso et al., 2007, p. 19).

Modelo de recursos y capacidades

Los recursos internos, así como las capacidades propias de la organización, son parte fundamental de este modelo. Se centra en la identificación y en el aprovechamiento de los recursos y capacidades únicos que posee una organización cultural que le permita competir en un mercado internacional. Al hablar de recursos, considera aquellos que son de tipo tangible, por ejemplo, la infraestructura y los activos culturales; así como los intangibles, conformados por aspectos cualitativos, como son reputación y la marca de las organizaciones culturales. En este modelo son cruciales la capacidad de adaptación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Johanson & Vahlne, 2009; Dunning, 2014).

También resulta importante de comprender que en este modelo ha de tenerse en mente que “la entrada de una organización al mercado internacional no asegurará el éxito si esta no cuenta con una ventaja competitiva que lo haga sobresalir” (Zatarain-Peraza et al., 2020, p. 1761).

Modelo de etnografía de mercado

Este modelo se basa en la comprensión de las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores en el mercado internacional. Se centra en el estudio cualitativo de características culturales y sociales que pertenecen a diversos mercados objetivos. Aquí la observación y el trabajo de campo son fundamentales, pues se requiere una adaptación constante de los productos, servicios y de las estrategias de *marketing* particulares para cada mercado (Johanson & Vahlne, 2009; Dunning, 2014).

Si bien la etnografía es un método científico adoptado de la antropología, es innegable que su base consiste en “comprender la complejidad de los comportamientos asumidos por los diferentes agentes del mercado” (“Etnomarketing”, 2017, p. 265), bien pudiendo ser estos los negocios culturales. De ese modo, el método etnográfico, además de centrarse en las acciones humanas, atiende aquellas interacciones que se construyen de manera cotidiana, las cuales “permite conocer cómo la gente puede ver su mundo experiencial desde la forma como ellos nos hablan acerca de él” (Moreno, 2005, p. 75). Dicha cuestión es relevante en la estructuración de modelos de negocio del ámbito cultural, debido a que la base de su desarrollo se torna vivencial y social.

Modelo de etnografía organizacional

El estudio de las propias organizaciones es la parte medular de este modelo. A fin de cuentas, son las organizaciones el medio ideal para comprender y mejorar su internacionalización. La cultura organizacional es la base, así como los valores y las prácticas internas influyen en la capacidad de una organización para expandirse globalmente. El modelo se basa en la identificación de las fortalezas y debilidades internas, al igual que los obstáculos culturales y organizacionales. De este modo, para las organizaciones culturales, el entendimiento de sus protagonistas, sus habilidades y entornos se convierte en la esencia de las transformaciones necesarias para la prestación de bienes y servicios. Las claves del éxito de este modelo son el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación interna.

Metodología

Para esta investigación se utilizó una metodología descriptiva con método explicativo-analítico, por la observación y la descripción de un fenómeno, a partir de la exploración de la realidad para construir la justificación, el objetivo general y el contraste de los resultados obtenidos (Sarabia, 1999). Además, mediante un enfoque propositivo y novedoso, se estableció un modelo que no existe en el mundo.

Tipo de estudio

Se realizó un estudio explicativo-analítico, debido a que se partió de la exploración e identificación de modelos de internacionalización, para pasar al reconocimiento de eslabones que analizan su pertinencia en el sector cultural. Igualmente, se analizó su efectividad a partir del conocimiento de la demanda del ecosistema cultural.

Método de investigación

El método no experimental y analítico recogió las principales fases de las teorías más usadas, a efectos de construir una en pro de los negocios culturales. Desde lo deductivo-analítico, se tomaron las estructuras planteadas desde la oficialidad colombiana. Así mismo, se partió desde las generalidades presentadas como políticas y regulaciones, con el fin de llegar a casos particulares de aplicabilidad real y efectiva en este mismo contexto.

Así, en primer lugar, se identificó el problema que se buscaba resolver: la inexistencia de modelos, pasos o estructuras para la internacionalización de negocios culturales. Luego, se llegó a la descomposición del problema identificado, conociendo los modelos tradicionales de internacionalización para construir una estructura adecuada para el sector cultural.

Fases

La investigación se dividió en dos fases que cumplen con el objetivo de la investigación: en la primera, el diseño fue de tipo descriptivo-explicativo y se identificaron las princi-

pales teorías y modelos de internacionalización. Aquí se observaron y se describieron el problema sin afectarlo de manera directa, por cuanto se tomaron teorías y modelos ya establecidos, con el fin de describirlos e incorporar los elementos que permitieron la adecuación buscada, mediante el establecimiento de relaciones casusa-efecto dentro de cada teoría.

