

Exploración de las capacidades estratégicas para la articulación comercial entre el departamento archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y la Región del Gran Caribe con base en los acuerdo internacionales suscritos por el Estado Colombiano entre el año 2001 y 2012

Exploration of the strategic capacities for the commercial articulation between the archipelago department of San Andrés, Providencia and Santa Catalina and the Wider Caribbean Region based on the international agreements signed by the Colombian State between 2001 and 2012

Sandy Patricia Guerrero Salcedo

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de administración
Maestría en administración énfasis profesional
Gestión empresarial
Manizales
2017

Exploración de las capacidades estratégicas para la articulación comercial entre el departamento archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y la Región del Gran Caribe con base en los acuerdo internacionales suscritos por el Estado Colombiano entre el año 2001 y 2012

Exploration of the strategic capacities for the commercial articulation between the archipelago department of San Andrés, Providencia and Santa Catalina and the Wider Caribbean Region based on the international agreements signed by the Colombian State between 2001 and 2012

Sandy Patricia Guerrero Salcedo

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para
Optar al título de Magíster en Administración

Oscar Eduardo Meza Aguirre
Director

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de administración
Maestría en administración énfasis profesional
Gestión empresarial
Manizales
2017

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, agosto de 2017

Primero, a **Dios** por haberme permitido cumplir con esta meta y darme la oportunidad de potencializar mis conocimientos y competencias para continuar siendo una herramienta de desarrollo para la sociedad.

Y a mis hijos por todo el apoyo que me brindaron en todo el proceso de mi formación académica, el cual es esencial para construir nuestros sueños.

Agradecimientos

A cada uno de los docentes de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, quienes fueron un apoyo muy importante para el desarrollo académico y profesional adquirida en estos dos años, es inmenso mi gratitud a cada uno de los conocimientos y experiencia de vida compartida. Hoy estoy más enamorada de la gestión como elemento de cambio y transformación social.

A mis hijos cuya comprensión y amor incondicional ha sido fundamental para ser la persona que soy ahora, y para comprender que ellos me hacen mejor ser humano y me llenan de motivación para continuar adelante.

A mi familia, y en especial a mi madre, que siempre me ha inculcado grandes valores, entre los que puedo destacar la perseverancia para alcanzar cada uno de los objetivos que me proponga, siendo ellos el motor de cambio y compromiso para con ellos y la vida.

Un agradecimiento especial a mis amigos de los PLY, que crecimos y compartimos en la maestría y que me brindaron alegría y felicidad en todo este proceso. Un especial agradecimiento a Roberto Basmagui que hoy no nos acompaña, pero que nos dejó grandes enseñanzas en el territorio insular, un hombre inteligente comprometido con el desarrollo de las islas.

A *Óscar Eduardo Meza Aguirre*, director del presente trabajo, quien con su gran apoyo, me direccionó y guio constantemente para la culminación del trabajo de grado, el cual representa toda la formación adquirida.

A los amigos y colaboradores de Coralina, quien con su apoyo, me permitieron colocar en práctica todos los conocimientos adquiridos que me permitieron palpar que la administración en más que teoría y es una praxis que puede ser desarrollada en cualquier sector y de gran utilidad para impulsar cambios y desarrollo en el archipiélago. En general, a todas aquellas personas que hicieron parte de este trabajo, les agradezco de todo corazón por su apoyo y compromiso.

Contenido

Resumen	Pág
	14
Abstract	17
1. Introducción	20
2. Problema	22
3. Justificación	31
4. Preguntas de la Investigación	37
5. Objetivo	38
6. Marco de Referencia	39
6.1. Marco Conceptual	39
6.2. Marco Contextual	53
6.3. Marco Teórico	91
7. Diseño Metodológico	138
8. Resultados	149
9. Conclusiones y Recomendaciones	306
10. Anexos	380
11. Lista de Referencia	386

Lista de tablas

Tabla No. 1. Poblacional en el Departamento Archipiélago proyección con base en el censo 2005

Tabla No. 2. Acuerdos de Libre Comercio Colombia

Tabla No. 3. Acuerdos Marco en Colombia

Tabla No. 4. Acuerdos Comerciales Preferenciales

Tabla No. 5. Acuerdos de Libre Comercio Acuerdos multilaterales | Uniones aduaneras | Acuerdos de libre comercio | Acuerdos comerciales preferenciales

Tabla No. 6. Leyes y normatividad especial para el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Tabla No. 7. Plan de integración regional del archipiélago (2014)

Tabla No. 8. Aspectos Generales del Perfil Económico del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Tabla No. 9. Indicadores de competitividad del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa.

Tabla No. 10. Comercio exterior: Exportaciones a 2016

Tabla No. 11. Comercio exterior Importaciones por CUODE a 2016

Tabla No. 12. Comercio exterior Turismo a 2016

Tabla No. 13. Comercio exterior Principales productos de exportación (2015 - 2016) Miles de dólares FOB

Tabla No. 14. Comercio exterior Principales productos de importación (2015 - 2016)

Tabla No. 15. Relación de Teorías de Integración

Tabla No. 16. Validación de Jueces Entrevista

Tabla No. 17. Validación de Jueces Encuesta

Tabla No. 18. Coeficiente Alfa de Cronbach – Entrevista

Tabla No. 19. Coeficiente Alfa de Cronbach - Encuesta

Tabla No. 20. Actividades económicas de la muestra - Encuesta

Tabla No. 21. Destinos de exportación Muestra empresarial – Encuesta

Tabla No. 22. Relación de Bienes y Servicios de Importación- Muestra empresarial –

Tabla No. 23. Tipología institucional de la Muestra Institucional y de Expertos –

Tabla No. 24. Productos y Servicios por País identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 25. Percepción de fortalezas identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 26. Percepción de debilidades identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 27. Percepción de Oportunidades identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 28. Percepción de Amenazas identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 29. Percepción de Fortalezas en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 30. Percepción de Debilidades en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 31. Percepción de Oportunidades en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 32. Percepción de Amenazas en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 33. Percepción de Experiencias Exitosas identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 34. Percepción de Experiencias Exitosas en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 35. Percepción de Entidades financiadoras o cooperante identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 36. Percepción de necesidades institucionales y empresariales identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 37. Percepción de Modelos de Negocios Competitivos identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 38. Percepción de Modelos de Negocios Competitivos a futuro identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 39. Recomendaciones de mejora identificada en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 40. Ventajas Comparativas identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 41. Ventajas Competitivas identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 42. Acciones y medidas para el Estado identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 43. Acciones y medidas para el Sector Productivo identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 44. Acciones y medidas para la Academia identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 45. Estrategias de Articulación identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Tabla No. 46. Análisis de Modelos Económicos y sus lecciones aprendidas

Tabla No. 47. Análisis DOFA Exportación en el Archipiélago

Tabla No. 48. Análisis DOFA Importación en el Archipiélago

Tabla No. 49. Estrategia para generar Capacidad Institucional

Tabla No. 50. Estrategia para generar Capacidad en el Sector Productivo

Tabla No. 51. Estrategia para generar Capacidad en Modelos de Negocios con potencial de desarrollo.

Tabla No. 52. Estrategia para generar Capacidades a través de Investigaciones y estudios de mercados

Tabla No. 53. Estrategia para generar Capacidades desde la Educación como motor de desarrollo

Lista de Gráficas

- Gráfica No.1. Ingresos de Turismo al Departamento Archipiélago del 2006 al 2016.
Fuente: Datos suministrados por la Secretaria de Salud. Vigencia: 04-2017.
- Gráfica No.2. Las Tres estrategias genéricas de Porter. Fuente Porter, M; (2009).
- Gráfica No 3. Mapa del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Fuente: Sistema de Integración Geográfica de CORALINA. Vigencia: 24-08-2012.
- Gráfica No.4. América Latina y el Caribe: estructura de las exportaciones de bienes por categoría según destino, 2012 a (En porcentajes de las exportaciones totales de bienes a cada destino)
- Gráfico No.5 América Latina y el Caribe: estructura de las exportaciones por categoría de bienes, según destino y subregiones, 2012 (En porcentajes de las exportaciones totales de bienes a cada destino)
- Gráfico No. 6. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.
- Gráfica No. 7. Producto Interno Bruto 2015
- Gráfica No. 8. Variación anual del IPC 2015 - 2016 (12 meses) para San Andrés
- Gráfica No. 9. Inflación febrero – 2017 para San Andrés
- Gráfica No. 10. Comercio exterior: Exportaciones a 2016
- Gráfica No. 11. Comercio exterior: Importaciones a 2016
- Gráfica No. 12. Comercio exterior por acuerdo a 2016
- Gráfica No. 13. Balanza comercial a 2016
- Gráfico No. 14. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva Para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
- Gráfica No. 15. Los determinantes de la ventaja competitiva de Porter
- Gráfica No. 16. Modelo del diamante de competitividad de Michael Porter para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa catalina.
- Gráfica No.17. Sectores Económicos de la Muestra al Sector Productivo -Encuesta
- Gráfica No. 18. Rango de Años en el Mercado de la Muestra al Sector Productivo – Encuesta
- Gráfica No.19. Percepción de Exportación - Muestra al Sector Productivo –Encuesta
- Gráfica No.20. Percepción de Destinos de Exportación - Muestra al Sector Productivo - Encuesta
- Gráfica No.21. Bienes y servicios de Exportación - Muestra al Sector Productivo – Encuesta
- Gráfica No.22. Percepción de Importación - Muestra al Sector Productivo –Encuesta
- Gráfica No.23. Destinos de Importación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta
- Gráfica No.24. Percepción de Importación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta
- Gráfica No.25. Bienes y Servicios de Importación - Muestra al Sector Productivo – Encuesta
- Gráfica No.26. Montos de Importación Reportados - Muestra al Sector Productivo - Encuesta
- Gráfica No.27. Canales comerciales - Muestra al Sector Productivo -Encuesta
- Gráfica No.28. Medios comerciales - Muestra al Sector Productivo –Encuesta

Gráfica No.29. Dificultades en comercio exterior - Muestra al Sector Productivo – Encuesta

Gráfica No.30. Conocimiento de Acuerdo comerciales - Muestra al Sector Productivo – Encuesta

Gráfica No.31. Aprovechamiento de Acuerdo comerciales - Muestra al Sector Productivo –Encuesta

Gráfica No.32. Caracterización de la Muestra al Sector Productivo –Entrevista

Gráfica No.33. Sectores económicos y actividad productiva de la Muestra Institucional –Entrevista

Gráfica No.34. Servicios que oferta la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.35. Percepción de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos – Entrevista

Gráfica No.36. Percepción de Destinos de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos -Entrevista

Gráfica No.37. Percepción Bienes y Servicios de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.38. Percepción Bienes y Servicios de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.39. Percepción de Debilidades en la Exportación de la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.40. Percepción de Oportunidades en la Exportación de la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.41. Percepción de Amenazas en la Exportación de la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.42. Percepción Importación en la Muestra Institucional y de expertos – Entrevista

Gráfica No.43. Percepción de Importación en el Archipiélago - Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.44. Percepción de Bienes y servicios Importados en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.45. Percepción de Fortalezas en la Importación del Archipiélago - Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.46. Percepción de Debilidades en la Importación del Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.47. Percepción de Oportunidades en la Importación del Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.48. Percepción de Amenazas en la Importación del Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.49. Percepción de Experiencias exitosas en relaciones comerciales en el Archipiélago - Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.50. Percepción de Experiencias exitosas en Importación en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.51. Percepción de Cooperación técnica en comercio exterior en el Archipiélago - Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.52. Percepción de Necesidades de despegue del comercio exterior en el Archipiélago -Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.53. Percepción de Negocios competitivos hoy en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.55. Percepción de sectores/bienes/servicios a competir en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.56. Percepción de ventajas comparativas en el Archipiélago -Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.57. Percepción de ventajas competitivas en el Archipiélago

Mu Gráfica No.58. Percepción de ventajas competitivas en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.59. Recomendaciones de acciones desde el Estado - Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.60 Recomendaciones de acciones desde el Sector Productivo- Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.61 Recomendaciones de acciones desde la Academia- Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Gráfica No.62. Exportaciones vs Importaciones

Gráfica No.63. Fortalezas y potencialidades del territorio

Gráfica No.64. Estrategias para enfrentar las debilidades de la balanza comercial del territorio

Gráfica No.65. Sectores con potencial para generar capacidad estratégica en el territorio

Gráfica No.66. Esquema del desarrollo de la Importación en el territorio

Gráfica No.67. Estrategia de alineación para la Capacidad Institucional

Gráfica No.68. Estrategia de desarrollo y potencialización de las capacidades del sector productivo

Gráfica No.69. Estrategia de implementación de modelos de Negocios con potencial para dinamizar la economía

Gráfica No.70. Estrategia de modernización de las políticas públicas para el territorio insular

Gráfica No.71. Estrategia Investigación y Estudios de Mercados

Gráfica No.72. Estrategia de Educación para la articulación como motor de desarrollo

Lista de dibujos

- Dibujo No.1 Tratado de Libre comercio entre Estados Unidos Mexicanos y Colombia
- Dibujo No.2. Tratado de Libre comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras
- Dibujo No.3. Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)
- Dibujo No.4. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América
- Dibujo No.5. Acuerdo de complementación económica entre la República de Colombia y la República de Cuba
- Dibujo No.6. Alcance Parcial entre la República de Nicaragua y la República de Colombia

Lista de anexos

Anexo No. 1. Encuesta mypime

Anexo No. 2. Entrevista a Profundidad

Anexo No. 3 Escala de calificación de jueces de expertos

Resumen

El Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina es una región que cuenta con una dotación de recursos naturales, una comunidad étnica rica en cultura e identidad, y una localización estratégica, que le permite estar bien posicionada para competir en el Siglo XXI. Después de algunos años de iniciado el proceso de apertura, y de cambios sistemáticos de su modelo económico, aún padece de problemas fundamentales en el medio ambiente competitivo colombiano que deben ser resueltos de manera decidida y oportuna. Siendo el único departamento Insular necesita explorar y diversificar su base exportadora. Desarrollar el recurso humano avanzado, superar sus deficiencias de infraestructura y mejorar sus condiciones internas para atraer inversión extranjera directa y desarrollar capacidades estratégicas que le permita ser un territorio competitivo. Sin embargo lo más importante y significativo, será el desarrollo de una actitud más agresiva hacia el aprendizaje, el desarrollo de capacidades y la modernización institucional para enfrentar los retos de desarrollo sostenible que le demanda su condición de Reserva de Biosfera.

La dependencia de las islas a su modelo tradicional de comercio y turismo, está cambiando, no obstante mientras las exportaciones son casi inexistentes, su naturaleza no refleja un significativo conocimiento nuevo por reorientar su modelo económico, exponiéndose a riesgos asociados al deterioro de su capital natural y una dependencia absoluta a la importación. El estudio presentado a continuación ha mostrado que mientras el volumen absoluto del comercio nacional se ha incrementado, la composición de las exportaciones desaparece, desaprovechando una serie de oportunidades posibles en el territorio. . En otras palabras, el archipiélago no ha aprendido a incursionar en mercados sofisticados con productos sofisticados que protejan su capital natural y patrimonio étnico, como elemento diferenciador en el país.

Las razones del estancamiento y la inexistencia de la exportación, es la confianza o dependencia que se tiene en las fuentes tradicionales de su modelo económico, no permitiéndole desarrollar ventaja competitiva. Cada vez es más difícil competir si no se cuenta con capacidades estratégicas, ventajas competitivas y un sistema de apoyo de categoría mundial al interno del territorio.

En efecto, las capacidades del tejido empresarial de las islas, para desarrollar y mantener estrategias agresivas, se ven limitadas por las restricciones y falencias que encuentran en su medio ambiente competitivo. El tejido empresarial insular continúa adoptando tácticas basadas en las ventajas comparativas que están siendo lesionadas por otras regiones competidoras, que cuentan con iguales ventajas naturales y estrategias similares. Para motivar a las empresas a desarrollar estrategias más sofisticadas, el sector privado y el sector público deben trabajar unidos para mejorar el medio ambiente competitivo y facilitar la creación de ventajas

competitivas sustentables o sostenibles, que se basen en el conocimiento y en el continuo mejoramiento.

Es imperativo desarrollar objetivos nacionales en torno a los acuerdos de integración comercial sin contemplar las competencias y capacidades locales de aquellos territorios que por su ubicación tienen proximidad con los territorios pactados; esto debería ser una prioridad de aprovechamiento del estado colombiano de utilizar las ventajas comparativas que le da la condición de contar con territorios fronterizos que faciliten procesos de articulación. Por otro lado, las políticas de estado cambian en periodos cortos y no permiten lograr una alineación a largo plazo, omitiendo que fenómenos como la apertura económica demandará competencia internas de adaptación, y las empresas no contarán con la capacidad de elegir opciones estratégicas y desarrollar las capacidades necesarias para defender y expandir sus mercados, un ejercicio visible en la balanza comercial de las islas que analizamos en el presente estudio donde se exploraron sus capacidades estratégicas para sostener o realizar una articulación con el Caribe Occidental como zona fronteriza del territorio colombiano, en el marco de los acuerdos existentes. El análisis permitió no solo identificar su capacidad, sino las condiciones de comercio exterior que se están obviando desde el gobierno central en este tipo de estrategias económicas.

Para el departamento Insular, como para el país es urgente tomar decisiones que le permitan al sector productivo de las islas competir sosteniblemente, y visibilizar los riesgos a los que podría estar expuesta el modelo económico actual del archipiélago y el poco aprovechamiento que se tiene de las vocaciones locales para generar capacidades que le permita esa sostenibilidad. Es aquí donde lo más importante y necesario es estructurar un proceso en el cual el gobierno y el sector privado trabajen unidos con el objetivo de desarrollar y definir las prioridades locales y al mismo tiempo, garantizar que el sector privado se comprometa a alinear un proceso de desarrollo común y focalizado a las condiciones y capacidades del territorio. Como territorio fronterizo, debido a particularidades por su condición insular, requiere de un mayor entendimiento de las fortalezas competitivas que posee, y de sus debilidades, para hacer clara la selección de una política de comercio y articulación local asertiva. Estas condiciones facilitarán en el largo plazo no solo definir las estrategias que le permitan al sector privado invertir en ventajas sostenibles y fortalecer su capacidad para atender a los consumidores más sofisticados del mundo, sino para responder a las condiciones que la insularidad le establece.