La segunda fase fue de tipo analítico-propositivo, en la cual se estableció el modelo de internacionalización aplicable a los negocios culturales, a partir del análisis de cada uno de los eslabones de los modelos de internacionalización identificados, pues para el sector cultural no existe un modelo propio. En esta fase se formuló la solución al problema encontrado, usando las teorías localizadas en la primera fase, y se analizó mediante casos de estudio y su posterior estrategia, que en este caso se trata del modelo propuesto.

Así, para el desarrollo de estas dos fases, se consideró una escala categórica nominal y ordinal, para variables teóricas, en la medida en que las unidades de estudio se tomaron según la funcionalidad de cada modelo analizado y en cuanto cada fase del nuevo modelo propuesto tuvo un orden específico.

Resultados

En el ámbito de los negocios culturales, la internacionalización se ha convertido en un tema relevante en el mundo globalizado actual, debido, entre otras cosas, a la innegable expansión de los mercados internacionales, que incrementan las posibilidades de crecimiento, desarrollo y difusión de proyectos culturales en beneficio de la diversidad cultural. En palabras de Farej (2023): “con la aparición de nuevos actores en la escena internacional, la cultura se ha convertido en un instrumento que muchos Estados utilizan fuera de sus fronteras para aumentar o mantener su poder” (p. 7).

En este contexto, se dan diversos modelos de internacionalización, algunos surgidos de organizaciones culturales que buscan formar parte de un proceso de expansión y otros desde la praxis innata de cada creador, lo que supone una afiliación a uno de los

siguientes tres enfoques de la llamada *teoría de la internacionalización* y que permite un primer acercamiento al modelo propuesto (tabla 1).

Tabla 1. Enfoques en internacionalización

Nombre del enfoque	Autor (año)	Descripción general
Paradigma ecléctico	Dunning (1988)	Teoría que busca reconciliar explicaciones teóricas de corte económico con aportaciones teóricas de la organización industrial.
Enfoque macroeconómico	Kojima (1973)	Indica la relación directa en el exterior y explica patrones de producción extranjera de las empresas.
Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica)	Porter (1990)	Indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no solo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste.

Fuente: elaboración propia.

Perspectivas de internacionalización

A continuación, se presenta una recopilación de modelos que busca explicar la internacionalización de un negocio, empresa, producto o servicio como fenómeno que abarca diversas perspectivas que coadyuvan a entender la afectación global de los mercados de los cuales la cultura también forma parte. No es extraño que, por su origen histórico, las principales aportaciones teóricas respecto a la internacionalización provengan de un contexto económico y empresarial; pero no por ello puede generarse una transmutación al sector cultural. Por esto, se presentan desde la perspectiva de proceso y la orientación a pymes, con el fin de seleccionar los elementos que vinculan y pueden aplicarse a la cultura (tablas 2 y 3).

Tabla 2. Modelos de internacionalización desde la perspectiva de proceso

Nombre de la teoría	Autor	Descripción general
Modelo Uppsala-escuela nórdica	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)	Este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado.
Modelo de innovación	Bilkey y Tesar (1977) Cavusgil (1980) Reid (1981) Czinkota (1982)	La relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio.
Modelo de planeación sistémica	Miller (1993)	Está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios.
Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon	Vernon (1996)	Combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Teorías orientadas a la internacionalización de pymes

Nombre de la teoría	Autor	Descripción general
Teoría de redes	Johanson y Mattson (1988)	Bajo esta denominación se agrupan las teorías que explican el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas.
Teoría de las <i>born global</i>	Knight y Cavusgil (1996) Madsen y Servais (1997)	Son aquellas empresas internacionales de reciente creación, donde los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida.

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, es necesario indagar sobre quiénes son los protagonistas de las organizaciones y negocios culturales, con el fin de identificar la estructura del llamado *ecosistema creativo*. Este último se entiende como el conglomerado de normatividad y el conjunto de actores que participan en la producción, la difusión y el consumo de servicios o bienes creativos (Benavente & Grazzi, 2017), y su respectivo funcionamiento. Debido a que se trata de un sector no tradicional, también se presentan participantes diversos que aportan a cada uno de los procesos de su cadena productiva y que van a ser determinantes en el modelo acá propuesto (tabla 4).

Tabla 4. Ecosistema creativo

Actores	Funcionamiento
Creadores y artistas	Son quienes generan las ideas y producen los productos y servicios culturales y creativos.
Empresas productoras	Son empresas que se dedican a la producción de bienes y servicios culturales y creativos, como películas, discos, obras de teatro, libros, entre otros.
Distribuidores	Son empresas que se encargan de la distribución de los productos culturales y creativos en el mercado.
Promotores y gestores culturales	Son personas o empresas que se dedican a promover y gestionar eventos y actividades culturales y creativas, como festivales, exposiciones, conciertos, entre otros.
Instituciones gubernamentales	Los gobiernos han creado diferentes entidades y programas que tienen como objetivo apoyar y fomentar el desarrollo de las industrias culturales y creativas.
Instituciones académicas	Las universidades y escuelas de arte y diseño también desempeñan un papel importante en el sector, ya que forman a los futuros creadores y profesionales que trabajan en este ámbito.

Fuente: elaboración propia.

Mediante el reconocimiento de cada uno de los participantes se logran establecer relaciones directas e indirectas en la producción y comercialización de bienes y servicios culturales, siendo estos parte del proceso que cada actor lleva a cabo. Así, reconocerlos permite una asociatividad y un trabajo en redes que fortalecerá tanto las posibles alianzas como sus fuentes de ingresos.

Además, el conocer a los actores del ecosistema creativo permitirá obtener una oferta formativa integral, plantear proyectos culturales y apoyar la organización de actividades complementarias como parte de su exposición para su desarrollo económico, su reconocimiento como agentes de cambio y su fortalecimiento interno.

Internacionalización en la cultura

El sector de las industrias culturales y creativas en Colombia enfrenta diferentes desafíos y problemas, como poco financiamiento, piratería, limitaciones en la formación y educación, falta de políticas públicas adecuadas, competencia internacional, informalidad, entre otras. Para potencializar el sector, debe ser necesaria su internacionalización desde sus diferentes subsectores.

El proceso de internacionalización no solo permite a las empresas generar mayores beneficios económicos, sino además ampliar su mercado y mejorar su competitividad. Sin

embargo, la internacionalización es un proceso desestructurado, individual o particular, y sin ayuda del Gobierno, como lo mencionan Redondo Méndez et al. (2020). Con lo anterior, son necesarios un proceso de internacionalización apoyado en un modelo que articule los sectores con los actores y, también, un proceso secuencial que elimine o reduzca las problemáticas que impidan la internacionalización.

Actualmente, aunque existen procesos de internacionalización en todos los sectores de la economía, incluida la cultura, se realiza de forma tradicional. Ello deja de lado actores, actividades y hasta procesos que intervienen directamente en la producción y la comercialización de bienes y servicios; por eso, es urgente intervenir en cada eslabón e integrar los mecanismos utilizados. La figura 2 presenta el mecanismo básico utilizado, hasta el momento, en el sector cultural para acceder a los procesos de internacionalización.