El estudio que se presenta, examina en detalle sectores específicos de la economía en las islas y los sitúa en un contexto más amplio de competitividad y capacidades estratégicas existentes o posibles de desarrollo, para el aprovechamiento de los acuerdos con países y territorios vecinos. El territorio insular hoy se enfrenta a grandes retos que requieren de grandes decisiones que lo empoderen de un modelo económico decidido y no impuesto, donde es importante tener presente que la competitividad no es algo estático, es un proceso continuo de

mejoramiento y de innovación que requiere objetivos precisos, amplios insumos (recursos naturales, recursos humanos, capital, infraestructura), claras estrategias y un medio ambiente que permita adoptar con rapidez aquellas innovaciones que estén basadas en el conocimiento y que se determinen para un proceso de ajuste.

Palabras claves: Articulación, capacidades estratégicas, competitividad, comercio exterior, acuerdos comerciales, modelos económicos, políticas públicas, modelo de desarrollo.

Abstract

The Archipelago of San Andrés, Providencia and Santa Catalina is a region that has natural resources, an ethnic community rich in culture and identity, and a strategic location that allows it to be well positioned to compete in the 21st Century. After a few years of initiating the process of opening up and systematic changes in its economic model, it still suffers from fundamental problems in the competitive Colombian environment that must be resolved in a decisive and timely manner. Being the only insular department, it needs to explore and diversify its export base. Develop the advanced human resource, overcome its infrastructure deficiencies and improve its internal conditions to attract foreign direct investment and develop strategic capabilities that allow it to be a competitive territory. However, the most important and significant will be the development of a more aggressive attitude towards learning, capacity building and institutional modernization to face the challenges of sustainable development that demands its status as a Biosphere Reserve.

The dependence of the islands on their traditional model of trade and tourism is changing, yet while exports are almost non-existent, their nature does not reflect significant new knowledge by reorienting their economic model, exposing themselves to risks associated with the deterioration of their natural capital And an absolute dependency on imports. The study presented below has shown that while the absolute volume of domestic trade has increased, the composition of exports disappears, missing a number of possible opportunities in the territory. . In other words, the archipelago has not learned to venture into sophisticated markets with sophisticated products that protect its natural capital and ethnic heritage as a differentiating element in the country.

The reasons for the stagnation and the non-existence of the export are the confidence or dependence that one has in the traditional sources of his economic model, not allowing him to develop competitive advantage. It is becoming increasingly difficult to compete without strategic capabilities, competitive advantages and a world-class support system within the territory.

In fact, the capacity of the islands' business fabric to develop and maintain aggressive strategies is limited by the restrictions and shortcomings they encounter in their competitive environment. The insular business fabric continues to adopt tactics based on the comparative advantages being hurt by other competing regions, which have the same natural advantages and similar strategies. To motivate companies to develop more sophisticated strategies, the private sector and the public sector must work together to improve the competitive environment and facilitate the creation of sustainable or sustainable competitive advantages based on knowledge and continuous improvement.

It is imperative to develop national objectives around trade integration agreements without considering the local competencies and capacities of those territories that, because of their location, are close to the agreed territories; This should be a priority for the Colombian state to use the comparative advantages provided by the condition of having border territories that facilitate articulation processes. On the other hand, state policies change over short periods and do not allow for long-term alignment, omitting that phenomena such as economic openness will require internal adaptive competition, and companies will not have the ability to choose strategic options and develop The necessary capacities to defend and expand their markets, a visible exercise in the trade balance of the islands, which we analyzed in the present study where their strategic capacities were explored to support or articulate with the Western Caribbean as a border area of the Colombian territory, Framework of existing agreements. The analysis allowed not only to identify its capacity, but the foreign trade conditions that are being ignored from the central government in this type of economic strategies.

For the Insular Department, as for the country, it is urgent to make decisions that allow the productive sector of the islands to compete sustainably, and to make visible the risks to which the current economic model of the archipelago could be exposed and the little use made of the Local vocations to generate capacities that allow this sustainability. This is where the most important and necessary thing is to structure a process in which the government and the private sector work together with the objective of developing and defining local priorities and, at the same time, ensuring that the private sector is committed to aligning a process of Common development and focused on the conditions and capabilities of the territory. As a frontier territory, it comes from particularities because of its island condition, it requires a greater understanding of the competitive strengths it possesses, and of its weaknesses, to make clear the selection of an assertive local trade and articulation policy. These conditions will facilitate in the long term not only to define the strategies that allow the private sector to invest in sustainable advantages and strengthen their capacity to serve the most sophisticated consumers in the world, but to respond to the conditions that insularity establishes.

This study examines in detail specific sectors of the economy in the islands and places them in a broader context of competitiveness and existing or potential development strategies for the exploitation of the agreements with neighboring countries and territories. The island territory today faces major challenges that require major decisions that will empower it with a decided and untaxed economic model, where it is important to keep in mind that competitiveness is not static, it is an ongoing process of improvement and innovation that requires (Natural resources, human resources, capital, infrastructure), clear strategies and an environment that allows rapid adoption of those innovations that are based on knowledge and that is determined for a process of adjustment.

Key words: Articulation, strategic capabilities, competitiveness, foreign trade, trade agreements, economic models, public policies, development model.

1. Introducción

En este mundo globalizado, de revolución tecnológica e inestabilidad en los mercados, es común que los países establezcan acuerdos o tratados internacionales, esto no solo fomenta la cooperación y la implementación de principios universales de solidaridad entre pueblos, sino que permite establecer herramientas de desarrollo económico, social, cultural y hasta ambiental. Colombia no es la excepción y durante los últimos años ha focalizado su atención en la implementación de estos esquemas de cooperación y desarrollo bilateral y multilateral entre países.

Los resultados en los últimos años han sido positivos aunque no al ritmo de crecimiento que se esperaba, ¿Cómo lograr ese crecimiento? Es una pregunta de interés para el estado y los sectores productivos, para hacer que el país se apropie y logre la implementación efectiva de estos acuerdos. ¿Tal vez la respuesta está en las acciones de implementación de los pequeños territorios?

El archipiélago de San Andrés y Providencia tiene lazos históricos con el Caribe Inglés tan sólidos como el resto del país con América latina. El haber sido una colonia Británica lo acerca al gran Caribe, lo que facilita el acercamiento de esta región con Colombia, en términos similares a los que se dan en la dinámica con los Estados hispanos de la zona, convirtiéndose en la puerta de entrada hacia un área que ofrece oportunidades de mercado y cooperación de gran importancia para el país.

Colombia se ha definido insistentemente como andino. La retórica local reduce “los países hermanos” a los latinoamericanos dándoles mayor atención en lo que a política internacional hemisférica se refiere. Los otros vecinos, los de la frontera norte, el Gran Caribe, han sido reducidos injustificablemente a un papel poco menos que irrelevante por las autoridades nacionales, ignorando el enorme potencial que representan geoestratégica, comercial y políticamente.

La representación diplomática y comercial de Colombia en América insular se ha reducido a embajadas en Cuba, República Dominicana y Jamaica, esta última representa también al país en organizaciones multilaterales como la Asociación de Estados del Caribe (AEC).

El siguiente estudio presenta como a través de estrategias dinamizadoras, pequeñas regiones del país como lo es el caso del territorio insular del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, pueden utilizar este tipo de acuerdos como una oportunidad de desarrollo comercial y de su competitividad de los sectores tanto en la región como en el país. Sin embargo ¿Qué tan preparadas se encuentran las pequeñas regiones del país, para aprovechar

las ventajas y oportunidades de desarrollo económico que los acuerdos internacionales permiten? ¿Qué hace o ha hecho el estado para incrementar la competitividad en las regiones? ¿Se encuentran articulados los procesos de planificación en las mismas dentro del marco de posibilidades de desarrollo a través de acuerdos internacionales? Estas son algunas de las preguntas que la siguiente disertación tratará de resolver.

Es así como el presente trabajo pretende caracterizar las capacidades estratégicas para la articulación comercial entre el departamento y la Región del Gran Caribe, tomando como punto de partida los acuerdos celebrados que influyan en la región. Los resultados que se obtengan son útiles para fortalecer los procesos de planificación de la región desde las políticas y programas públicos, y los proyectos sectoriales de desarrollo económico que desee impulsar el sector privado.

2. Problema

2.1. Descripción del problema

Existe en la actualidad un marcado interés del país en establecer acuerdos bilaterales y multilaterales con otros países, ya que el comercio internacional ha permitido en los últimos años jalonar nuevos desarrollos económicos y sociales en el mundo. Esta oportunidad del sector productivo demanda el uso de estrategias comerciales que pueden dinamizar el desarrollo económico; más aún en aquellos territorios especiales que puedan presentar grandes potencialidades. Desde esta perspectiva el Estado por medio de sus diversas herramientas de gestión y planificación debe analizar y potencializar estos territorios, como zonas de desarrollo para el mercado global. Santos; J. M. (2010).

De Lombaerde; P. (2002) plantea que desde este contexto, los países, y en especial los latinoamericanos deben tomar decisiones estratégicas en materia de integración regional e inserción en la economía mundial, que les permita establecer acuerdos y estrategias que logren aportar al desarrollo económico, social y ambiental desde las subregiones.

La ubicación geográfica del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, permitiría incorporar el uso de los acuerdos bilaterales y multilaterales desde la región hacia el país, y así mejorar la participación económica del Departamento a nivel nacional, ya que hoy por hoy el PIB del Departamento es apenas el 0.1% del PIB del país, dejando como valor agregado el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y con ello el alcance de un modelo de desarrollo sostenible en la Reserva de Biosfera, que rompa con las brechas asimétricas que presenta. (Uribe; JD, Bustamante; J,Toro;H y Jaramillo; C 2011).

Los acuerdos internacionales no son percibidos, en la región, como una oportunidad de desarrollo, a pesar de las ventajas comparativas que le da la región por su condición de Reserva, su ubicación y su similitud cultural con la Región del Gran Caribe. Se hace necesario repensar los procesos de desarrollo del territorio insular, no solo desde el ejercicio administrativo del gobierno nacional, sino local, que por muchas décadas han implementado modelos económicos que omiten su condición de Caribe. (Meisel; A 2009).

El uso de estrategias comerciales con el Caribe es una oportunidad que rescataría la experiencia exitosa ancestral de esta zona, ya que por muchos años ésta dinamizó la economía de las islas, y podría potencializar las redes comerciales del territorio insular y de Colombia nuevamente con los países del Caribe. Es básico para un país que cuenta con dos océanos a su disposición, implementar estrategias que amplíen los mercados y establezcan nueva conectividad entre subregiones y los continentes. (Meisel; A 2009).

Sin embargo es escasa, en la región, encontrar documentación que permita registrar el grado de implementación y/o aprovechamiento de los acuerdos bilaterales y multilaterales en las islas como motor de desarrollo en la región, es así que surge la necesidad de estudiar este problema con miras a la proyección de una estrategia de desarrollo insular, que retome las experiencias de pasado, aproveche las oportunidades del presente y reoriente su futuro. Siendo esta estrategia, una mecanismo conveniente en un momento histórico donde el Departamento Archipiélago se enfrenta a un cambio geopolítico que afecta su desarrollo socioeconómico y cultura. La Sentencia proferida por la Corte Internacional de Justicia el 19 de Noviembre de 2012, del caso Controversia Territorial y Marítima (Nicaragua c. Colombia), donde procedió a resolver la cuestión de fondo del caso sobre la disputa territorial y de delimitación marítima de estas dos Repúblicas en el mar Caribe sudoccidental. (Abello; R, Arévalo; W, Sarmiento; A y Caro C; M Traducción; 2012)

El fallo a pesar de haber confirmado la soberanía de Colombia sobre la islas de Alburquerque, Bajo Nuevo, Sureste, Quitasueño, Roncador, Serrana y Serranilla y, asimismo, declaró admisible la petición de Nicaragua; donde la Corte decidió una delimitación marítima, en el marco geográfico y jurídico constituido por las costas continentales de Nicaragua y Colombia, dividiendo por partes “iguales” los derechos superpuestos a la plataforma continental de ambas partes; de esa forma, el fallo estableció una línea de frontera marítima única entre ambos países, que delimita la plataforma continental y las zonas económicas exclusivas, según líneas geodésicas que unen los puntos con coordenadas, indicadas detalladamente y, además, determinó una frontera marítima única alrededor de las islas de Quitasueño y de Serrana. (Abello; R, Arévalo; W, Sarmiento; A y Caro C; M Traducción; 2012)

En consecuencia, y teniendo en cuenta lo establecido en el fallo -traducido por Abello; R, Arévalo; W, Sarmiento; A y Caro C; M Traducción; (2012), esta sentencia determinó que “el mapa de los territorios que Colombia alegaba como propios cambiara radicalmente, pues el anterior deslinde que ese país —basándose en su interpretación del Tratado de 1928—, había determinado como ubicado sobre el meridiano 82°, fue fijado —en algunos sectores— 531 kilómetros hacia el este, cerca del meridiano 79°, reconociéndole a Nicaragua soberanía y derechos marítimos en dichas aguas hasta las 200 millas náuticas contadas desde sus costas. Como contrapartida, reconoció la soberanía de Colombia sobre las aguas que rodean las islas y cayos en disputa conforme a las 12 millas náuticas”. Asimismo, de acuerdo al fallo, Nicaragua pasó a tener fronteras oceánicas en el mar Caribe con Jamaica y Panamá, países con los cuales deberá acordar su frontera marítima. Lo anterior, y de acuerdo a los análisis locales del territorio insular, esta nueva condición generaría perjuicio en la implementación de la sentencia, ya que no solo afecta actividades económicas y culturales que por décadas los isleños raizales ejercían en esas agua y con ello aportaban a la economía de la región; sino a todo un deslinde de un territorio que se encuentra incorporado en la realidad y los imaginarios colectivos de todo una comunidad ancestral del estado Colombiano.

Conforme al Derecho internacional, el fallo es obligatorio para las partes, las cuales están comprometidas a cumplirlo, habiendo quedado sometidas a la jurisdicción de la Corte Internacional de Justicia en virtud del Pacto de Bogotá. No obstante, conforme a los procedimientos ante la Corte, existe la posibilidad de presentar recursos de interpretación o revisión, los cuales Colombia ha expresado que hará uso en su pleno derecho.

Es así como la no intervención anticipada, el poco interés de un estado por su territorio llevo a lugar el adverso resultado de este fallo, fecha en la cual murió parte del orgullo isleño y se levantó la conciencia colectiva al rechazo de tan abrupta injusticia de seccionar el departamento y hacer entrega de parte del territorio al estado de Nicaragua; comprobando que nuestro estado no ha tenido políticas claras con el departamento insular, defendiendo un territorio bajo una línea media para el infortunio del departamento.

Se puede concluir en este acápite que la riqueza tan importante que representa este archipiélago, caracterizado por ser el departamento más grande de Colombia, por su extensión en la plataforma marítima. Resulta totalmente valido el apunte del Sr. Jairo Prada (2012), quien en su artículo La economía política del fallo de la haya anota que: “Colombia no ha tenido una verdadera política de fronteras, y todos sabemos que embajadas y consulados son refugios del clientelismo politiquero, sin carrera diplomática. En las negociaciones no hubo siquiera un delegado de San Andrés, y ahora de sorpresa, la élite andina descubre que San Andrés está atrasado, como lo están todas las periferias, incluida el Caribe, algo que ya sabíamos por todos los estudios que se han hecho sobre la isla. Sólo que en Bogotá, como siempre nadie escuchaba. El PIB de San Andrés es apenas el 0.1% del PIB del país. La pesca en San Andrés es el 1% del PIB de San Andrés”. Afirmaciones que alarmas y que más que controversia debería ser un alto en el camino para reorientar las islas, y con ellos las políticas de un país insular, y no un país de continente como se ha venido abordando hasta ahora.

2.2. Determinación de los elementos

El Archipiélago cuenta con algunas características sobresalientes ventajosas, entre ellas: Ubicación geográfica privilegiada, el bilingüismo en la región, similitud Cultural con el Caribe, experiencia ancestral en la implementación de estrategias de acuerdo internacional en la región, acuerdo Comerciales Celebrados después de la declaratoria de Reserva de Biosfera (2001), Políticas de Integración Económica del País y Planes y Programas del Departamento.

Sin embargo hay algunos aspectos problemáticos imprescindibles que lo caracterizan:

- Problemas diplomáticos sobre el territorio
- Imaginarios colectivos frente al cambio

- Capacidad relativamente limitada para crecer
- Baja inversión en infraestructura física y educación
- Diferentes niveles de desarrollo en las islas
- Inconsistencia y falta de continuidad de políticas estatales
- Inseguridad creciente derivada de los efectos dañinos de narcotráfico
- Sobrepoblación

2.3 Delimitación del proyecto

2.3.1. Ámbito espacial.

Abarca las relaciones internacionales basadas en el fundamento jurídico de la misma, bajo los derechos internacionales, y las disciplinas jurídicas que lo regulan. Estos conceptos se enmarcan dentro de la Economía de Integración Asimétrica de Colombia con la Región del Gran Caribe; la cual según los Cepal se encuentra constituida por más de 24 países.

2.3.2. Ámbito temporal.

Para efecto de la siguiente investigación, se contemplará del 2000 (Año de la declaratoria de la Reserva de Biosfera Seaflower) a 2016 el tiempo de gobierno actual, tanto nacional como local.