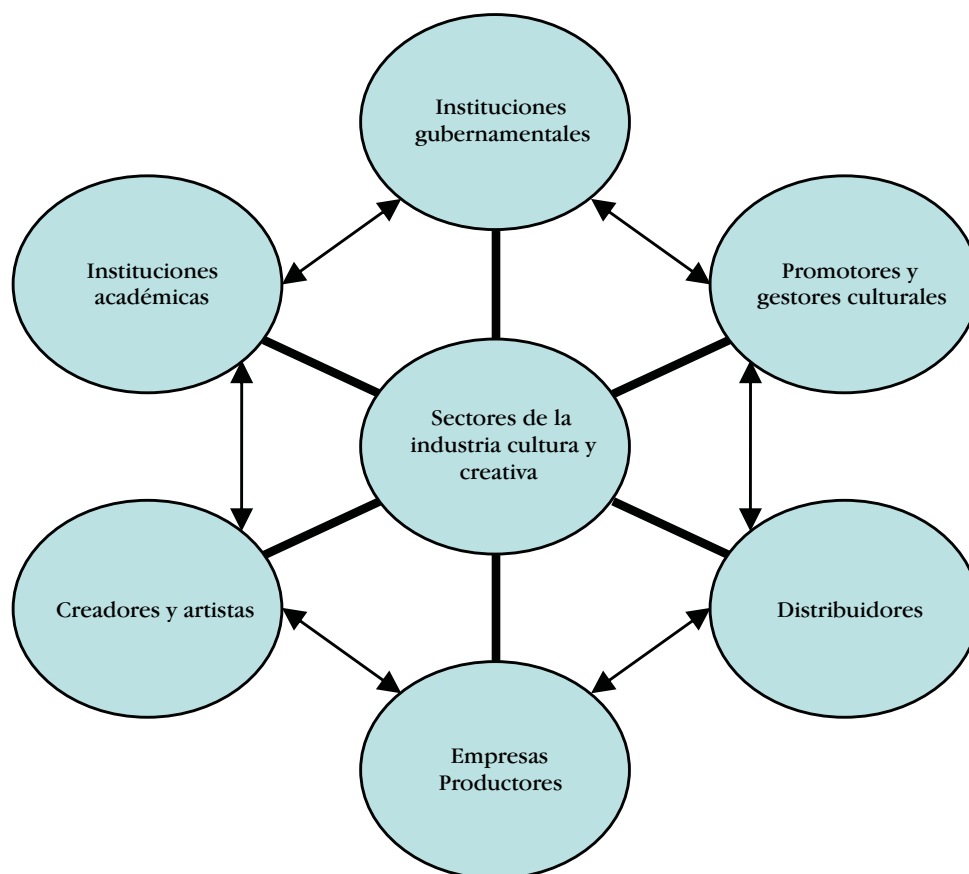


Figura 2. Mecanismo básico de la internacionalización

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 2, si bien se mencionan cada uno de los actores, se está dejando de lado, por una parte, la movilidad que cada uno de ellos logra tener, sabiendo que no solo se puede incurrir en una de estas esferas; por otra, se está dejando de lado la existencia de herramientas, actores e instrumentos variados que determinan cada una de las fases de producción y comercialización de bienes y servicios creativos y que movilizan y facilitan su expansión en los mercados internacionales.

Discusión

Para establecer un modelo adecuado para la internacionalización de negocios y organizaciones culturales que responda a la versatilidad y movilidad del sector, se debe considerar una visión tripartita, compuesta por el ecosistema creativo, las empresas y los procesos de internacionalización, establecidos de manera tradicional.

Estos actores son esenciales para el apalancamiento de las estrategias definidas por las empresas o creadores culturales en su subsector, además para el desarrollo de su proceso de internacionalización. El ecosistema creativo, según Redondo Méndez et al. (2020), se entiende como

[...] el espacio o escenario, claramente delimitado geográficamente en donde se plantea una necesaria interacción entre los artistas, los empresarios culturales, las instituciones de educación, las asociaciones empresariales y las fuentes de financiación para lograr un posicionamiento del sector cultural mediante la creación, apropiación y comercialización de bienes y servicios creativos. (p. 575)

Así, el sector está compuesto por instituciones que capaciten a la empresa y los empleados, por instituciones que ayuden al desarrollo de plataformas y uso de tecnología y por entidades de financiación. Adicionalmente, se encuentran las empresas productoras y los creadores y artistas, y las instituciones gubernamentales, las políticas públicas, las instituciones promotoras del sector y gestores culturales y las instituciones académicas.

La anterior tripartita o trípode es esencial, compuesto por la empresa, los procesos tradicionales de internacionalización y el ecosistema creativo, pues hace que los negocios culturales tengan interacción con los actores del ecosistema, que provee las herramientas y estrategias necesarias para fortalecer a las empresas desarrolladas en la industria cultural y creativa, y que buscan internacionalizarse como mecanismo de fortalecimiento, ingresos y competitividad.

Ahora bien, respecto a los eslabones de la empresa y la internacionalización, es necesario considerar que los empresarios (llámense creadores, artistas o emprendedores) deberán identificar el alcance y trabajar sobre lo que es más conveniente para su propia empresa, es decir, tendrán que identificar los procesos y pasos para iniciar la internacionalización; todo esto según el tamaño de su empresa (tabla 5).

Tabla 5. Modelo de internacionalización por tamaño de empresa

Modelo Upssala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975): mipymes	1) El proceso de internacionalización debe realizarse de manera sistemática para tener éxito. 2) Se desarrolla en 4 etapas: a) actividades esporádicas y no regulares, b) exportación a través de representantes, c) establecimiento de una sucursal en el extranjero y d) establecimiento de unidades productivas.
Modelo de planeación sistémica (Miller, 1993; Root, 1994): mipymes	1) La internacionalización se da como concurrencia de 5 pasos: a) medición de oportunidades de mercado, b) planteamiento de objetivos, c) selección del modo de entrada, d) formulación del plan de mercadeo y e) ejecución.
Teoría de redes (Johanson & Mattson, 1988): medianas	1) El proceso se basa en el desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas (redes de negocios, distribuidores, competidores y gobierno). 2) La entrada en los mercados se da por la interacción continua entre las empresas locales y sus redes internacionales. 3) Lo ideal inicialmente es utilizar un comercializador-intermediario. 4) La participación en la red se puede desarrollar de 3 maneras: a) relación con los socios en países que son nuevos para las empresas internacionales (extensión internacional), b) incrementar el compromiso en la red ya establecida (penetración) y c) estar en las posiciones de diferentes redes en los diferentes países. 5) Aprovechamiento de las conexiones de las redes.
Teoría de las <i>born global</i> (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; Fillis, 2000): mipymes	1) Tener un enfoque global desde su creación. 2) Internacionalización en los dos primeros años. 3) Esta teoría se relaciona más con actividades artesanales y de tecnología. 4) La aparición de las <i>born global</i> se relaciona con 3 factores: a) las nuevas condiciones del mercado; b) los desarrollos tecnológicos en áreas de transporte, producción y comunicación, y c) las capacidades de las personas (asociado al proceso emprendedor que funda o crea la <i>born global</i>). 5) Conjunto de competencias de emprendimiento que permite tener ventajas competitivas: visión global y desarrollo en virtud de oportunidades tecnológicas.

Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida (Chen & Huan, 2004): pymes	Desde este modelo se proponen 4 maneras de hacer un proceso de internacionalización coherente: a) alianza de servicios después de las ventas, b) alianza para la distribución de los productos, c) alianza para desarrollar productos y d) alianza para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.
Enfoque estratégico (pymes)	1) Exportaciones. 2) <i>Joint venture</i> y alianzas estratégicas.

Fuente: elaboración propia con base en teoría de internacionalización de Cardozo et al. (2007).

Como se evidencia en la tabla 5, la empresa deberá seleccionar entre los anteriores modelos la opción que más se ajuste a sus necesidades, tamaño y subsector al que pertenece y desarrolla su actividad económica de bienes o servicios. En esta parte, la idea es que la empresa establezca si se internacionalizará con una exportación, como lo menciona el enfoque estratégico, o si es mejor mediante una alianza estratégica.

Por otro lado, podría definir el proceso de internacionalización si se va por un modelo de planeación sistémica, que le permite construir paso a paso el proceso de llegada de los bienes o servicios al mercado extranjero, o si la empresa es de tipo tecnológico, entonces una *born global* que permita alcanzar el proceso de internacionalización por medio de procesos de fortalecimiento de base tecnológica. Al final, el proceso de elección dependerá del tamaño de la empresa, qué pretende la empresa y cómo hacerlo.

Modelo de internacionalización para negocios culturales

Desde la recolección de diferentes fuentes de información, se propone un modelo de internacionalización que actúe sobre las problemáticas del sector cultural y que, además, lo promueva y potencialice. Para ello, lo primero que se considerará antes de utilizar el modelo de internacionalización propuesto es que los actores de los subsectores de las industrias culturales y creativas deben formalizar sus empresas, debido a que de esto depende el éxito del modelo. Una vez la empresa esté debidamente constituida, podrá seguir los pasos señalados en la figura 3.