2.3.3. Sujetos involucrados en el fenómeno de investigación.

Este ejercicio de investigación va dirigido hacia:

- Gobiernos Nacionales 2001 en adelante (Gobiernos de turno)
- Congreso de la República de Colombia (no sólo tienen el rol de ratificar los Acuerdos Comerciales, sino que deben ejercer un control político)
- Empresas colombianas importadoras y exportadoras
- Empresas culturales y deportivas colombianas
- Gobierno del Departamento Archipiélago
- Cinco (5) Estados de la Región del Gran Caribe sujetos a comparación
- CORALINA, como administrador de la RBSF
- Cámara de Comercio del Departamento Archipiélago
- Instituciones de Educación Superior en el Departamento Archipiélago
- Organizaciones locales y nacionales, sectores productivos local y nacional que exporta e importa.

2.3.4. Formulación del problema.

A pesar que el país en las últimas décadas ha firmado acuerdos y tratados internacionales, y emprendido una serie de reformas económicas, que trajeron como resultado la diversificación de las exportaciones, disminución aranceles, entre otros fenómenos; el crecimiento del país y con ello el de las regiones locales ha perdido dinamismo y se ha visto enfrentado a un cambio para el cual no estaba preparado, desaprovechando altas oportunidades de desarrollo en algunas regiones especiales. Es así como se plantea el siguiente problema de investigación basado en un análisis económico y sociopolítico de la realidad insular.

“Limitada gestión y articulación comercial entre San Andrés, Providencia y Santa Catalina como Reserva de Biosfera Seaflower y los países de la Región del Caribe, como estrategia de Desarrollo Sostenible y aprovechamiento de los acuerdos internacionales”

2.3.5. Antecedente del problema.

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, cuenta con el “hub” de Colombia con Centro y Norte América por su posición privilegiada; esta siempre se ha considerado de vital importancia desde sus inicios históricos y comerciales. Parsons, James J. (1954) consideran que tanto por su ubicación como por su historia íntimamente ligada con la del Caribe, la cultura, la religión y las características lingüísticas de las islas “son diferentes a las del resto de Colombia” determinando una cercanía con el Caribe, incluso, como la plantea Eastman; J Carlos. (1992) después de la anexión por parte de España y luego de la República de Colombia el 23 en junio de 1822.

2.3.5.1. Exportación de coco.

Su ubicación ha sido tan privilegiada que la hicieron fuerte y centro de operaciones del Pirata Henry Morgan para asaltar la flota de barcos españoles que cruzaban de Sur América a España, y posteriormente ruta de contrabando; o como punto clave para exportar productos a las regiones más cercanos como las investigaciones realizadas por los historiadores lo han demostrado; donde los inicios de la economía de las islas entre 1845 -1846 surgió con el cultivo y exportación del algodón, y un grupo de sólo seis productos (caña de azúcar, algodón, miel, ñames, plátanos y coco) aportaba el 75.7% del PIB total de ese año. Lo que nos permite identificar una sociedad civil proactiva que optimizaba sus recurso y proyectaba su economía con base en sus relaciones comerciales (Meisel; A. 2009).

El periodo comprendido entre 1853-1953, denominado como el siglo de las exportaciones del coco, presentan este periodo como el nacimiento de una economía sólida, que logró además un intercambio cultural con los Estados Unidos, generado por el afianzamiento de sus lazos

comerciales; dando como resultado la adopción, por parte de los isleños, de las costumbres, los periódicos, los deportes y la moneda estadounidense en su cotidianidad. (Guevara; N. 2006).

A comienzos del siglo XX el monocultivo de coco en San Andrés se redujo notablemente debido a una plaga de ratas y a sequías, generando una reacción al cambio en los cultivadores de coco (antiguos esclavos) que habían llegado a ser propietarios, y que hasta ese momento se encontraban en un estado de confort, pues no necesitaban trabajar demasiado para lograr una buena producción. Esta prolongada depresión económica, trajo como consecuencia, una emigración del 20% de la población a Panamá y a la costa colombiana especialmente a Cartagena, en busca de mejores condiciones, disminuyendo significativamente la población como fue reportado en el Magazín San Andrés Hoy, en los censos de 1939 a 1951. (Guevara; N. 2006)

2.3.5.2. Puerto libre.

Hasta el año 1953, con la declaración por parte del estado Colombiano de Puerto Libre se logra una recuperación de la economía, pero trae consigo la excesiva migración de personas de la Colombia continental, colonias árabes y judías, dejando a los isleños raizales con una participación mínima en la economía; ya que estos inician un proceso de desarrollo comercial; por otro lado la cultura desarrolla un proceso de intercambio, que de una u otra forma amenaza los pilares culturales y el manejo económico en el momento. La economía hasta hacia escasos dos años tenía como base el cultivo y la pesca de auto consumo, el raizal como tal no tenía formación de comerciante por lo cual adaptarse al despliegue económico que se creó en el departamento no fue nada fácil (Meisel; A, 2003).

El sistema de Puerto Libre, establecido en el Artículo 2 del Capítulo II de la Ley 915 de 2004, define Puerto Libre Como: “El territorio insular comprendido por el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, al cual pueden llegar libremente, sin limitaciones de cupo o cantidad y sin el pago de tributos aduaneros, todo tipo de mercancías, bienes y servicios, de procedencia extranjera o de una Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios, para su consumo local, ser comercializadas, reembarcadas, reexportadas o para su nacionalización”. Este fue eficiente durante varias décadas para las islas. El Departamento desarrolló una musculatura económica que se ve reflejada en las estadísticas de finales de la década de los 80, que muestran una tasa de depósitos bancarios reales *per capita* de \$1.787.113, muy superior al promedio nacional. Sin embargo, es importante resaltar que de esa riqueza fue excluida la población raizal, que no participaba en las nuevas actividades económicas de las Islas, en las que eran una minoría salvo en tres sectores: Agricultura, Pesca y Gobierno, pero sólo el sector público absorbía de acuerdo a los reporte del DANE 1993, una cantidad medianamente importante de la fuerza laboral raizal, 724 para 1993, ya que los otros dos eran sectores casi

abandonados en el Archipiélago por el cambio en la política exportadora y la falta de un mercado local. (Meisel Roca; A. 2003)

Esta nueva época del desarrollo de las islas, generada por un estado de crisis, se constituyó en un periodo fundamental de cambio que trajo consigo nuevas actividades económicas, nuevos patrones sociales y nuevos roles de la sociedad civil, que empezaron a adaptarse al cambio y generar nuevas líneas de desarrollo comercial, dando un vuelco total a la economía; donde la importación y venta de bienes constituyo el desarrollo económico de la región.

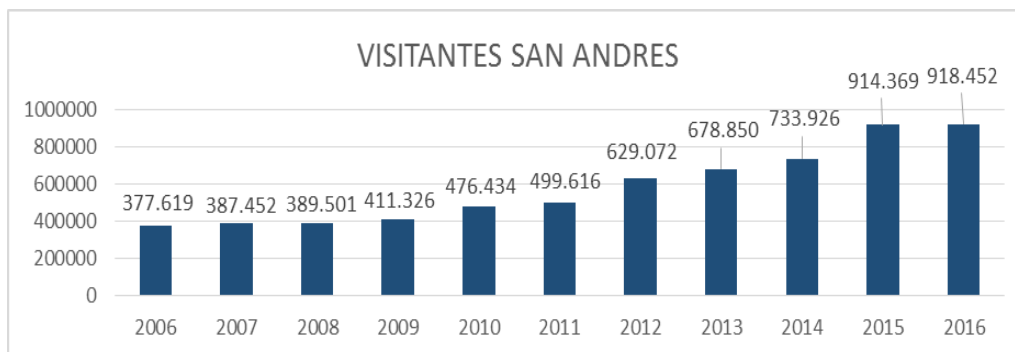
2.3.5.3. Apertura económica.

Las finanzas Departamentales empezaron a debilitarse en la década de los 90 a raíz de la apertura económica. El Departamento tenía una captación de impuestos *per capita* 12,6 veces superior a la del promedio nacional a principios de los 90, que se redujo a sólo 2,5 para el 2005. En términos brutos, el recaudo *per capita* se redujo de \$ 542.000 en 1990 a \$ 195.000 en el año 2000, dando un golpe fulminante a toda la economía local, tanto privada como pública, que vio derrumbarse un sistema en el que estaba basado por entero el desarrollo del Departamento. Por segunda vez se había impuesto un cambio drástico desde el Gobierno central, pero esta vez no vino con opciones viables para las Islas. (Meisel; A. 2003)

La apertura económica afectó fuertemente la economía de las islas basada en el comercio, y dio pie al desarrollo del sector de Turismo como alternativa de desarrollo. Es justo durante esta crisis que se empieza a ver el departamento como un destino turístico por su belleza natural, se inicia la construcción de una infraestructura hotelera que poco a poco dinamizó la economía. (James, J 2009)

2.3.5.4. Desarrollo Turístico.

Recientemente el desarrollo de turismo en las islas ha dado un giro significativo, del 2012 al 2016 el número de visitantes ha aumentado significativamente, generando el desarrollo de nuevas dinámicas de servicio turístico que respondan a esta demanda. Este incremento del 46% como se puede ver en la gráfica trae consigo una serie de fenómenos que las islas deben saber manejar para poder enfrentar este modelo de masas que se está presentando.



Gráfica No.1. Ingresos de Turismo al Departamento Archipiélago del 2006 al 2016.

Fuente: Datos suministrados por la Secretaria de Salud. Vigencia: 04-2017.

Este crecimiento es positivo para la economía, pero es el resultado del aumento de las transferencias nacionales hacia el Departamento, no un crecimiento económico local que dé la estabilidad necesaria a largo plazo para que las cifras positivas de los últimos años extiendan los beneficios a toda la comunidad, y no sean sólo datos coyunturales que aumentan la dependencia departamental del gobierno nacional, situación que hace, particularmente sensible, la economía local a cambios de política económica central.

Lo que se necesita es un cambio en la estrategia local para ganar inmunidad ante la coyuntura nacional. Implementar políticas a largo plazo que vayan enfocadas a aumentar la calidad y cantidad de empleos, cupos escolares, acceso a tecnologías de la información, competitividad, conectividad, etc., no incrementar los ingresos por contribuciones nacionales que crearán dependencia a una fuente única, como sucedió en su momento con las importaciones y el comercio minorista. Las transferencias eventualmente disminuirán, como ya lo plantea la reforma a las transferencias que presentó el gobierno nacional al Congreso, lo que dejaría de manifiesto, que la implementación de una estrategia económica viable para San Andrés y Providencia, simplemente se ha pospuesto.

Hoy la discusión no se centra en si la declaración de Puerto Libre, como punto cúspide del periodo de la colombianización, fue buena o mala para el Departamento en términos estrictamente económicos, pues la población en general gozaba de niveles de vida muy superiores a los del promedio nacional. Ciertamente se tradujo en una exclusión de los Isleños de la nueva actividad económica, pero las externalidades positivas se dieron y el grueso de la población de las Islas, nativos e inmigrantes, se beneficiaron de ese crecimiento económico por varias décadas.

El problema hoy es que la apertura económica de Colombia no presentó una opción para el archipiélago en el momento de eliminar su ventaja comparativa comercial con respecto al resto del país, por lo que se ha vuelto necesario buscar opciones para sus habitantes que ven su

situación económica deteriorarse rápidamente, sin salidas aparentes, al debacle absoluto del Departamento.

3. Justificación

Para el 2018, la política exterior de Colombia, según el gobierno Santos, busca consolidar y fortalecer sus agendas de política internacional bilaterales y multilaterales, priorizando en los ejes de desarrollo sostenible del país, dando prioridad a los vecinos y países de América Latina y el Caribe, una gran oportunidad para aquellas regiones que se encuentran cerca a estos territorios.

Sin embargo al analizar los Principios y lineamientos de la política exterior Colombiana, estas centran su atención en seis acciones y hace sus planteamiento hacia el trabajo con los socios tradicionales América del Norte, América Latina, Europa y Asia, así como con algunos no tradicionales como Asia Central, Asia Pacífico y África. Se evidencia que a pesar que el estado tiene celebrado acuerdos con el Caribe y Centro América no es su prioridad en este momento. (Cancillería, 2017)

Estas acciones pretenden afianzar los vínculos entre empresarios y estudiantes colombianos con dichos socios, para aprovechar los beneficios mutuos en fortalecimiento institucional y mejoramiento del capital humano, como resultado inherente a este tipo de intercambios. Busca “promover y asegurar los intereses nacionales a través de la política exterior y cooperación internacional Para continuar con la política de promoción y aseguramiento de los intereses nacionales que ha impulsado el gobierno desde el último cuatrienio, se fortalecerá y diversificará geográfica y temáticamente la política exterior y se focalizará la demanda de la cooperación internacional”.

“Esta estrategia se materializará a través de seis acciones:

- **Primera acción:** “consiste en la diversificación de la agenda de política exterior hacia sectores ejes del desarrollo nacional (educación, agricultura, infraestructura, ambiente, energía, y comercio) fortaleciendo las relaciones bilaterales y velando por el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Esta acción se llevará a cabo, por una parte, fortaleciendo de las relaciones bilaterales con los socios tradicionales y no tradicionales con visitas de alto nivel, misiones técnicas, proyectos de cooperación y acuerdos que desarrollen y den continuidad a los compromisos que se derivan de tales relaciones, y por otra parte, promoviendo a Colombia como un país contemporáneo, innovador, diverso, inclusivo y comprometido con la búsqueda de la convivencia pacífica desde el Plan de Promoción de Colombia en el Exterior.
- **Segunda acción:** para la materialización de esta estrategia consiste en la consolidación de la presencia y posicionamiento de Colombia en instancias globales, multilaterales, regionales y subregionales para la defensa y promoción de los intereses nacionales. Para ello, Colombia participará activamente en los Mecanismos de Concertación e Integración

Regionales, profundizando el diálogo político e implementando acciones entre los Estados miembros para facilitar la cooperación, fortalecer el desarrollo, consolidar la institucionalidad propia de cada mecanismo y la ejecución de proyectos conjuntos. Por lo anterior, se llevarán a cabo las siguientes iniciativas:

1. promover, defender y mejorar el posicionamiento de los intereses nacionales en escenarios multilaterales, fortaleciendo la presencia del país en espacios de toma de decisiones sobre temas estratégicos en materia económica, social y ambiental;
 2. procurar el mejor posicionamiento de los intereses del país en los escenarios multilaterales, promoviendo al interior de los mismos la visión nacional sobre temas de atención prioritaria e impulsar la presencia de nacionales colombianos en posiciones estratégicas de los Organismos Internacionales;
 3. establecer alianzas internacionales con países, organizaciones de la sociedad civil y la academia, en relación con las políticas globales de drogas, y a la formulación de políticas que incorporen nuevos enfoques, con el fin de obtener mejores resultados; y
 4. difundir en las instancias multilaterales, globales, regionales y subregionales los esfuerzos que desarrolla el 541 Estado colombiano para garantizar la protección y el respeto de los Derechos Humanos en el territorio Nacional, y privilegiar el intercambio de buenas prácticas en la promoción y protección de los mismos.
- Tercera acción: Estará encaminada a fortalecer la política migratoria y el servicio consular para ampliar la atención e integración de los colombianos en el exterior y retornados, y para facilitar la movilidad y seguridad de los migrantes. Para ello es central la ampliación de la atención y vinculación de colombianos en el exterior acercando el servicio consular a los connacionales, apoyándolos en materia de emprendimiento, acompañamiento al retorno, fortalecimiento del capital social y desarrollo de estrategias de difusión de los servicios, a través del afianzamiento y fortalecimiento de la presencia institucional, la infraestructura, el talento humano, la tecnología y la articulación nacional e internacional. Esto se reflejará en la preparación del país para enfrentar y atender de manera adecuada el crecimiento de los flujos migratorios los cuales constituyen factores de desarrollo económico y social; y propender por una migración en condiciones de seguridad para colombianos y extranjeros en el marco de una política integral migratoria. Para esto, deberá adecuarse la normatividad migratoria nacional a los acuerdos bilaterales o multilaterales que suscriba Colombia en cuanto a movilidad de personas. Otras acciones como la exención de visados de los nacionales, respetando las decisiones soberanas y discrecionales por parte de otros Estados, serán impulsadas por el Gobierno

nacional en su conjunto, así como la ampliación y la generación de nuevas estrategias para promover la canalización de las remesas hacia el ahorro y la inversión.

- Cuarta acción: Prevé impulsar el desarrollo social y económico de las regiones de frontera y su integración con los países vecinos. Para ello, se desarrollará un plan alineado con la estrategia de cierre de brechas y convergencia regional de los departamentos y municipios de frontera, bajo la arquitectura institucional liderada por el Ministerio de Relaciones Exteriores diseñada en la política pública “Prosperidad para las Fronteras de Colombia”. Sumado a lo anterior, se fortalecerá la operación de pasos de frontera, de los Centros Nacionales de Atención Fronteriza (Cenaf) y los Centros Binacionales de Atención Fronteriza (Cebaf), así como la regulación de las condiciones de transporte en las fronteras. Adicionalmente, entre otros mecanismos, se construirán e implementarán mecanismos binacionales tales como los Planes Binacionales de Desarrollo Fronterizo que ya se han construido con Perú y Ecuador, que permitan la ejecución conjunta de programas y proyectos transfronterizos para el beneficio común de las comunidades limítrofes que, además de incidir en el desarrollo de estas zonas, contribuyan con la construcción colectiva de la paz. Para ello, será necesario promover, en coordinación con las demás entidades del Estado, la defensa de los intereses nacionales frente a 542 posibles amenazas que deriven en la vulneración de su integridad territorial o de su soberanía o en el uso o explotación indebida de sus recursos.
- Quinta acción: Se fortalecerán institucionalmente las entidades del sector Relaciones Exteriores para el desarrollo de una gestión eficiente y transparente. Esto se logrará a través de:
 1. la normalización y fortalecimiento del empleo, garantizando personal suficiente y competente para la prestación de un servicio profesional, oportuno, con plena cobertura y de calidad;
 2. implementar la estrategia de Gobierno en Línea para actualizar las tecnologías de la información y comunicaciones y así prestar un mejor servicio y aumentar la participación ciudadana; y
 3. mejorar la infraestructura física de las sedes de las misiones de Colombia en el exterior y en zonas de frontera, la adquisición de sedes y la apertura de representaciones diplomáticas en atención a las prioridades de la política exterior para la consolidación de una gestión eficiente, transparente y centrada en las necesidades del ciudadano.

- Sexta acción: se consolidará la oferta y la demanda de cooperación internacional en función de los objetivos de política exterior y los pilares de este Plan Nacional de Desarrollo: paz, equidad y educación, y se afianzarán las relaciones y consolidarán las estrategias regionales con América Latina y el **Caribe**, Asia-Pacífico, Asia Central, y África. Finalmente, se posicionará a Colombia como oferente de buenas prácticas a través de la cooperación Sur-Sur, y se fortalecerán los mecanismos de coordinación y seguimiento con que cuenta el Sistema Nacional de Cooperación Internacional. Para tal fin se construirá, con las entidades competentes, una hoja de ruta que defina los lineamientos sobre los cuales debe enfocarse la cooperación internacional y que permita implementar las acciones descritas. Algunos producto Línea base 2014 Meta a 2018 son:
 - Actividades culturales, académicas y deportivas de promoción de Colombia en el exterior
 - Participación en foros regionales y multilaterales para la promoción y defensa de intereses nacionales
 - Consulados móviles instalados
 - Puntos totales de atención migratoria fortalecidos
 - Municipios y corregimientos departamentales fronterizos intervenidos con proyectos de impacto social y económico en zonas rurales
 - Intervenciones para atender las prioridades de la política exterior y el servicio al ciudadano fortalecidas”

Cómo se puede percibir, el estado tiene una ruta marcada, y a pesar que se contempla el Caribe como un área priorizada, en las acciones no son contemplados, y es poco o nulo el aprovechamiento que hace de sus regiones o subregiones de los acuerdos que pueda materializar su política exterior. Esta hace evidente que las políticas y estrategias del estado no siempre responden a las necesidades de los territorios periféricos que podría aprovechar y materializar sus proyecciones en cuanto a estrategias y políticas de comercio exterior. Sin embargo, al retomar las cuarta acción, el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, como territorio fronterizo, podría aprovechar esta condición para visualizar acciones con el Caribe y Centro América, dado que su ubicación en el mar Caribe, le permite al país tener fronteras con más de siete países de Centroamérica y el Gran Caribe, una oportunidad que no ha sido explorada al momento de establecer y priorizar acuerdos o tratados internacionales, y de priorizar acciones y procesos de intervención.

Según reporte de integración regional 2011 -2012 generado por SELA - Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, los acuerdos han fortalecido la económica en los últimos años en los países que participan; plantea que variables como: menores tasas de inflación, menor dependencia del financiamiento externo y una mayor flexibilidad en las políticas para responder a impactos externos, son alguno de los resultados alcanzados. Sin

embargo aunque estas tendencias muestran sus alcances es claro también que algunos países poseen regiones que se caracterizan por adolecer de capacidad limitada para crecer en motores autónomos de crecimiento que no permite permear el alcance de estos acuerdos, haciendo su aplicabilidad deficiente en estos territorios, para este caso, las islas, únicas en el Caribe y con un potencial poco explorado.

Por otro lado no hay que dejar de lado que en estos momentos es evidente las relaciones deficientes que tiene el país con algunos países del Gran Caribe. Un ejemplo claro del poco interés del estado por su condición de país insular, es el fallo de la Haya del 19 de Noviembre de 2012 (fecha en la cual murió parte del orgullo isleño del territorio insular) quien seccionó el departamento e hizo entrega de parte del territorio al estado de Nicaragua; comprobando nuevamente que el estado Colombiano no ha logrado articular las políticas de frontera, caracterizadas por poca claridad para el desarrollo económico del departamento insular, condición que afectó directamente a algunos sectores económicos, que se beneficiaban de algunos acuerdos internacionales, como el caso de algunas empresas exportadoras de productos marino que salieron del negocio inmediatamente. (Abello; R, Arévalo; W, Sarmiento; A y Caro; M Traducción. 2012)

La riqueza que representa este archipiélago, por ser el departamento más grande de Colombia, por su extensión en la plataforma marítima no es considerada una ventaja competitiva para el estado. Resulta totalmente válido el apunte de Prada, J (2012) quien en su artículo La economía política del fallo de la Haya anota que: “*Colombia no ha tenido una verdadera política de fronteras*”. Afirmaciones que alarman y que más que controversia debería ser un alto en el camino para reorientar las islas, y con ellos las políticas de un país insular, y no un país de continente como se ha venido abordando hasta ahora. Por ello el interés de este estudio es visualizar estas nuevas alternativas comerciales que podría contrarrestar la situación actual y empoderar el territorio como un punto clave de desarrollo para el país, donde se exploren nuevas estrategias comerciales que permitan analizar diferentes escenarios que aporten a la seguridad de la región. (Abello; R, Arévalo; et. al. 2012)

Otro elemento que caracteriza el poco aprovechamiento de los acuerdos en la región es la desarticulación de las herramientas de planificación de la región, que no solo limitan las potencialidades de las islas como Reserva de Biosfera, que podría proyectar otro tipo de oportunidades comerciales, sino que visualizan pocas estrategias del gobierno Departamental para la integración con la región del Gran Caribe, como se visualiza en el Plan de Gobierno actual de Guerrero; A. (2012) o el incumplimiento de los programas y proyectos establecidos en otras herramientas locales y nacionales de planificación como lo es la política Nacional de Zonas Costeras o el plan Único ambiental de largo plazo (PULP RBS; 2000). Lo anterior ratifica los planteamientos de Ibarra M, (2007) quien plantea que las asimetrías entre países surgen desde las diferencias entre las subregiones

Se percibe entonces que aunque en la región existen herramienta de planificación establecidas por actos administrativos, son pocas las herramientas de planificación que articulan las acciones o planes de desarrollo de Colombia con el Caribe Insular; y por ello aun el departamento no cuenta con potencialidades de productos y servicios identificados para comercios bilaterales, lo cual pretende subsanar esta investigación. (Ibarra M, 2007).

Por lo anterior el presente estudio busca explorar formas innovadoras como el país puede explorar otras capacidades estratégicas para la articulación comercial con la región del gran caribe, teniendo como base las ventajas competitivas del Departamento, y el potencial de desarrollo que esta tenga. Esta investigación brindará elementos útiles que permitirá aportar insumos a la toma de decisiones frente a los siguientes aspectos:

- Potencialidades de las islas para establecer relaciones internacionales con países del Caribe Insular.
- Oportunidades de integración de Centroamérica y el Caribe con el departamento insular.
- Incorporación de nuevas estrategias sobre integración con la región del Gran Caribe para un comercio bilateral y multilateral, en sector productivo.
- Incorporación de elementos de insularidad en la Política Nacional de zonas costeras.
- Aportes conceptuales para la elaboración de políticas públicas de desarrollo sostenible que incluyan una integración comercial, de la reserva de Biosfera Seaflower con la región del Gran Caribe.
- Aportes conceptuales para la Articulación de las herramientas de planificación de desarrollo de Colombia con el Caribe Insular.
- Identificación de productos y bienes potenciales para el comercio bilateral y multilateral del país desde o con la región insular.

4. Preguntas de la investigación

4.1. Supuesto hipotético

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa catalina desaprovecha las ventajas competitivas que presenta como Reserva de Biosfera Seaflower, para el aprovechamiento de los acuerdos internacionales como estrategia de articulación comercial con la región del gran Caribe.

4.2. Preguntas de investigación

4.2.1. Principal.

¿Cómo aprovechar distintivamente las oportunidades generadas por los acuerdos internacionales suscritos por el Estado Colombiano entre el 2001 y 2016 para articular comercialmente al Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y la Región del Gran Caribe?

4.2.2. Secundarias.

- a. ¿Cuáles son los acuerdos internacionales celebrados por el estado colombiano que han sido aprovechados o pueden ser aprovechados por el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en su desarrollo comercial? La condición de Reserva de Biosfera Seaflower afectan el desarrollo insular? ¿Cuáles son sus ventajas, desventajas y potencialidades?
- b. ¿Cuáles son las estrategias de articulación implementadas por el gobierno nacional y local para impulsar el uso de los acuerdos celebrados?
- c. ¿Cuáles son las potencialidades de las islas que la hacen competente en el marco de estos acuerdos?
- d. ¿Cuáles son los bienes y servicios de mayores potencialidades locales y nacionales para la realización de articulaciones comerciales con el Gran Caribe?
- e. ¿Cuáles son los bienes y servicios que demandan y ofertan las islas del Gran Caribe?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Caracterizar las capacidades estratégicas para la articulación comercial entre el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y la Región del Gran Caribe con base en los acuerdo internacionales suscritos por el Estado Colombiano entre el año 2001 y 2016.

5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar las potencialidades e impactos de los acuerdos internacionales, que Colombia ha firmado con el Caribe a nivel comercial entre el año 2001 y el 2016, que puedan generar alternativas comerciales para el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- b. Identificar los bienes y servicios de mayor potencialidad existentes para la articulación comercial entre el Archipiélago y la región del gran Caribe.
- c. Proyectar en perspectiva posibles escenarios de articulación comercial entre el Archipiélago y la región del gran Caribe.
- d. Diseñar estrategias integrales de articulación comercial que respondan a las necesidades, exigencias y contexto geopolítico entre el Gran Caribe y el departamento insular.

6. Marco de referencia

6.1. Marco conceptual

Con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada.

Antes de exponer los principales argumentos que sustentan esta investigación es conveniente definir con mayor claridad algunos conceptos relacionados con el tópico central de interés, tanto en el nivel académico como en lo aplicado.

6.1.1. Capacidad.

Para abordar el término de capacidad se retoman los planteamientos de autores como Barney, (1991); Grant, (1991); Peteraf, (1993), quienes consideran que el Enfoque de los Recursos y Capacidades, el cual se analiza a continuación, destacan la importancia de los recursos internos empresariales como fuente última de la ventaja competitiva de las empresas, quienes en nuestro caso se constituirían en el tejido empresarial de un territorio competitivo. Este planteamiento centra su unidad de análisis en la empresa y no en el sector donde ésta se ubica, otorgando importancia a determinados aspectos que otras teorías obvian y centran su análisis en el atractivo del sector.

Fernández y Montes (1998), sostienen que “cada empresa cuenta con una dotación de recursos de diferente tipo sobre los que puede sustentar su ventaja competitiva para obtener, gracias a ella, una renta” (p. 93).

“Para abordar el estudio de la teoría de recursos y capacidades, es importante desagregar el concepto en dos términos independientes: Recursos y capacidades, pues para examinar como la empresa puede crear una ventaja competitiva, se debe analizar como los recursos trabajan en conjunto para lograr capacidades”. (Suarez e Ibarra 1995, p. 70).

La teoría de los recursos se inicia con las contribuciones de Penrose (1959) y de Andrews (1977). “Para la primera autora, la empresa es contemplada como un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar, mientras que para Andrews, los recursos deben estar orientados a aquellas competencias distintivas que la organización hace especialmente bien y que pueden ser la clave del éxito empresarial” (Castillo & Portella, 2010, p. 36). Desde la perspectiva de Wernerfelt (1984) “los recursos son todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como son maquinaria, conocimiento tecnológico propio, procedimientos eficientes o capital”

(p.175). En este sentido Navas y Guerras (2002), definen los recursos como “el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas y Guerras 2002, p. 186), es decir que se puede distinguir claramente entre recursos tangibles que hacen referencia a recursos físicos como terrenos, edificios, maquinaria, equipos de cómputo, materias primas, productos terminados entre otros, en esta categoría también se encuentran los recursos financieros como capital, reservas y derecho de cobro por citar algunos, y “recursos intangibles como el capital humano, que hacen referencia a los conocimientos, entrenamiento, motivación, capacidad de adaptabilidad, habilidad de razonamiento y decisión” (Huerta y Navas 2004, p. 91).

En cuanto a las capacidades, son definidas como “la forma en que una empresa despliega sus recursos de forma combinada, para llevar a cabo algunas tareas o actividades” (Amit y Schoemaker, 1993, p. 35). Para Navas y Guerras (2001) “las capacidades, habilidades, o competencias organizativas les permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles” (p. 189), en esta misma línea Grant (1996) señala que “una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta” (p. 165). Para otros autores las capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan unas rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales (Nelson y Winter 1982). “Para comprender la estructura y determinantes de las capacidades, se pueden usar dos criterios: las capacidades funcionales por las distintas áreas funcionales y las actividades de la cadena de valor, clasificadas en actividades primarias y de apoyo” (Cardona 2011, p. 129). Por lo tanto los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos, requieren de la gestión, la integración y la coordinación de las capacidades logradas por la organización.

De acuerdo a lo anterior, la teoría de recursos y capacidades propiamente dicha “trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados” (Huerta y Navas 2004, p. 88). Por lo tanto la teoría de recursos y capacidades se enfoca en identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación de los recursos que posee y la capacidad de gestión que se puede generar al interior de la organización. De acuerdo a lo anterior, “los trabajos orientados bajo esta perspectiva sostienen que las empresas difieren en su dotación de recursos y capacidades, es decir, tienen funciones de producción diferentes, procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos distintos y configuraciones de negocio diversas lo cual tiene profundas implicaciones para comprender la dinámica de la competencia” (Huerta y Navas 2004, p. 89).

Para Navas y Guerras (2002) existen tres principios que sustentan el enfoque de la teoría de recursos y capacidades:

Heterogeneidad: Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos.

Imperfecta movilidad: los recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones.

Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria. (Navas y Guerras 2002, p. 183)

De esta forma la empresa pasa a ser “considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos, que se generan y amplían con el tiempo, es decir como una combinación única de recursos y capacidades, lo que le otorga a la empresa una posición privilegiada y única para competir en el mercado” (Grant 1996, p. 155), por lo tanto entre mejor despliegue sus recursos, dependerá su posición competitiva.

Por otro lado se incorpora un término que complementa y le da dinámica a la teoría de recurso y capacidad, y es el concepto de ventaja competitiva sostenible, este según Ventura; 1988 hace referencia a “la capacidad de las empresas para atesorar unas capacidades distintivas, que le permiten en comparación con sus competidores lograr unos resultados superiores a la media y a largo plazo dentro del sector industrial donde se ubica”. Cabe anotar que estas capacidades distintivas deben ser identificadas, mediante el análisis del sector donde se va a competir, ya que es este quien brinda la información necesaria para generar una estrategia competitiva que aproveche los puntos fuertes y las capacidades de la empresa y atenué los puntos débiles, de esta manera la clave del éxito empresarial consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo. Un elemento esencial si lugar a dudas es no dejar de lado que estas características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece interna o externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos, permitiendo que estas características singulares se conviertan en ventajas competitivas cuando se aplican en los mercados adecuados, siendo así un elemento fundamental para el desarrollo de competencias y la sostenibilidad en el mercado. (Ventura 1994).

Los aportes de Ventura; 1995, permites establecer como la arquitectura de relaciones desarrollada por la empresa no es más que la red de relaciones que la empresa establece y que son específicas de la organización que las crea y difícilmente imitables; estas resultan del

conjunto de rutinas y sistemas organizativos desarrollados a lo largo del tiempo; es aquí entonces donde se hace importante y vital si extrapolamos este análisis a la capacidad no de una empresa, sino del tejido empresarial de un territorio, como es fundamental identificar y establecer relaciones con los mercados vecinos, en el caso a tratar en este estudio. Por otro el autor plantea que la reputación es otra característica singular que se constituye gradualmente y que no puede imitarse o transferirse fácilmente, la reputación es uno de los activos más valiosos, por lo que la empresa que puede señalar su calidad obtendrá una clara ventaja competitiva., elemento a considerar como potencial para el análisis. Otro elemento rescatado por el autor y que permite mantener una empresa al frente es “la innovación, vista como otra fuente de ventaja competitiva, ya que el marco legal permite la explotación de los resultados de la innovación, lo que genera una clara ventaja con respecto a los competidores. Los activos estratégicos, hacen referencia a las ventajas derivadas de “mover primero”, es decir de haberse establecido en el primer lugar del mercado y disfrutar por ello de una ventaja competitiva sobre los rezagados”, estos son algunos elementos que el autor presenta y que son de gran utilidad en el momento de establecer estrategias que permitan crear ventajas competitivas a partir de la capacidades. (Ventura 1995, p. 228).

6.1.2. Estrategia.

Otro de los conceptos importantes en el proceso administrativo es la estrategia, los primeros conceptos y teorías de estrategia se remontan a aspectos militares (Tzu y Lawson, 2003), lo que permite deducir que la “estrategia se relaciona con la elaboración de un plan global que permita una posición favorable con base en los recursos disponibles” (Bárcena, 2010, p. 68). Para Matos, (2005) es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a las amenazas y oportunidades externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de adversarios y/o de naturaleza y la limitación de recursos es decir que la estrategia es un medio de establecer los propósitos organizativos en términos de objetivos a largo plazo y programas de cursos de acción, para el logro de objetivos previamente establecidos, sin embargo una estrategia será eficaz si es capaz de alcanzar sus propias metas y será fiable si es capaz de hacerlo de manera consistente con respecto a la competencia y agrega que las estrategias fructíferas se componen de cuatro elementos clave:

- Están dirigidas hacia objetivos precisos a largo plazo.
- Están basadas en un entendimiento profundo del entorno.
- Están fundadas en un detallado conocimiento de las capacidades internas de la organización.
- Están implantadas con resolución, coordinación y eficaz aprovechamiento de las capacidades y compromiso de todos los miembros de la organización.

Para Baquer (2001), “la estrategia está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la manera más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios” (p. 43). Lo cual implica una relación entre fines y medios, para alcanzar propósitos concretos, a través de métodos, programas o procesos mediante comportamientos tácticos previamente definidos, con el fin de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado.