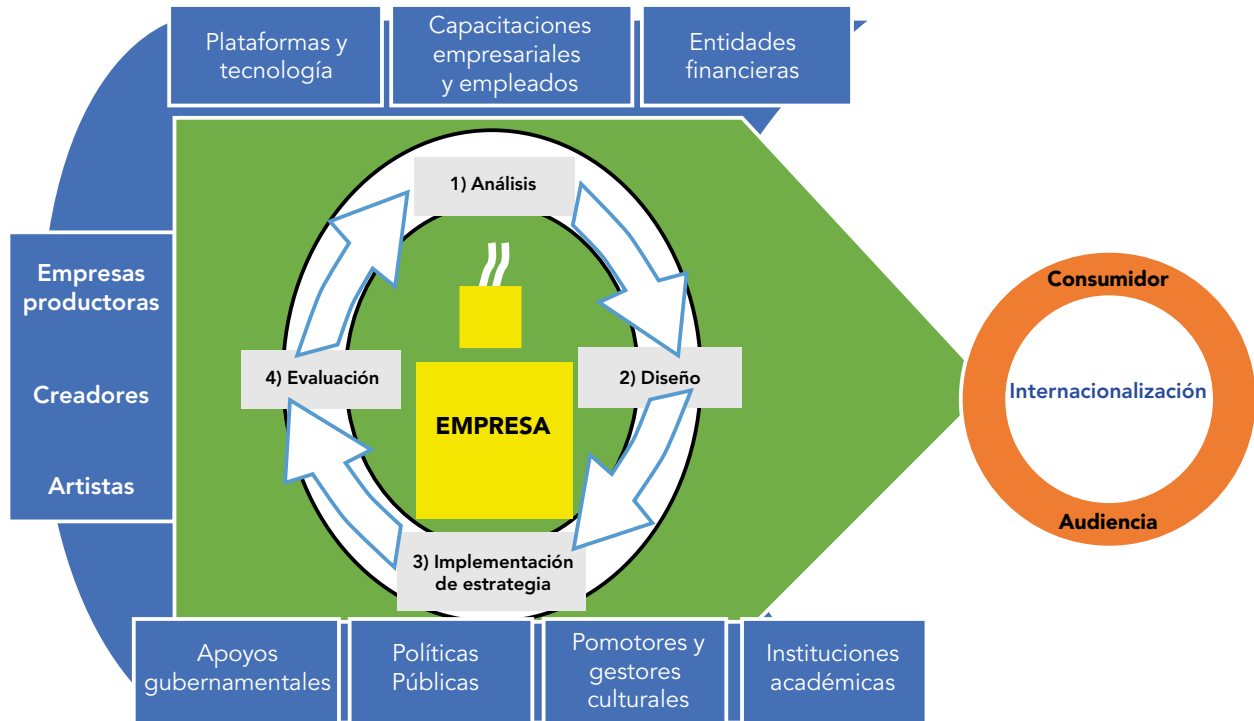


Figura 3. Modelo de internacionalización para negocios culturales

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de dar cumplimiento a las fases de aplicación del modelo, es preciso que existan los factores que las rodean, en mayor o menor medida, y dependiendo del Estado, deben estar presentes durante toda la planeación y ejecución de la propuesta de internacionalización, esto es, sabiendo que se trata de actores del ecosistema creativo, de acciones de dichos actores y de herramientas necesarias para su posterior éxito.

De esta manera, el primer eslabón es el reconocimiento de los creadores y artistas y su organización como empresas. Es importante que, como Estado, se tenga la caracterización de los artistas y su identificación, tamaño, su presencia en el mercado, así como sus actividades y la georreferenciación de sus actividades.

El segundo eslabón es la presencia de instituciones (gubernamentales y académicas) que, junto con la colaboración de gestores culturales y entidades privadas, se convierten en intermediarios para potenciar las actividades culturales, financiar y llevar directamente las expresiones artísticas a la población en general.

El tercer eslabón está compuesto por las herramientas al servicio de la cultura, no solo de su representación en la sociedad, sino también en la capacitación y fortalecimiento del protagonista, el artista. Así, se trata de elevar el nivel y la calidad de las actividades, bienes y servicios culturales y de brindar nuevos espacios no solo para la producción, protección y difusión de la cultura, sino para la búsqueda de financiamiento. Se trata, entonces, de las estrategias que como Estado se pueden brindar para capacitar y financiar a los creadores.

Para poner en práctica dicho modelo, además del reconocimiento de los eslabones mencionados, es preciso aplicar las cuatro fases establecidas, a saber: 1) el análisis del mercado y la selección, 2) el diseño de la estrategia de internacionalización, 3) la implementación de la estrategia establecida y 4) la evaluación y control (figura 4).