En el ámbito administrativo es indispensable contar con cursos de acción definidos conscientemente para asegurar la consecución de las metas propuestas, en este sentido Chandler (1962), define la estrategia como el establecimiento de objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para alcanzarlos, así mismo Porter (citado por Bárcenas, 2010) considera que la estrategia se relaciona con “alcanzar el liderazgo de un modo sostenible en el tiempo a través de la creación de ventajas competitivas, la clave no es ser el mejor en el ramo, sino más bien ser diferente y que esas diferencias sean difíciles de imitar” (p. 69), lo cual sugiere que la estrategia influye directamente en la obtención de métodos de diversificación significativos en relación con los competidores, los cuales pueden llegar a ser claves para posicionarse en el sector, en el mismo sentido, Ballesteros (2007) opina que el propósito final de la estrategia es “lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, concretando una visión clara del futuro y recortando la disparidad entre recursos y metas” (p. 170).

Otros autores refuerzan el planteamiento según el cual las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, para David (2003) el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro; es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia.

Para Mintzberg (1998), la estrategia es una palabra con distintos enfoques, en su trabajo denominado “Safari a la Estrategia”, pone de manifiesto cinco visiones de este concepto:

- La estrategia vista como plan, en el que su contenido se alinea a la misión, visión y objetivos de la empresa;
- La estrategia como patrón, donde además de ser un plan se relaciona con una forma de conducta coherentemente con dicho plan;
- La estrategia como posición, desde este punto de vista la estrategia se refiere a la ubicación de productos en mercados concretos;

- La estrategia como perspectiva, esta se relaciona con el interior de la empresa y su visión de futuro; y
- La estrategia como estratagema, es decir, como las maniobras que permitan confundir a la competencia y aprovechar la situación.

Lo anterior nos permite una visión más amplia sobre el concepto de estrategia analizado desde diferentes perspectivas, todas aplicables al funcionamiento de las empresas, sin embargo Según Wiltbank, y Sarasvathy, (2006), “existen dos factores importantes al momento de elaborar la estrategia: Uno es el énfasis que se busca dar para predecir el futuro del ambiente de la empresa y el otro es el énfasis en controlar el plan y la consecución de resultados, para asegurar el éxito en la estrategia señalada” (p. 68).

A juicio de Clegg (1996), en su Manual de Estudios de Organización referencian a Zan quien realizó una tipología de las distintas concepciones de estrategia en los distintos periodos de su evolución. La clasificación que realiza de las distintas concepciones de la estrategia a lo largo de las etapas de su desarrollo permite clasificarlo en una matriz de doble entrada:

El primero referente de entrada lo constituye la lógica de acción, que contempla dos visiones extremas:

- La que le otorga un sentido totalmente racional: la gerencia estratégica.
- La que concibe que más bien tiene un sentido político: la acción estratégica.

El otro eje de entradas corresponde a su dimensión y alcance, donde la estrategia es pensada en términos de resolución de un problema interno o externo de las organizaciones, mediante una lógica que va de los intereses particulares de los individuos a la lógica interactiva entre las organizaciones y su ambiente.

Este análisis permite observar cuatro perspectivas de estrategia: la descriptiva, que se enfoca en la reconstrucción de eventos, la evaluativa, que aborda el cálculo, los indicadores y la medición de las acciones gerenciales, la política que se concentra en las firmas que aspiran a un mayor desarrollo y crecimiento dentro del sector, y la interpretativa, que busca comprender como las estrategias llegan a existir y son posibles.

Para Kaufmann (1973), la estrategia sería “el conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza” (p. 4), ya que “si su estrategia general es correcta, puede cometer varios errores tácticos, y aun así la empresa puede resultar exitosa” (Steiner p. 12), lo que según Sanz de la Tajada(2001), esta concepción estratégica supone:

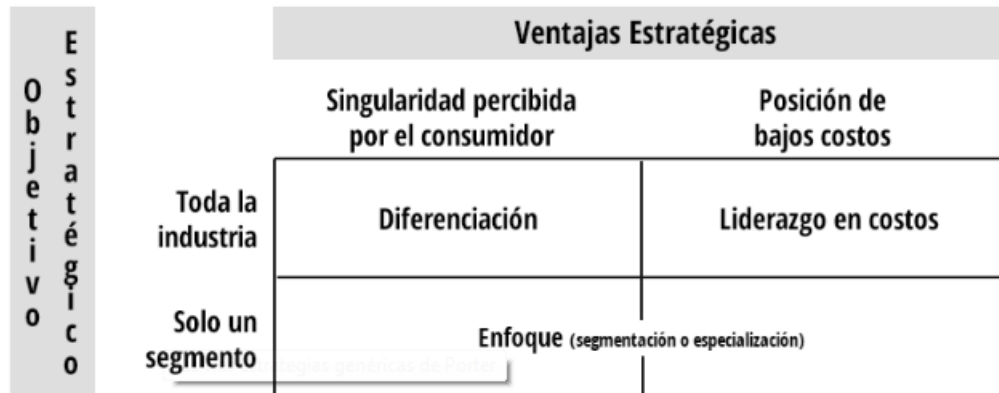
- La asignación de un objetivo a lograr. La conducta estratégica es una conducta por objetivos, teleológica. Es decir, se elige uno y sólo uno entre todos los resultados posibles y será ese objetivo que se persigue el que calificará la estrategia, hecho éste que la desligará definitivamente de su condición militar, permitiendo su acceso de planeo derecho a otros ámbitos de actuación social (estrategia empresarial, política, etc.);
- Una situación de juego con terceros, o con la naturaleza;
- Un nivel de incertidumbre basado en las decisiones de los contrincantes. La teoría estratégica construye criterios para la toma de decisiones ante un tipo concreto de incertidumbre, la incertidumbre estructurada, en la que los estados del sistema son conocidos, aunque no en todo instante, del mismo modo que constituye una situación común en los fenómenos empresariales y económicos;
- La limitación de los propios recursos, que por regla general no solamente no abundan, sino que su acopio resulta costoso, motivo por el cual suelen ser escasos;
- La posibilidad de optar entre varias alternativas de actuación, de las que dependen distintos resultados. No olvidemos que la libertad es la premisa básica e irrenunciable de la estrategia, la que permite la libre elección desde el libre albedrío del sujeto;
- La valoración entre las distintas alternativas de actuación o análisis estratégico. Ello supone aplicar criterios de viabilidad y consistencia, consistentes en analizar la alternativa más conveniente entre las viables en un contexto dado;
- La elección de una de las alternativas. Implicará una visión del conflicto desde otra configuración, y también una decisión anticipativa, es decir, previa a los acontecimientos;
- La ejecución de la estrategia elegida. En definitiva: su orientación a la praxis, ya que sin acción (ejecución o implantación), la estrategia queda reducida a un mero proyecto.

De otra parte Chandler (citado por Polo, 202) señala que la estrategia es una "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto" (p. 3), este planteamiento tiene varios aspectos importantes, por un lado el concepto de largo plazo adquiere desde entonces una particular importancia para las empresas a la hora de formular objetivos o establecer estrategias, se tiene en cuenta los planes de acción, no solo los resultados obtenidos y reconoce que para adelantar ciertas acciones es necesario destinar los recursos requeridos.

La revisión de la literatura permite apreciar, que el concepto de estrategia es muy amplio y no existe una definición que se acepte de manera general, además el concepto puede ser analizado desde distintos enfoques. Adicionalmente, a través del tiempo han surgido diferentes escuelas del pensamiento, cada una de ellas con ideas opuestas unas de otras, lo que hace todavía más complejo el concepto, de allí que autores como Beaudoin (1995) sostengan que el concepto de estrategia es un término que a menudo se define de forma imprecisa, ambigua y, en ocasiones, confusa y del que, frecuentemente, se abusa.

Por otro lado Porter, Michael. (1995) describió la estrategia competitiva como todas aquellas acciones defensivas u ofensivas que una empresa implementa para generar una posición de defensa en una industria o sector económico; y que a su vez, estas responden a las cinco fuerzas competitivas planteadas por el autor (Poder de negociación de los Compradores o Clientes, poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores). Propone que estos son determinantes para establecer la naturaleza y grado de competencia que rodea a una empresa para alcanzar el resultado esperado, buen rendimiento sobre la inversión.

Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden ser usadas individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición de defensa y superar el desempeño de los competidores, como se puede ver en la siguiente gráfica.



Gráfica No.2. Las Tres estrategias genéricas de Porter. Fuente Porter, M; (2009).

El primero, **Liderazgo** en costos totales bajos, plantea mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Esta requiere de una alta participación en el mercado u otro tipo de ventaja. Como podría ser el acceso a las materia prima. Es decir, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor,

de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

Implementar el liderazgo requiere de un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor, esto permite identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. Este análisis de las actividades en la cadena de valor se debe realizar desde el punto de vista de los impulsores de costos. En esta estrategia la curva de experiencia es el principal motor en la estrategia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja es considerada de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras la tecnología de producción no cambie. Por otro lado y en contraste, otras pueden ser imitadas fácilmente como las economías de escala. (Francés, A; 2006).

En segundo lugar, la **Diferenciación**, es una segunda estrategia que busca crear al producto o servicio algo que fuera percibido en todo el mercado como único. Esta es considerada como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de la marca, que genera como resultado un mejor precio. En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos. (Porter, Michael; 1995)

Hax, A y Majluf, N (2004) proponen con base en los planteamiento de Porter que la Diferenciación demanda la unidad de que el negocios ofrezca algo único, diferente, difícil de ser igualado por sus competidores, además de poseer un valor para sus compradores más allá del precio. Para que en su implementación es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el ingenio de convertir en realidad dichas potencialidades en un elemento diferenciador que lo hace único en toda la industria. Establecen que esta se puede adquirir de muchas formas entre ellas en el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, las redes de corredores u otras dimensiones.)

En último lugar, y no menos importante, el autor propone como estrategia de **Enfoque**, que plantea la concentración en un grupo específico de los clientes, es decir un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia de basa en la premisa que la empresa tiene la capacidad de responder a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. (Porter, Michael; 1995)

La estrategia de enfoque, denominada también concentración (segmentación o especialización), puede darse basada en costes como en diferenciación. Larrea, Pedro. (1991),

con base en los planteamiento del Porter, considera que esta se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, entre otros, y de a partir de ello ajusta una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. En consecuencia, se trata, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, sino de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

Es importante tener claridad que según el autor las dos primeras, liderazgo en costos y diferenciación, permiten el logro de una ventaja general en su sector determinado, mientras que la tercera, Enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo. (Porter, Michael; 1995).

Cada postura genérica conlleva sus propios riesgos, De Kluyver, Cornelis A. (2001) presenta que “los líderes en costos deben preocuparse por el cambio tecnológico capaz de anular las inversiones pasadas en economías de escala o aprendizaje acumulado. En una economía cada día más global, el liderazgo en los costos es particularmente vulnerable a los nuevos ingresantes de otras partes del mundo que pueden aprovechar los costos más bajos de los factores. Hasta hace poco, la inflación amenazaba con reducir el costo diferencial de precios que los líderes podían mantener frente a competidores que utilizaban estrategias diferenciadoras.” Por otro lado propone además que “el mayor desafío para los diferenciadores es la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Si ocurre eso, los compradores pueden cambiar su mentalidad acerca de lo que constituye la diferenciación y cambiar, por ende, sus lealtades y preferencias.

De Kluyver, Cornelis A. (2001), plantean que “el mayor desafío que plantean las posturas genéricas es la creación de sustentabilidad. Para los líderes en costos, esto significa mejorar continuamente la eficiencia, buscar fuentes de suministro menos costosas y hallar la manera de reducir los costos de fabricación y distribución. Para los diferenciadores, el desafío está en levantar barreras de ingreso en torno de su carácter único, utilizar fuentes de diferenciación múltiples y, cuando les resulte posible, crear costos críticos para los clientes, desde una óptica organizacional, una estrategia de diferenciación requiere una fuerte coordinación entre I&D, desarrollo de productos y marketing, e incentivos destinados a la creación de valor y la creatividad.”

Se puede concluir entonces que las estrategias son disposiciones generalizadas de los cursos de acción a tomar para cumplir los objetivos planteados, si no existen objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para

desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

6.1.3. Capacidad Estratégica.

Levy, A (1998) plantea que “el concepto de capacidad estratégica, lleva implícita la noción de “meta crítica”, como el presupuesto mínimo necesario para competir en una configuración determinada de entorno. La configuración de cada entorno de cama mercado, tendrá una determinada “intensidad estratégica”. Cuanta más alta sea esa intensidad, mayor será la masa crítica requerida.”

6.1.4. Articulación Comercial y Negocios Internacionales.

Par abordar el temar de estrategia comercial como herramienta de desarrollo económico, es fundamental tener claridad de la conceptualización de la articulación comercial y negocios internacionales.

Cuando se habla de articulación comercial, según los autores esta es vista como la relación sostenida entre oferta o microempresas y demanda o empresas medianas grandes, estatales y mercados internacionales. Estas actividades pueden ser mediadas por un agente intermediario broker o gestor de negocios, o realizadas en forma directa. (Laos; Y. 2011). Rivadeneira, 2012 considera plantea que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

En ese orden de ideas, cuando se habla de articulación comercial, este se direcciona en aquellos *negocios internacionales*, que pueden definirse como aquellas actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. “Las conexiones entre suministros y mercados son el resultado de las actividades de negocios internacionales que consiste en todas las transacciones comerciales entre dos o más países”. (Daniels, 2009).

Una de las actividades económicas más importantes del ser humano y de la economía entre los países es el Comercio, permite no sólo conseguir productos y servicios que no se producen localmente en un territorio (así como también vender los que sí se producen en el ámbito propio), sino que además permite el contacto entre diferentes sociedades, conociendo elementos de su cultura y de sus tradiciones que luego pueden ser asimiladas de diferentes maneras, y generar diferentes oportunidades de desarrollo. Esta actividad es dinámica y evita el cierre geográfico y político de las comunidades y que requiere, para funcionar correctamente, el contacto e intercambio permanente entre diversas comunidades y pueblos. Adicionalmente se podría establecer hasta aquí que el comercio es la actividad socioeconómica consistente en el

intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. (Frías M, 2015).

El intercambio comercial es entonces, según Gutiérrez 2013, “la compra y venta de mercancías entre ambas partes hoy en día se considera políticas de comercio internacional. La importancia de este intercambio es dotar el mercado de bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas en la sociedad de acuerdo a las ventajas competitivas y comparativas. El intercambio da origen al comercio como actividad especializada y, cuando es generalizado y regular, conforma una red de interacciones que se denomina mercado. De allí que se considere al intercambio como la piedra fundamental sobre la cual se edifica toda la estructura de la economía, como el elemento básico que es preciso tener en cuenta para comprender todas las actividades económicas”. (Frías M, 2015).

Ahora estos conceptos se enmarcan dentro del ámbito de los Negocios internacionales. Peter Buckley (2002) describe los negocios internacionales desde la época de la post Segunda Guerra Mundial hasta el año 2000 dividida en tres etapas. La primera enfocada directamente en los flujos de la Inversión Extranjera Directa y va hasta la década de 1970; la segunda explica la existencia de los negocios, la estrategia y la organización de las empresas multinacionales, etapa que va desde 1970 hasta 1990; y la tercera entre 1980 a 2000 que describe el proceso de la internacionalización a la globalización y que en últimas genera “nuevas formas de negocios internacionales” (Múnera, 2012)

Para Daniels, 2009; los negocios internacionales son todas aquellas actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. Son “las conexiones entre suministros y mercados son el resultado de las actividades de negocios internacionales que consiste en todas las transacciones comerciales entre dos o más países”.

Sin duda a partir de lo anterior, se puede establecer que los negocios internacionales son las relaciones que existen entre una organización y su mundo exterior, lo cual requiere de un conocimiento del entorno internacional y el comercio exterior, incluyendo temas como transacciones (exportaciones, importaciones, inversiones, financiaciones) que se realizan a nivel mundial, con el fin de buscar nuevas formas de aumentar el crecimiento del sector productivo, la competitividad de un territorio y la oportunidad de explorar nuevos mercados, y las oportunidades reales que este tenga.

En los últimos años, Estupilan M. (2015) plantea en su investigación que en lo que respecta a esta temática, la administración se ha centrado en analizar cómo las organizaciones deben redefinir y acomodar sus variables para poder responder con adecuada competitividad a los impactos de la globalización, ya sea para crear un espacio de mercado que les permita sacar provecho de la misma o simplemente para sobrevivir en este gran escenario global.

Según Daniels, “el objetivo de las empresas privadas es obtener utilidades y las empresas gubernamentales pueden estar o no motivadas por el lucro”, lo cual establece una sinergia entre los objetivos de las empresas y la generación de estrategias de gobierno por generar canales y articulación comercial; siendo los negocios internacionales, y estas últimas los elementos básicos para la generación que permitan identificar una ruta comercial que permita la articulación con otras sociedades productivas.

El autor considera que “Actualmente las empresas deben abordar sus estrategias de operación desde un punto de vista internacional para enfrentar los grandes y crecientes cambios en la forma como se establecen los negocios en el mundo. Debido al fenómeno de competencia global, es necesario tener en cuenta de donde obtienen los insumos, la calidad y el precio, así como donde va a vender su producto o servicio”. Afirmación que identifica los elementos a considerar al momento de establecer no solo cadenas comerciales, sino procesos de articulación y estrategia para la implementación de la misma

Por lo tanto, y hasta aquí es fundamental que los sectores productivos con capacidad para general negocios internacionales, conozcan las estrategias de articulación comercial que el estado propone e implementa, desde la aplicación de acuerdos y tratados internacionales. Conocer el ambiente internacional es fundamental para identificar y gestionar nuevas formas de mercado y oportunidades de desarrollo a partir de estas articulaciones; lo anterior no solo incrementa el crecimiento de las empresas que participan, sino la competitividad de una sociedad y la oportunidad de explorar nuevos mercados que permitan generar cambios, innovar y lograra sostenibilidad en algunos procesos comerciales. Entonces se define que los procesos de articulación comercial demanda la sinergia en múltiples elementos: conocer el manejo de la inversión extranjera, la estructura y diversidad de mercados entre las diferentes naciones, la situación política, y los riesgos del país con el que establece el negocio.

6.1.5. Definición de acuerdos internacionales.

Los acuerdos Internacionales son expresiones formales de voluntad entre los estados, mediante los cuales se crean obligaciones jurídicas. Constituyen tratados internacionales obligatorios para sus miembros ratificados.

6.1.5.1. Tipos de acuerdos comerciales de Colombia-ACE.

6.1.5.1.1. Acuerdos de complementación económica.

Denominación que usan los países latinoamericanos en los acuerdos bilaterales que contraen entre sí para abrir recíprocamente sus mercados de mercancías.

6.1.5.1.2. Acuerdos de integración económica.

- Acuerdos bilaterales

Tratados entre dos países, por lo general son denominaciones para acuerdos económicos y de acuerdos que incluya la participación de los países en cuestión

- Acuerdos multilaterales

Acuerdos concertados dentro del marco jurídico institucional de la OMC, que son aceptados y de carácter obligatorio para todos los países miembros de este organismo multilateral. Estos acuerdos son los pilares sobre los que se basa la Organización

6.1.5.1.3. Tratados de Libre Comercio.

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

- Acuerdos de alcance parcial

Tipo de acuerdo bilateral más básico en materias arancelarias que persigue liberar parcialmente el comercio de listados acotados de productos. Normalmente se le concibe como una primera etapa en un proceso de apertura mayor a largo plazo.

- Acuerdos comerciales regionales

Integración económica regional es uno de los instrumentos de que disponen los países de América Latina para avanzar en su desarrollo económico y social, a fin de asegurar una mejor calidad de vida para sus pueblos.

- Uniones aduaneras

Integración económica en la que se transforman dos o más territorios aduaneros en uno solo, dentro del cual los aranceles u otras restricciones al comercio son eliminados; se aplican, en general, idénticos aranceles y regulaciones al comercio con terceros países.

- Preferencias comerciales

Instrumento idóneo para impulsar la expansión del comercio internacional e igualmente propiciar la participación equitativa de los países en desarrollo, en los intercambios comerciales

a fin de obtener mejores oportunidades de alcanzar, por sí mismos, un mejoramiento autónomo de su destino económico, social y político.

6.1.6 Definición de Estrategia Comercial

Para abordar a profundidad el concepto de estrategias comerciales es importante analizar los conceptos por separado. En primer lugar el término *Estrategia* se define según Karölf como un patrón integrado de actos destinados a alcanzar metas previamente fijadas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la empresa. La estrategia tiene como propósito alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la empresa o la organización. Por otro lado el término comercial está relacionado con la aceptación que el producto tendrá en el mercado. Al juntar estos términos se logra inferir que la estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing. (Karölf, s.f.: 19 - Archieve, 2014)

El término estrategia comercial está relacionado con el comercio exterior, ya que a través de este se logra la transacción de bienes y servicios. Este tipo de estrategias deben ir modificándose de acuerdo al mercado, pero para que un país pueda lograr abarcar el mercado es necesario mantener una constante renovación en la aplicación de las estrategias debido a que los avances generados diariamente conllevan a que aumente la competitividad entre los países.

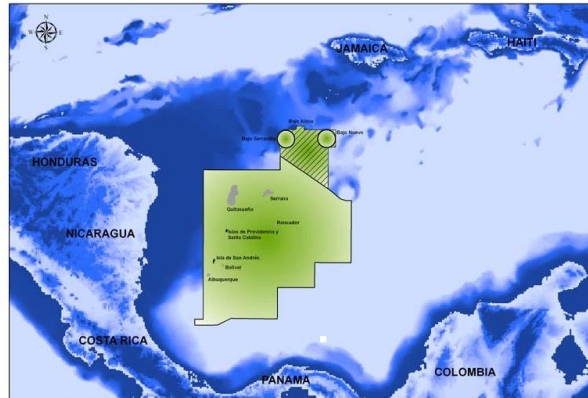
Por lo anterior los países establecen estrategias que apunten a mejorar la competitividad de su nación, contando con empresas públicas o privadas que juegan un papel fundamental en este proceso, dado que son estas las que tienen como propósito generar un bien o servicio que responda a las demandas y necesidades de los consumidores y que a su vez les genere una utilidad e inicie una cadena comercial que aporte al desarrollo del territorio, para ello es necesario que las empresas como el estado establezcan políticas y estrategias comerciales. En este orden de ideas Villagrán; E (2010) plantea que la estrategia comercial es el conjunto de actividades que se pretenden llevar a cabo, relacionadas con el mercado específico al que se dirige y al que se le aplica un diseño comercial.

6.2. Marco contextual

6.2.1. Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

El Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, declarado como Reserva de Biosfera Seaflower por el Secretariado del “Man and Biosphere Programme (MaB)”, de UNESCO, el 10 de Noviembre de 2000, es el único Departamento insular de Colombia y está conformado por las tres islas mencionadas, diez atolones y varios bancos y

bajos coralinos. El Archipiélago es la frontera más septentrional de Colombia y está ubicado en la parte sur occidental del mar Caribe, al este de las costas Centroamericanas. Comparte fronteras con Jamaica, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Haití y Panamá.



Gráfica No. 3. Mapa del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Fuente: Sistema de Integración Geográfica de CORALINA. Vigencia: 24-08-2012.

El Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina tiene un área de 180.000 Km², de la cual tan sólo 57 Km² corresponden a las zonas insulares emergidas, o sea a las superficies terrestres de las tres islas principales: San Andrés, Providencia y Santa Catalina. 5.000 Km² corresponden a aguas poco profundas sobre plataformas de islas y cayos con arrecifes ricos en recursos pesqueros y biodiversidad. De igual manera, hacen parte de su jurisdicción los islotes East-South-East, South-South-West, Cotton, Haynes, Grunt, Johnny, Rose, Easy, Roncador, Serrana, Serranilla, Rocky, Crab, Basalt, Palm, Bottom House, Baile, Three Brothers y los bancos Queena, Alice Shoal, y Bajo Nuevo. El área del mar territorial es de 9.814,42 Km². Geográficamente más cercano a Centro América que a Sur América, el Archipiélago ha sido parte de la República de Colombia desde 1822 y está localizado en el occidente de la llamada “Región del Gran Caribe”, a unos 800 Km de la costa de Colombia. La región del Gran Caribe está constituida por dos cuencas principales: La del Golfo de México y la del Mar Caribe. En su lado oriental, está limitada por el Caribe insular (islas de las grandes y pequeñas Antillas) y en el norte por la cadena de las Bahamas. En el noroccidente, occidente y sur de la región están los estados continentales de Norte, Centro y Sur América. (Stephens; D. 2013)

6.2.1.1. Aspecto Histórico.

Al revisar la documentación que registra el procesos histórico de las islas, es visible la ausencia de evidencia arqueológica acerca del poblamiento prehispánico del archipiélago, indicando que en esa época las islas estuvieron despobladas, aunque es probable que fueran usadas como bases temporales para la pesca por los indios Miskitos que vivían en la costa de Centro América. (Meisel; A. 2003)

James J. Parsons (1992) plantea que Las islas aparecieron por primera vez en los mapas europeos en 1527. Los españoles mostraron poco interés en poblarlas. Fue sólo un siglo más tarde cuando un grupo de puritanos ingleses se estableció en forma permanente en la isla que bautizaron con el nombre de Providencia y que los españoles habían llamado Santa Catalina. (Meisel; A. 2003)

La investigadora Isabel Clemente “ha propuesto una periodización para la historia del archipiélago de San Andrés con base a la orientación principal de su economía a través del tiempo. Para Clemente los períodos más relevantes de la historia económica de las islas han sido: 1) la era de las exportaciones de algodón, de la década de 1620 hasta 1853, 2) el siglo de las exportaciones de coco, 1853-1953 y 3) el puerto libre, a partir de 1953. (Meisel; A. 2003)

Es claro que las condiciones particulares del Archipiélago obedecen a estos procesos y dinámicas históricas que se alejan del resto de los departamentos de Colombia. Para entender tales condiciones, es necesario revisar los aspectos claves que marcaron las diferencias históricas del Archipiélago.

Los únicos habitantes temporales del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina hasta el siglo XVII fueron los indios Miskitio. La primera corriente migratoria importante se dio en el año de 1620 por puritanos ingleses, provenientes de la isla de Bermudas; quienes llegaron a la isla de Providencia en busca de nuevas tierras para explotar. Los primeros esclavos de Jamaica y África Occidental llegaron años más tarde, cuando el Imperio Británico los trae al Archipiélago para trabajar en las plantaciones de algodón. Durante varios años la posesión del archipiélago cambió frecuentemente entre Gran Bretaña y España, solo hasta que en el año 1783, se definió la posesión a favor de España mediante el Tratado de Versalles. Sin embargo, hoy por hoy se evidencia la influencia británica en sus características culturales como la lengua hablada –creole-, la filiación religiosa, gastronomías, danzas, entre otras de la población raizal. (Meisel; A. 2003)

El archipiélago fue convertido en Intendencia en 1912; este proceso fue considerado como una “política de colonización de Colombia” dado que se desplazaron muchos habitantes del interior del país a las islas. En la década de los cincuenta se consolida la influencia colombiana. En 1953, el archipiélago fue declarado Puerto Libre, situación que junto con la construcción del Aeropuerto Gustavo Rojas Pinilla, provocaron un flujo migratorio importante de colombianos e inmigrantes de otros países, quienes llegaron al territorio en busca de nuevas oportunidades económicas. (Falkenberg Monika)

El fenómeno del narcotráfico en la década de los ochenta fue determinante en la compra de terrenos, casas y en la construcción de grandes hoteles, generando paralelamente cambios sociales al interior de la comunidad insular, dando lugar a la conformación de grupos y

organizaciones no gubernamentales de origen religioso como Sons of the Soil, cuyo interés era defender el territorio y las tradiciones raizales de las imposiciones políticas y culturales externas. (Falkenberg Monika)

Finalmente, la Constitución de 1991 reconoció la afectación de los territorios insulares y de su población tradicional, por acciones nacionales no consecuentes con la cosmovisión local, dotando a la población raizal particularmente, de herramientas legislativas y políticas, que les permitieran conservar su estructura y fundamentos étnicos. (Falkenberg Monika)

6.2.1.2. Aspecto Demográfico.

Según el censo del año 2005, en el archipiélago habitan 70.554 personas, de las cuales 65.627 lo hacen en San Andrés y 4.927 en Providencia y Santa Catalina. La población se encuentra compuesta por tres grupos: los raizales, descendientes de la sociedad colonial conformada por indio miskitos, esclavos traídos de África, colonizadores europeos, en su mayoría protestantes y anglófonos; y los inmigrantes de diferentes departamentos de Colombia o continentales, en su mayoría hispano-hablantes y de religión católica y una pequeña comunidad extranjera, proveniente del Medio Oriente principalmente y de otras islas del Caribe, Sudamérica y regiones de Europa. El Archipiélago cuenta con una heterogeneidad poblacional producto de varios siglos de historia, cuyo denominador común son las dinámicas migratorias de diversas poblaciones. (Censo 2005)

6.2.1.3. Aspectos Socioeconómicos.

6.2.1.3.1. Población, Cultura y Medio Ambiente

Para abordar los aspectos socioeconómicos, es necesario hacer una visualización histórica del desarrollo de la sociedad isleña. El inicio del proceso de poblamiento del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, data aproximadamente del siglo XVI: “los españoles muy tempranamente se percataron de la existencia de las islas y así lo hicieron constar en la carta Universal de 1527 donde ellas figuran con los nombres de San Andrés y Santa Catalina. (Zambrano Pantoja, Fabio; 2000).

Los primeros asentamientos europeos en el Archipiélago se datan entre 1629 y 1630. Poblamiento del viejo continente que se complementó con la llegada de africanos (esclavos liberados y escapados de otras islas que llegaron al Archipiélago en los siglos XVII, XVIII y XIX¹). A pesar que inicialmente San Andrés isla recibió los primeros marinos, colonos y aventureros holandeses e ingleses, que llegaron de las islas de Bermudas y Barbados; fue la isla de Providencia donde los colonos ingleses se radicaron, cultivando tabaco, caña de azúcar índigo, rubia y algodón para exportación, además de introducir otros cultivos de subsistencia como el sweet potato (batata), red bean, naranjas, yuca, plátano, piña y banano; así mismo, a

la crianza de animales de corral (cerdos y aves) que trajeron de otras islas mayores. “El aislamiento de las islas durante siglos hizo que la comunidad tuviera un alto grado de autonomía, controlando sus propios recursos y economía hasta la segunda mitad del siglo XX”².

Los nombres originales de las islas insulares fueron Henrietta (San Andrés) y Providence (Providencia y Santa Catalina). La Corona española emitió una cédula real por medio del virrey Caballero y Góngora en la cual pone al Archipiélago de San Andrés y la Costa de los Mosquitos, desde el Cabo Gracias a Dios hasta el río Chagres, bajo jurisdicción de la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá, evento que se presentó el 20 de Noviembre de 1803.³ Desde aquí el poblamiento y establecimiento de la comunidad sanandresana es un asunto de historia ancestral en donde el territorio insular ha sido poseído social y culturalmente por el Estado Colombiano, reconocida por la constitución de 1991, como parte integral de pueblo colombiano.

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, se convierte en puerto libre en 1953 por orden del gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla. Medida del Estado colombiano que tuvo como objetivo promover el desarrollo económico del Archipiélago; desde ese momento, se inicia la formación de un nuevo perfil demográfico en el territorio insular dando origen a una gran “biodiversidad étnico-cultural que convive en el territorio insular. Son muchos los pueblos que han contribuido a la formación de la cultura raizal del Archipiélago: inicialmente por africanos, puritanos británicos, escoceses, holandeses, irlandeses, franceses y españoles; luego por la población residente que está conformada por inmigrantes colombianos; y por último, por pobladores descendientes de diferentes países especialmente sirio-libaneses. Encuentro poblacional diverso que produjo cambios profundos en la dinámica poblacional, y en la relación entre el poblamiento, su cultura, la sociedad y su ambiente. Este intercambio cultural trajo consigo conflictos socio-culturales y a su vez desequilibrios económicos y del medio ambiente. Hay dificultades en aspectos como: la posesión de la tierra, la distribución de las fuentes de desarrollo económico, la sobrepoblación y la inadecuada distribución de dicha población en el territorio. Chaparro y Jaramillo (2000)

El crecimiento indiscriminado de la población ha caracterizado la sobrepoblación en las islas, problema neural en la dinámica social, cultural y ambiental en el territorio insular, como se visualiza en la siguiente tabla. Dicho problema, es considerado uno de las causales de situaciones de deterioro acelerado de las condiciones ambientales en las islas y problemas socioeconómicos. (Zambrano Pantoja, Fabio 2000).

EL Departamento tenía una población proyectada para el 2015 según las cifras del DANE- 2005 de 76.442 personas. Para el 2014 las islas tenían una densidad departamental

promedio de 1.752,3 encontrándose en segundo lugar debajo de Cundinamarca-Bogotá donde la densidad es de 4845,38; y por encima de territorios insulares como Islas caimán con una densidad de 208,01, Haití con 318,7, Costa Rica 102,5 y República Dominicana con 217,2.(Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE. 2014-2015) o por encima de la densidad poblacional nacional que estaba en 42,7. Datos que son cuestionados localmente debido a que otros registros poblacionales locales, la no existencia de un censo actualizado, la observación de una dinámica poblacional ascendente que cambió drásticamente la situación de las estructuras sociales y económicas del Archipiélago,(materializada por la Corte Constitucional quien reconoció la problemática de la sobrepoblación de las islas, en la sentencia C-530 de 1993), determinan que este es la base de un problema que ha complicado la situación del archipiélago, ya que la alta densidad poblacional de las Islas es una de las causas estructurales de las deficiencias en los servicios y del mal uso de los recursos naturales y asimismo de la pérdida de los derechos territoriales, los cambios culturales entre otras.

Este sin lugar a dudas es un efecto negativo generado por el boom turístico del período del puerto libre entre 1953-1991, caracterizado por una expansión inequitativa de la actividad económica e incremento indiscriminado de la población. Consecuentemente con ello, la marginalización de la población local, los raizales, de las principales actividades económicas relacionadas con el comercio y el turismo. La tendencia de crecimiento aumenta como se puede observar en la tabla número 2.

Tabla No. 1.Poblacional en el Departamento Archipiélago proyección con base en el censo 2005

POBLACION ADZ Vs Departamentos	CENSO 2005	PROYECCIONES 2015	PROYECCIONES 2016	FUENTE
Archipiélago de San Andrés	70.554	76.442	77.101	Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

En cuanto a movilidad, el Departamento se encuentra según el DANE en -3,9, por encima del nacional que se encuentra a -1,59, y si se compara con otros territorios del Caribe Colombiano. Con respecto a la estructura y distribución demográfica, el 72% de la población se encuentra que en la cabecera y el 28% en el resto del territorio. El bono demográfico de San Andrés, según los datos emitidos por la Misión de Sistemas de Ciudades- DANE, finalizó en el 2015, por tanto, se espera un aumento en la población mayor de 65 años, aumentando así la tasa de dependencia. En Comparación con el país se debe tener en cuenta que la tendencia es igual, aunque esté por encima del promedio nacional. Al compararlo con otras islas del caribe se evidencia el mismo gráfico en islas como Cuba, Jamaica, y República Dominicana.

En relación a la tasa de crecimiento San Andrés, Providencia y Santa Catalina para el 2013 presento un índice de 5,1 por encima del índice nacional de 4,3 y el de la región Caribe del país en 3,9 caracterizando el fenómeno de crecimiento poblacional que presenta el archipiélago. Al compararla con otras islas de la cuenta Caribe la brecha es aún más alta encontrándose que frente a islas como Jamaica que marco 0,7, Aruba 1,39, Haití 1,28 entre otros territorios; lo que determina la importancia de que el territorio explore diferentes sistemas de control del crecimiento poblacional ya que este determina no solo la convivencia y demandas socioeconómicas, sino el aprovechamiento y uso de los recursos.