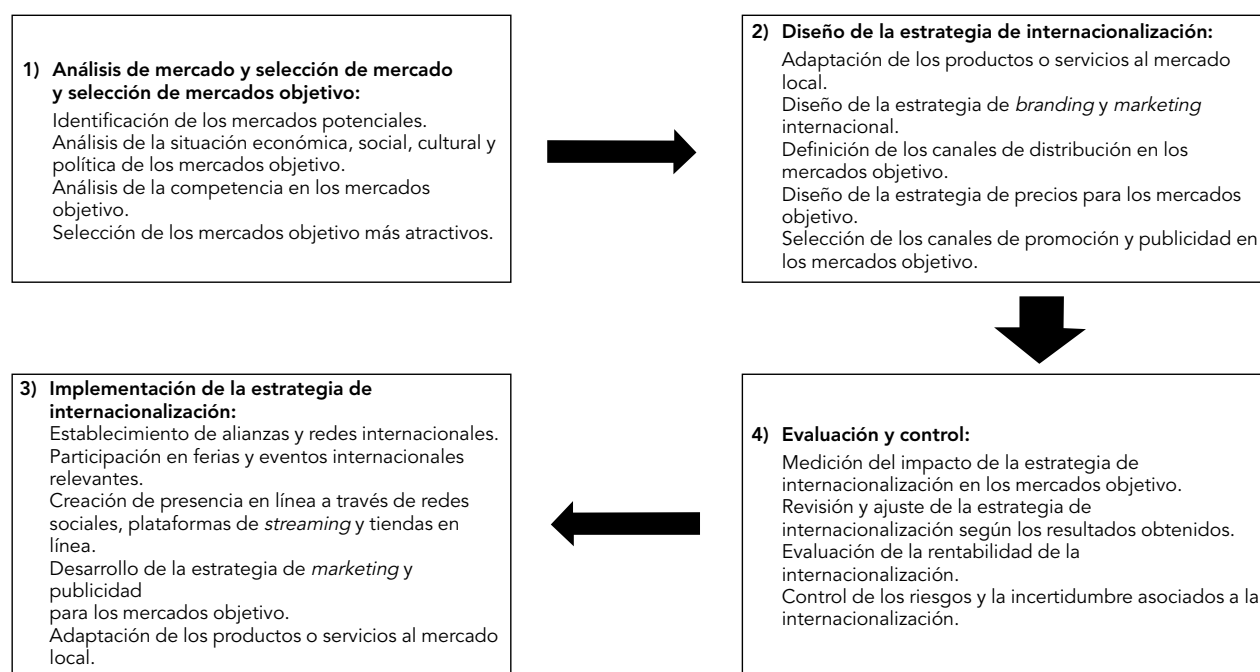


Figura 4. Esquema del proceso de internacionalización

Fuente: elaboración propia.

Este esquema de internacionalización para una empresa del sector de las industrias culturales y creativas se enfoca en el análisis de mercado y selección de mercados objetivo, diseño de la estrategia, implementación y evaluación y control de la estrategia, que permitirá a la empresa tener un rumbo claro en el proceso. Además, lo anterior se convierte en un paso a paso de cada una de las etapas para tener éxito, por cuanto “el concepto de

internacionalización implica, por una parte, un reconocimiento y posicionamiento de lo local y nacional en escenarios internacionales relevantes” (Idartes, 2021, p. 35).

En definitiva, para llegar al consumidor, es imperativo reconocer la totalidad de actores del modelo, así como sus responsabilidades y la existencia de los espacios brindados por ellos mismos, articular cada eslabón y cada fase, teniendo como referente la difusión de la cultura y el acercamiento directo con la sociedad civil. La forma como se debe implementar este modelo de internacionalización depende no solo de la materialización de las fases, sino de la interacción con el ecosistema, la selección del modelo de internacionalización y el esquema de dicho proceso. Esta tripartita es esencial, pues no hay forma de llegar a la internacionalización sin los vínculos entre cada una. De hecho, esto permitirá que no solo se llegue al objetivo, sino que, además, pueda ser sostenible en el tiempo, al darle al sector cultural un enfoque claro y conciso, diferenciador y único a nivel global.

Conclusiones

La propuesta del modelo de internacionalización de negocios culturales se compone de tres esferas importantes: la primera, el ecosistema creativo; la segunda, la empresa, y, por último, las fases o procesos de internacionalización. Con la articulación de los tres componentes se espera que el proceso exitoso, en la medida en que exista una articulación real que evidencie tanto fortalezas como escenarios de acción a mediano y largo plazo.

La empresa se configura como el centro del modelo. Por un lado, es la que genera los bienes o servicios para el mercado; por otro, se fortalece mediante las herramientas y estrategias que le brinda el ecosistema creativo para afrontar los desafíos que se presentan en el mercado. Entonces, para que el modelo se pueda aplicar y sea efectivo en su ejecución, uno de los principales procesos que debe llevar a cabo el productor, creador o artista es formalizar su empresa.

Según la caracterización del sector, realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2019), aproximadamente el 36% de los creadores y artistas que participan en este sector

no están formalizados, a diferencia del resto del país, que es superior al 50%. La importancia para el productor, creador o artista es hacerlo (sobre todo aquellos que desean internacionalizarse), pues resulta un paso esencial, en pro de asociarse con los actores del ecosistema cultural. Los negocios culturales deben tener un grado de maduración para hacer el proceso de internacionalización. Ello les permitirá determinar la mejor estrategia o modelo para este fin, ya que esto es parte de su propio conocimiento y fortalecimiento.

Así, tendrán que ser empresas (micro, pequeñas o medianas, como mínimo), y dependiendo del tamaño, se podrá seleccionar el modelo o proceso de internacionalización más adecuado. Dentro de este, las estrategias que estos negocios culturales pueden utilizar se encuentran la participación en ferias y eventos internacionales, creación de redes y alianzas internacionales, adopción de tecnologías digitales, desarrollo de estrategias de *marketing* y *branding* internacional y la participación en programas de apoyo a la internacionalización que pueden ser desarrollados con entidades gubernamentales o privadas.

Igualmente, la implementación de estos procesos de internacionalización fortalecerá políticas públicas, ya que los gobiernos empezarán a tomar decisiones en pro del sector de las industrias culturales y creativas. Esto incluye la creación de programas de financiación, la ejecución de políticas de protección de propiedad intelectual, la promoción de la cultura y el arte en la educación y la mejora de las condiciones de trabajo de los artistas y creadores.