6.2.1.3.2. Actividades Económicas, Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente.

Es reconocido que el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Reserva de Biosfera Seaflower, posee grandes potencialidades de desarrollo por su ubicación geográfica, su cultura y su biodiversidad ambiental. Siendo una ‘pequeña’ región del territorio colombiano, se ha enfrentado a grandes desafíos en las últimas décadas que han moldeado y direccionado su desarrollo económico y con ello su tejido empresarial. Hoy por hoy, se enfrenta a grandes retos de desarrollo sostenible bajo una nueva condición política, geográfica y socioeconómica, donde su capacidad de adaptarse al cambio es fundamental para alcanzar ese equilibrio entre lo social, lo cultural y lo económico.

La Economía Insular

La actividad económica de esta región se encuentra centrada principalmente en el sector de servicios y el comercio, con grandes cambios generados por el libre comercio y la apertura económica; sectores productivos que se enfrentan periódicamente a cambios como los que se pueden generar la nación. El turismo es el generador de capital y trabajo de las islas, así como también el motor principal para el comercio. Aunque presente grandes deficiencias de infraestructura y servicios, el departamento posee por naturaleza grandes fortalezas culturales, naturales y paisajísticas que hasta ahora se tienen en cuenta para la proyección de un turismo sostenible, ya que hasta el momento el modelo de turismo tradicional (Sol y playa) ha limitado su desarrollo, y por carencia de políticas de turismo claras se enfrenta a una economía de escala agresiva y depredadora que ha desestabilizado los resultados financieros, ambientales y socioculturales en la región. James; J (2009)

Por otro lado el archipiélagos presenta otras economías de menor escala como lo es la pesca, una actividad económica que aunque tradicional, con grandes esfuerzos fue entrando a aportar en los procesos de exportación del país. Se identifican dos tipos pesca, la artesanal y la industrial, siendo la pesquería de langosta y caracol de talla de exportación a países como Estados Unidos, Japón y Panamá; y por otro lado la comercialización de peces para autoconsumo o para suplir las necesidades del mercado local. (Santos; A y Martinez; A. 2005)

La agricultura, la silvicultura, la industria y otros sectores tienen una participación residual y tienen un desarrollo rudimentario dentro de la economía del departamento. (Araujo & Ibarra 2006)

Estructuras Productivas

La economía de Colombia para el 2015 mostró un crecimiento anual de 3,1% de acuerdo con los datos Informe de Coyuntura Económica Regional-ICER para ese año. “Esta tasa se constituyó, exceptuando la arrojada en 2009, en la más baja desde 2002, año de la poscrisis de finales de la década de los noventa. Al considerar las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI)², el desempeño económico de Colombia fue igual al exhibido en el agregado mundial e inferior al observado en el conjunto de los países emergentes (4,0%), pero superior al de América Latina y el Caribe, que se ubicó en zona negativa (-0,1%).” (ICER, 2015)

En 2014 el PIB de San Andrés registró una cifra inferior a la registrada en el agregado nacional (4,4%), su crecimiento fue de 4,1%,. Este comportamiento fue el resultado de los avances en las actividades de administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria, las de transporte, almacenamientos y comunicaciones, y las de intermediación financiera. Contrario a lo ocurrido en las actividades de asociaciones ncp.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado, la educación de no mercado y la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, las cuales presentaron resultados negativos. (ICER, 2015)

Para 2015, el informe de Coyuntura Económica Regional presenta unos indicadores que al analizarlos permiten identificar en primera instancia un mercado laboral para San Andrés que se caracteriza por un aumento de la tasa de ocupación por encima de la tasa global de participación, lo cual favoreció la reducción de la tasa de desempleo. Por su parte, el índice de precios al consumidor (IPC) en San Andrés creció en un mayor porcentaje que el año anterior y se ubicó por encima del promedio nacional. Las familias de ingresos medios fueron las que registraron las mayores alzas de este índice, mientras que otros gastos y los alimentos fueron los grupos con los incrementos más altos. (ICER, 2015)

“En la actividad económica San Andrés alcanzó resultados positivos como consecuencia del aumento en el volumen de su comercio exterior y del avance importante en el transporte aéreo de pasajeros y de carga. El departamento experimentó un aumento tanto de sus exportaciones como de sus importaciones. En el caso de las ventas externas, los productos no tradicionales, en especial del grupo de agropecuarios, alimentos y bebidas, continúan generando las mayores contribuciones, a pesar de haber disminuido con respecto al año anterior. Estados

Unidos se mantuvo como el principal destino de las ventas externas. En cuanto a las compras externas, estuvieron impulsadas por el grupo de manufacturas, específicamente por los productos derivados de la fabricación de otros tipos de equipos de transporte. Por su parte, el aumento tanto en el movimiento nacional de pasajeros como de carga permitió el crecimiento exhibido en el rubro de transporte aéreo. Aunque cabe señalar que el movimiento de pasajeros internacionales experimentó una reducción.” (ICER, 2015)

Estos resultados se ven amarrados a la implementación de diversos proyectos de fomento de desarrollo que se están realizando en el departamento enmarcados en el Plan Archipiélago, una estrategia de gobierno aplicada como respuesta al proceso de la haya por el que pasa el Departamento.

Tejido Empresarial

Con base en el Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 y datos suministrados por la Cámara de Comercio y la Caja de Compensación, podemos caracterizar el tejido empresarial de las islas está conformado por 2.470 establecimientos de comercio, de los cuales 2.248 se encuentran registrados como Mipymes. Por otro lado la caja de compensación familiar reporta que se encuentran afiliadas 1600 empresas con 12.172 trabajadores. Lo anterior nos permite hipotetizar que existe un alto grado de informalidad laboral, que las empresas surgen y se liquidan con rapidez.

Durante el 2010 y con relación al año anterior se registró un crecimiento del 28.4% en el número de sociedades creadas en el Archipiélago, generado por el sector inmobiliario y de comercio, que podría estar relacionado con la creación de una empresa del sector energético y de las telecomunicaciones. Sin embargo aunque la variación en la creación de nuevas sociedades aumentó, en la mayoría de los sectores económicos esta disminuyó al igual que la liquidación de las mismas.

El talento humano se alimenta anualmente de los bachilleres que están alrededor de los 600 graduados por año; además de los estudiantes del Sena, y otros programas locales; Guerrero; A. (2012) plantea que durante los últimos años, los índices de empleo y desocupación, arrojan una migración de la mano de obra hacia la economía informal, una debilidad en nuestro territorio, que podría convertirse en una oportunidad para el emprendimiento.

Es claro hasta acá, un estancamiento productivo en la región que se caracteriza por presentar una cultura de emprendimiento incipiente, bajas competencias laborales y incremento en la informalidad empresarial y laboral, enmarcado a nuestra consideración por la poca existencia de imaginario colectivo para el emprendimiento, que afecta la capacidad de innovación en la región y limita a los sectores productivos a permanecer estáticos en el tiempo;

un elemento que se tendrá que considerar como elemento transversal para el trabajo de una región competitiva que logre especializarse a partir de sus fortalezas y oportunidades.

Es aquí donde vemos que las estrategias y mecanismos de participación de la región ante el TLC debe focalizar su trabajo a volcar algunos fenómenos o situaciones que hayan incidido en este estancamiento de la actividad económica en el territorio insular, entre ellos fenómenos como: (a) Poca cultura de emprendimiento en el Archipiélago. (b) Poca disponibilidad de recursos para capital semilla para emprendimientos. (c) Bajas competencias para el desarrollo de oficios innovadores, competitivos y sostenibles. (d) Poca cualificación para las nuevas apuestas del gobierno nacional y del mundo. (e) Insuficientes incentivos tributarios para la generación de empleo. (f) Reducido acceso al crédito financiero con entidades bancarias. (g) Alta percepción de sobrecostos para la formalización de empresas. (h) Inexistencia de políticas públicas regional para el emprendimiento y empresarismo. (i) No hay engranaje empresarial en la vocación local (deporte, cultura y agroindustria); que son debilidades a la hora de entablar relaciones comerciales con una economía desarrolladas que ofertan servicios de calidad y que cuentan con un tejido empresarial estable y maduro (Guerrero; A. 2012)

Todo este panorama enmarca una dinámica lenta y volátil en la economía local, que lo caracterizada un comercio tradicional y un sector turístico, cuyos actores principales dejan poco valor agregado y una limitada retribución social, que genera que la isla sea poco competitiva a nivel nacional e internacional.

6.2.2. Región del Gran Caribe: Una región Fragmentada y Heterogénea.

La región del Gran Caribe está constituida por dos cuencas principales: La del Golfo de México y la del Mar Caribe. En su lado oriental, está limitada por el Caribe insular (islas de las grandes y pequeñas Antillas) y en el norte por la cadena de las Bahamas. En el noroccidente, occidente y sur de la región están los estados continentales de Norte, Centro y Sur América. (Stephens; D. 2013)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2014),-Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe-, presentan en su informe con base en la evidencia disponible a 2014, que su inserción en las tres principales cadenas globales de valor - “fábrica América del Norte”, “fábrica Europa” y “fábrica Asia”-,ha sido hasta ahora limitada. Si se analizan “mediante el comercio de bienes intermedios, uno de los indicadores generalmente utilizados para medir la participación de los países en cadenas mundiales de valor, se observa que la región no constituye un proveedor importante de bienes intermedios no primarios para esas cadenas ni tiene un peso significativo como importador de bienes intermedios producidos en los países que las integran (en especial, en el caso de la Unión Europea o “fábrica Europa” y la “fábrica Asia”) (Durán y Zaclicever, 2013). La excepción la constituye México y, en menor

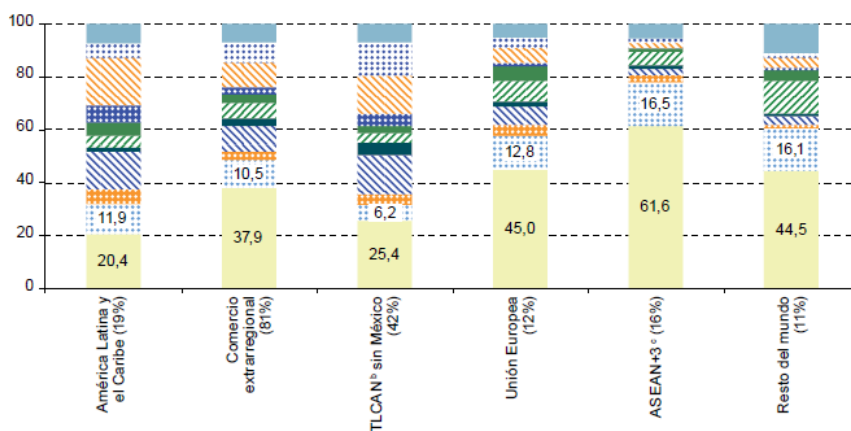
medida, Centroamérica, que participan en diversas cadenas de valor centradas en los Estados Unidos (la “fábrica América del Norte”) —mayormente en segmentos poco sofisticados—, gracias a su proximidad geográfica a dicho mercado y a los menores costos laborales. Asimismo, existe un bajo grado de integración productiva dentro de la región latinoamericana, lo que se evidencia en la reducida participación del comercio intrarregional en el comercio total de la región y en sus escasos vínculos intraindustriales.”

“La desagregación de las exportaciones por categoría de bienes, según su destino geográfico, muestra que en las ventas de los países de América Latina y el Caribe a la propia región —que en 2012 equivalían a alrededor del 20% de las exportaciones totales— los bienes intermedios representan algo menos del 55%, mientras que en las exportaciones a mercados extrarregionales constituyen alrededor del 65% del total. Sin embargo, si se excluyen los productos primarios (bienes intermedios básicos), estas participaciones se reducen al 33% y el 27%, respectivamente (véase el gráfico número.1.) Al excluir a México, la concentración de las ventas de la región en bienes intermedios primarios se incrementa del 38% al 52% en el caso de las exportaciones extrarregionales (véase el gráfico 2). Las ventas a los países de la “fábrica Asia” —representados aquí por la agrupación ASEAN+33— son las que presentan la mayor proporción de bienes intermedios primarios, seguidas por las exportaciones destinadas a la Unión Europea.” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. 2014)

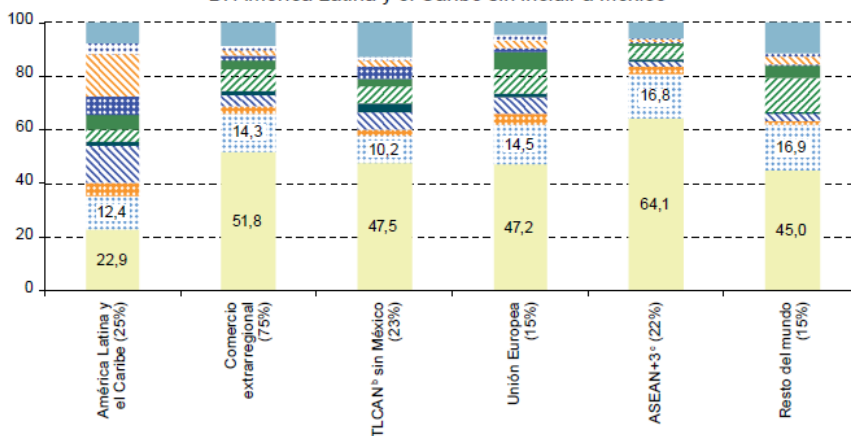
Gráfica No.4

América Latina y el Caribe: estructura de las exportaciones de bienes por categoría según destino, 2012 a (En porcentajes de las exportaciones totales de bienes a cada destino)

A. América Latina y el Caribe



B. América Latina y el Caribe sin incluir a México



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

^a Las cifras que aparecen entre paréntesis en el eje horizontal de cada gráfico indican la participación de cada destino en las exportaciones totales de bienes de la agrupación de América Latina y el Caribe considerada.

^b Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

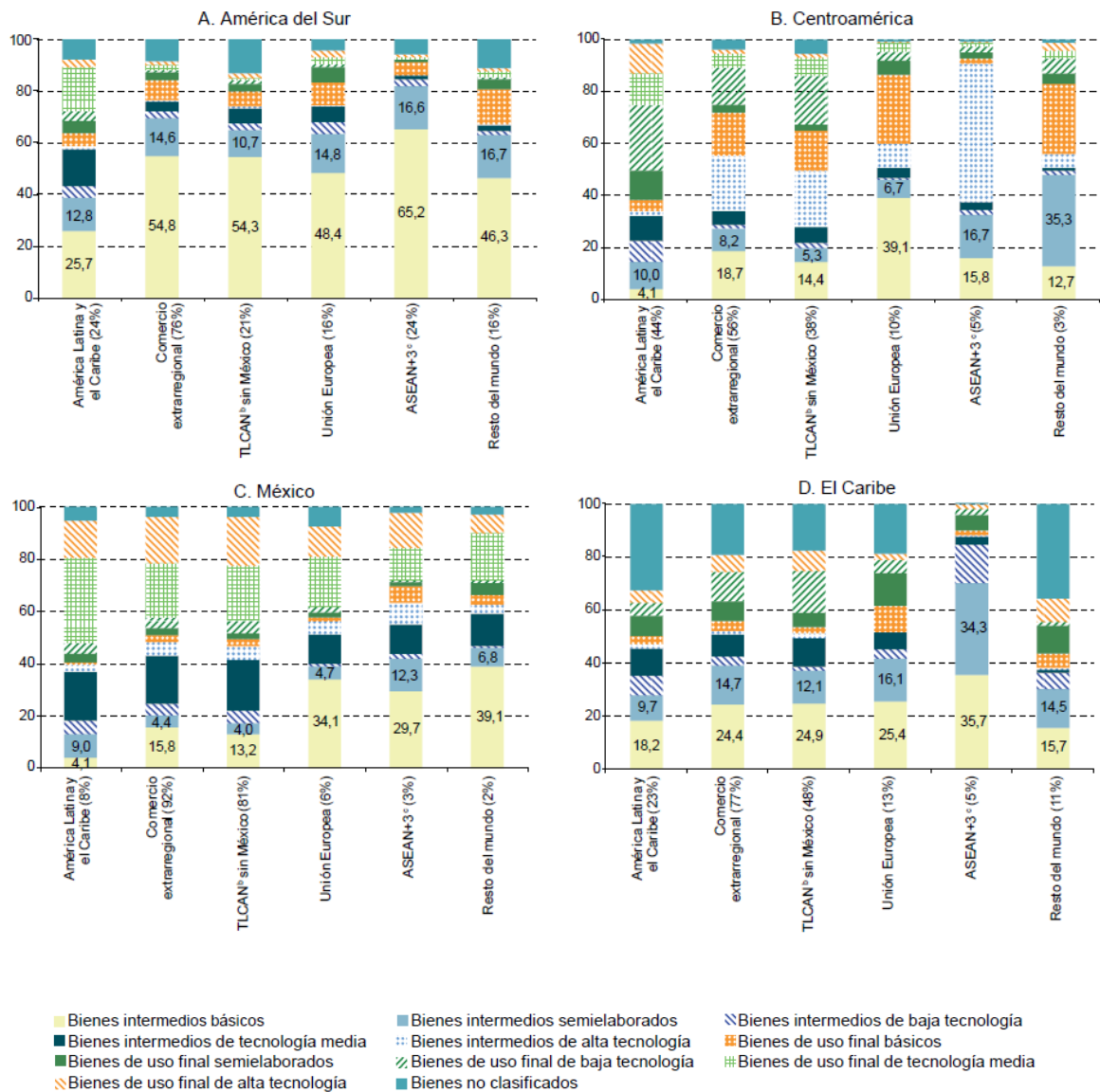
^c Incluye a los países miembros de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), China, el Japón, la República de Corea, las regiones administrativas especiales chinas de Hong Kong (Región Administrativa Especial de China) y Macao, y la provincia china de Taiwán.