Así mismo, el fortalecimiento de la formación y educación de los artistas y creadores en el sector de las industrias culturales y creativas incluirá la creación de programas de formación en gestión empresarial, *marketing* y promoción, tecnologías digitales y la misma creación de empresa, que se configura, en estudios como este, como parte fundamental y como una de las falencias del sector cultural, aspecto propio para futuras investigaciones.

Finalmente, el modelo acá propuesto no solo permite el proceso de internacionalización, sino que les da insumos a los actores del ecosistema cultural para implementar y fortalecer los procesos de apalancamiento que tiene la empresa frente a las necesidades del mercado, que desde las instituciones público-privadas pueden brindarles a los empresarios, creadores y artistas. A través de la retroalimentación que desde la empresa se dé al ecosistema, se logrará la implementación de nuevos planes y programas de apoyo al

sector cultural que den cuenta de sus mayores necesidades y de los escenarios que puedan ofrecer mayores oportunidades dentro del mercado internacional.

Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

Andrea Carolina Redondo Méndez: administración del proyecto, gestión y coordinación; investigación-proceso de investigación; redacción del documento (original, revisión y edición).

Vicente Alejandro Jiménez Olivera: conceptualización; visualización; y presentación de datos.

Carlos Pinzón Muñoz: conceptualización.

Referencias

- Barón Sánchez, N., & Díaz Bracho, A. (2019). *Uso del modelo de Uppsala en el análisis de la internacionalización de las Pymes colombianas: El caso de la industria de cosméticos en el mercado de Corea del Sur* [tesis de grado, Universidad El Bosque]. <http://hdl.handle.net/20.500.12495/3084>
- Benavente, J., & Grazzi, M. (2017). *Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17293/politicas-publicas-para-la-creatividad-y-la-innovacion-impulsando-la-economia>
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Caracterización industria culturales y creativas de Bogotá*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/6dcf811f-d5bc-4b1f-b865-2c3818e4f853/content>

- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>
- Criado, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *ICE, Revista de Economía*, 1(781), 122-154. <https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/52>
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. Praeger.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (2014). *International business: Environments and operations*. Routledge.
- Etnomarketing: La dimensión cultural del marketing [Reseña]. *Entornos*, 30(2), 275-278. <https://www.journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/1662/2780>
- Farej, M. (2023). La cultura en las relaciones internacionales contemporáneas: La diplomacia cultural, el modelo español y el espacio iberoamericano. *Revista Electrónica Iberoamericana (REIB)*, 17(2), 175-204. <https://doi.org/10.20318/reib.2023.8299>
- Idartes. (2021). *Estrategia de internacionalización Idartes internacional: Una ventana al mundo*. <https://int.idartes.gov.co/sites/default/files/2022-06/Estrategia%20Internacionalizacio%CC%81n%20Idartes.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 12-24. https://www.researchgate.net/publication/291783492_The_mechanisms_of_internationalization
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala Internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. En N. Hood, & J. Vahlne, *Strategies in global competition*. Croom Helm.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

- Kojima, K. (1973). A macroeconomic approach to foreign direct investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 14(1).
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process. En *International Business*. Routledge.
- Martínez Hernández, J. (2022). *¿Qué está pasando con la economía naranja?* Bancoldex. <https://www.bancoldex.com/es/blog/2021-economia-creativa>
- Moreno, M. C. (2005). La investigación cualitativa en marketing: El camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 68-85. <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900607.pdf>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Redondo Méndez, A. C., Pinzón Muñoz, C. A., & Ospina Martínez, O. (2020). Análisis organizacional del ecosistema creativo en Colombia. *Revista de Investigación Transdisciplinaria en Educación, Empresa y Sociedad (ITEES)* (edición especial). <https://editorialeidec.com/producto/revista-de-investigacion-transdisciplinaria-en-educacion-empresa-y-sociedad-itees-issn-2711-1857-edicion-especial-2020/>
- Reid, S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business*, 12(2).
- Rueda, F. (2013). *La internacionalización de industrias culturales y creativas españolas*. Observatorio de cultura y comunicación. https://www.europacreativamedia.cat/wp-content/uploads/Internacionalitzacio_1.pdf
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- Vernon, R. (1996). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Zatarain-Peraza, R. I., Velarde-Moreno, O. E., & Alarcón-Osuna, M. A. (2020). Internacionalización desde la teoría de recursos y capacidades: Caso verde Baková. *Vinculatégica Efan*, 6(2), 1761-1774. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-683>