El informe presenta que “un análisis a nivel de subregiones muestra que los bienes intermedios representan alrededor del 70% de las exportaciones de América del Sur al mundo, en comparación con algo menos del 50% en el caso de Centroamérica y México; no obstante, gran parte de estos bienes son primarios. Con independencia del mercado de destino, las

exportaciones sudamericanas están más concentradas en bienes intermedios básicos y semielaborados (basados en recursos naturales) que las de otros países de la región, mientras que las manufacturas de uso intermedio no basadas en recursos naturales tienen una participación muy reducida (véase el gráfico II.2.A). En particular, los bienes intermedios con mayor contenido tecnológico (tecnología media y alta) representan una porción muy pequeña de las ventas a los mercados extrarregionales, especialmente en las destinadas a la ASEAN+3. En el caso de Centroamérica, en cambio, se destaca la elevada participación de los bienes intermedios de tecnología alta en las exportaciones a la agrupación asiática, lo que se explica mayormente por las ventas de Costa Rica”. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. 2014)

Gráfico No.5

América Latina y el Caribe: estructura de las exportaciones por categoría de bienes, según destino y subregiones, 2012 (En porcentajes de las exportaciones totales de bienes a cada destino)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

^a Las cifras que aparecen entre paréntesis en el eje horizontal de cada gráfico indican la participación de cada destino en las exportaciones totales de bienes de la agrupación de América Latina y el Caribe considerada.

^b Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

^c Incluye a los países miembros de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), China, el Japón, la República de Corea, las regiones administrativas especiales chinas de Hong Kong (Región Administrativa Especial de China) y Macao, y la provincia china de Taiwán.

“Si se centra el análisis en el comercio dentro de América Latina y el Caribe, datos a nivel agregado como los presentados más arriba estarían indicando un escaso desarrollo de redes de producción intrarregionales. No obstante, en algunos núcleos de países se observa la presencia de cadenas de valor, como en el caso de los miembros del Mercado Común Centroamericano (MCCA), de Colombia, el Ecuador y el Perú en la Comunidad Andina, y de la Argentina, el Brasil y el Uruguay en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Con el fin de profundizar el

análisis de algunas de estas cadenas intrarregionales, identificadas en CEPAL (2013) a partir de indicadores de comercio intraindustrial, se recurre aquí a un nuevo enfoque que combina datos de comercio bilateral con información de matrices de insumo-producto (MIP). Las MIP permiten relacionar los distintos productos exportados por un país con los insumos importados potencialmente utilizados en su producción, lo que hace posible identificar vínculos productivos entre los países que participan en las distintas etapas como proveedores o demandantes de los bienes comerciados.” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. 2014)

6.2.3. Acuerdos y Tratados celebrados con el Caribe.

El gobierno de Colombia, con el fin de garantizar el crecimiento económico del país, el bienestar de sus habitantes y preparar la economía nacional para su desarrollo en un mundo globalizado, inició a finales de la década de los sesenta, una serie de reuniones y acercamientos con sus vecinos geográficos y sus socios comerciales más importantes, con el propósito de establecer acuerdos que permitieran disminuir o eliminar las restricciones al comercio existentes entre Colombia y los demás países. (Subgerencia Cultural del Banco de la República. 2015).

Para el 2015 algunos de los acuerdos comerciales más importantes para Colombia por el volumen de ventas que representaron para las empresas fueron: Comunidad Andina –CAN- (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y las instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI) (un conjunto de instituciones cuyo objetivo es aumentar la integración andina y promover su proyección externa), Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), Ley de preferencias arancelarias andinas –ATPA- y Grupo de los Tres - TLC G-3 (los gobiernos de México, Colombia y Venezuela). Se puede evidenciar que la participación de países del Caribe y Centro América en limitado. Según el banco de la Republica, los principales resultados obtenidos por estos grupos de negociación son:

- Se fijaron normas que buscan evitar que leyes internas de los países sobre protección de la salud humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. Igualmente, se fijaron normas para evitar prácticas desleales de comercio y se definió un mecanismo ágil para la solución de las diferencias que puedan aparecer entre los países miembros.
- Se permitió la incorporación de otros países de América Latina y el Caribe al Tratado.
- Se definió que los aranceles se eliminarían gradualmente durante un plazo de diez años; por lo tanto, se espera que en el 2004 hayan desaparecido en su gran mayoría. Sin embargo, se le permitió a cada país definir una lista de productos a los cuales no se les quitaría, temporalmente, el arancel. Igualmente, se permitió la creación de salvaguardas (aranceles temporales) para proteger, de forma temporal, alguna industria de un país

miembro que se encuentre amenazada por una excesiva importación de productos provenientes de los otros países miembros.

- Con respecto al comercio de servicios, se establecieron normas que buscan garantizar un mercado libre y ágil entre los países miembros. De otra parte, se han desarrollado procedimientos que buscan, en un futuro, acordar normas para la validación de títulos y tarjetas profesionales.
- Cada país se ha reservado el manejo de la política monetaria y cambiaria.
- Se han establecido normas que facilitan la entrada temporal de personas, en plan de negocios, a cualquiera de los países miembros. Sin embargo, aún existen leyes laborales y migratorias que restringen el libre tránsito de personas.
- Para finalizar, se enumeran otros acuerdos comerciales suscritos por Colombia que no han sido utilizados de forma masiva por las empresas y, por lo tanto, no son económicamente tan importantes para el país:
- Colombia, como miembro de la Comunidad Andina (CAN), se beneficia de acuerdos comerciales celebrados por la Comunidad con Argentina, Brasil y el Mercosur. Igualmente, como país independiente, tiene acuerdos comerciales con el CARICOM (Área de libre comercio del Caribe), Chile, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y Uruguay.
- Si desea obtener más información sobre los acuerdos comerciales suscritos por Colombia, puede consultar la página de internet del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia. Igualmente, las páginas oficiales de la Comunidad.

El sistema de Información sobre Comercio Exterior, dirigido por la Asociación de estados Americanos; reporte en la totalidad 87 acuerdos de libre comercio, 1 acuerdo marco y 37 Acuerdos comerciales preferenciales.

Tabla No. 2. Acuerdos de Libre Comercio
Fuente: Ministerios de Industria y comercio.

No	Acuerdos de Libre Comercio		
	Países participantes	Firma	Vigencia
1	Alianza del Pacífico	10-feb-14	01-may-16
2	Bolivia - MERCOSUR	17-dic-96	28-feb-97
3	Bolivia - México	17-may-10	07-jun-10
4	CAFTA-DR (Centroamérica - Estados Unidos - República Dominicana)	05-ago-04	
5	Canadá - AELC	26-ene-08	01-jul-09
6	Canadá - Chile	05-dic-96	05-jul-97

7	Canadá - Colombia	21-nov-08	15-ago-11
8	Canadá - Corea	22-sep-14	01-ene-15
9	Canadá - Costa Rica	23-abr-01	01-nov-02
10	Canadá - Honduras	05-nov-13	01-oct-14
11	Canadá - Israel	31-jul-96	01-ene-97
12	Canadá - Jordania	28-jun-09	01-oct-12
13	Canadá - Panamá	14-may-10	01-abr-13
14	Canadá - Perú	29-may-08	01-ago-09
15	CARICOM - Costa Rica	09-mar-04	
16	CARICOM - República Dominicana	22-ago-98	
17	CARIFORUM - Comunidad Europea	15-oct-08	29-dic-08
18	Centroamérica - AELC	24-jun-13	
19	Centroamérica - Chile	18-oct-99	
20	Centroamérica - México	22-nov-11	
21	Centroamérica - Panamá	06-mar-02	
22	Centroamérica - República Dominicana	16-abr-98	
23	Centroamérica - Unión Europea	29-jun-12	
24	Chile - AELC	26-jun-03	01-dic-04
25	Chile - Australia	30-jul-08	06-mar-09
26	Chile - China	18-nov-05	01-oct-06
27	Chile - Colombia	27-nov-06	08-may-09
28	Chile - Corea	15-feb-03	01-abr-04
29	Chile - Estados Unidos	06-jun-03	01-ene-04
30	Chile - Hong Kong, China	07-sep-14	29-nov-14
31	Chile - Japón	27-mar-07	03-sep-07
32	Chile - Malasia	13-nov-10	18-abr-12
33	Chile - MERCOSUR	25-jun-96	01-oct-96
34	Chile - México	17-abr-98	01-ago-99
35	Chile - Nueva Zelanda, Singapur y Brunei Darussalam (P4)	18-jul-05	
36	Chile - Panamá	27-jun-06	07-mar-08
37	Chile - Perú	22-ago-06	01-mar-09
38	Chile - Tailandia	04-oct-13	05-nov-15
39	Chile - Turquía	14-jul-09	01-mar-11
40	Chile - Unión Europea	18-nov-02	01-feb-03
41	Chile - Vietnam	12-nov-11	04-feb-14
42	Colombia - AELC	25-nov-08	01-jul-11
43	Colombia - Corea	21-feb-13	15-jul-16

44	Colombia - Costa Rica	22-may-13	01-ago-16
45	Colombia - Estados Unidos	22-nov-06	15-may-12
46	Colombia - México	13-jun-94	
47	Colombia - Triángulo del Norte	09-ago-07	
48	Colombia - Unión Europea	26-jun-12	
49	Costa Rica - China	08-abr-10	01-ago-11
50	Costa Rica - Perú	26-may-11	01-jun-13
51	Costa Rica - Singapur	06-abr-10	01-jul-13
52	Ecuador - Unión Europea	12-dic-14	01-ene-17
53	El Salvador - Taiwán	07-may-07	
54	Estados Unidos - Australia	18-may-04	01-ene-05
55	Estados Unidos - Bahrein	14-sep-04	01-ene-06
56	Estados Unidos - Corea	30-jun-07	15-mar-12
57	Estados Unidos - Israel	22-abr-85	19-ago-85
58	Estados Unidos - Jordania	24-oct-00	17-dic-01
59	Estados Unidos - Marruecos	15-jun-04	01-ene-06
60	Estados Unidos - Omán	19-ene-06	01-ene-09
61	Estados Unidos - Panamá	28-jun-07	31-oct-12
62	Estados Unidos - Perú	12-abr-06	01-feb-09
63	Estados Unidos - Singapur	06-may-03	01-ene-04
64	Guatemala - Taiwán	22-sep-05	01-jul-06
65	Honduras - Perú	29-may-15	01-ene-17
66	Honduras - Taiwán	07-may-07	
67	MERCOSUR - Israel	18-dic-07	
68	MERCOSUR - Perú	30-nov-05	
69	México - AELC	27-nov-00	01-jul-01
70	México - Israel	10-abr-00	01-jul-01
71	México - Japón	17-sep-04	01-abr-05
72	México - Panamá	03-abr-04	01-jul-15
73	México - Perú	06-abr-11	01-feb-12
74	México - Unión Europea	08-dic-97	01-oct-00
75	México - Uruguay	15-nov-03	15-jul-04
76	Nicaragua - Taiwán	16-jun-06	01-ene-08
77	Panamá - Perú	25-may-11	01-may-12
78	Panamá - Singapur	01-mar-06	24-jul-06
79	Panamá - Taiwán	21-ago-03	01-ene-04
80	Perú - AELC	14-jul-08	14-jul-10
81	Perú - China	28-abr-09	01-mar-10

82	Perú - Corea del Sur	14-nov-10	01-ago-11
83	Perú - Japón	31-may-11	01-mar-12
84	Perú - Singapur	29-may-08	01-ago-09
85	Perú - Tailandia		31-dic-11
86	Perú - Unión Europea	26-jun-12	
87	TLCAN	17-dic-92	01-ene-94

Tabla No. 3.Acuerdos Marco - Fuente: Ministerios de Industria y comercio.

No	Acuerdos marco		
	Países participantes	Firma	Vigencia
1	<u>MERCOSUR - México (ACE N° 54) - Acuerdo marco</u>	05-jul-02	05-ene-06

Tabla No. 4.Acuerdos Comerciales Preferenciales Fuente: Ministerios de Industria y comercio.

No	Acuerdos comerciales preferenciales		
	Países participantes	Firma	Vigencia
1	Argentina - Brasil (ACE N° 14)	20-dic-90	20-dic-90
2	Argentina - Chile (AAP.CE N° 16)	02-ago-91	02-ago-91
3	Argentina - México (ACE N° 6)	24-ago-06	01-ene-07
4	Argentina - Paraguay (ACE N° 13)	06-nov-92	06-nov-92
5	Argentina - Uruguay (AAP.CE N° 57)	31-mar-03	01-may-03
6	Belize - Guatemala	26-jun-06	04-abr-10
7	Bolivia - Chile (AAP.CE N° 22)	06-abr-93	06-abr-93
8	Brasil - Guyana (AAP.A25TM N°38)	27-jun-01	31-may-04
9	Brasil - México (AAP.CE N° 53)	03-jul-02	02-may-03
10	Brasil - Suriname (AAP.A25TM N° 41)	21-abr-05	26-jul-06
11	Brasil - Uruguay (AAP.CE N° 2)	30-sep-86	01-oct-86
12	CARICOM - Colombia (AAP.A25TM N°31)	24-jul-94	
13	CARICOM - Venezuela (AAP.A25TM N° 24)	13-oct-92	01-ene-93
14	Chile - Ecuador (AAP.CE N° 65)	10-mar-08	05-ene-10
15	Chile - India	08-mar-06	17-ago-07
16	Chile - Venezuela (AAP.CE N° 23)	02-abr-93	02-abr-93
17	Colombia - Costa Rica (AAP.A25TM N°7)	02-mar-84	

18	Colombia - Nicaragua (AAP.AT25TM N° 6)	02-mar-84	
19	Colombia - Panamá (AAP.AT25TM N° 29)	09-jul-93	18-ene-95
20	Colombia - Venezuela (AAP.C N° 28)	28-nov-11	19-oct-12
21	Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)	18-oct-04	
22	Costa Rica - Venezuela (AAP.A25TM N° 26)	21-mar-86	
23	Ecuador - Guatemala (AAP.A25TM N°42)	15-abr-11	19-feb-13
24	Ecuador - México (AAP 29)	30-abr-83	06-ago-87
25	El Salvador - Venezuela (AAP.A25TM N° 27)	10-mar-86	
26	Guatemala - Venezuela (ACE N° 23)	30-oct-85	
27	Guyana - Venezuela (AAP.A25TM N° 22)	27-oct-90	28-jun-91
28	Honduras - Venezuela (AAP.A25TM N° 16)	20-feb-86	
29	MERCOSUR - India	25-ene-04	01-jun-09
30	MERCOSUR - México (ACE N° 55) - Acuerdo sobre el sector automotor	27-sep-02	
31	MERCOSUR - Unión Aduanera del África Meridional (SACU)	15-dic-08	01-abr-16
32	México - Panamá (AAP.A25TM N°14)	22-may-85	24-abr-86
33	México - Paraguay (AAP.R 38)	31-may-93	01-jul-94
34	Nicaragua - Venezuela (AAP.A25TM N° 25)	15-ago-86	
35	Panamá - República Dominicana	17-jul-85	08-jun-87
36	Perú - Venezuela	07-ene-12	01-ago-13
37	Trinidad y Tobago - Venezuela (AAP.A25TM N° 20)	04-ago-89	

En cuanto a Colombia se reportan los siguientes acuerdos y uniones.

Tabla No. 5. Acuerdos de Libre Comercio | Acuerdos multilaterales | Uniones aduaneras | Acuerdos de libre comercio | Acuerdos comerciales preferenciales Fuente: Ministerios de Industria y comercio.

ACUERDOS COMERCIALES en VIGOR

Acuerdos multilaterales		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Miembros de la OMC	30-abr-95	
	<u>(Parte contratante del GATT 1947 desde 03 octubre 1981)</u>	
Uniones aduaneras		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Comunidad Andina	26-may-69	
Acuerdos de libre comercio		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Alianza del Pacífico	10-feb-14	01-may-16
Costa Rica	22-may-13	01-ago-16
Corea	21-feb-13	15-jul-16
Unión Europea	26-jun-12	
AELC Asociación Europea de Libre Comercio	25-nov-08	01-jul-11
Canadá	21-nov-08	15-ago-11
Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras)	09-ago-07	
Chile	27-nov-06	08-may-09
Estados Unidos	22-nov-06	15-may-12
México	13-jun-94	
Acuerdos comerciales preferenciales		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Venezuela (AAP.C N° 28)	28-nov-11	19-oct-12
Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)	18-oct-04	
CARICOM (AAP.A25TM N°31)	24-jul-94	
Panamá (AAP.AT25TM N° 29)	09-jul-93	18-ene-95
Nicaragua (AAP.AT25TM N° 6)	02-mar-84	
Costa Rica (AAP.A25TM N°7)	02-mar-84	
ACUERDOS COMERCIALES SUSCRITOS aún no vigentes		

Acuerdos de libre comercio		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Israel	30-sep-13	
Panamá	20-sep-13	

A continuación se presentan y describen los acuerdos comerciales más importantes que involucran a la Región del Gran Caribe según los reportes de Ministerio de Industria y Comercio con corte a 2017.

1. Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia

Dibujo No.1 Tratado de Libre comercio entre Estados Unidos Mexicanos y Colombia
Fuente: Ministerio de Industria y Comercio



Información General:

Firma: 13 de junio de 1994

Vigencia: 1 de enero de 1995

Denuncia por parte de Venezuela: 22 de mayo de 2006

TLC G-3 sin efecto entre Colombia y Venezuela: 19 de noviembre de 2006

El Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994. Este Tratado se celebró con el carácter de Acuerdo de Complementación Económica (ACE) de acuerdo con lo dispuesto en el Tratado de Montevideo 1980 y en la Resolución No. 2 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de las Partes signatarias. El Acuerdo se registró ante la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) como Acuerdo de Complementación Económica (ACE) No. 33.

El Acuerdo entró en vigor a través de los siguientes instrumentos de cada Parte:

- Colombia: Ley 172 del 20 de diciembre de 1994 y Decretos 2900 y 2901 del 31 de diciembre de 1994.
- México: Decreto de la Secretaría de Relaciones Exteriores del 31 de diciembre de 1994
- Venezuela: Ley Aprobatoria del 29 de diciembre de 1994 - Gaceta Oficial N° 4.833 Extraordinaria.

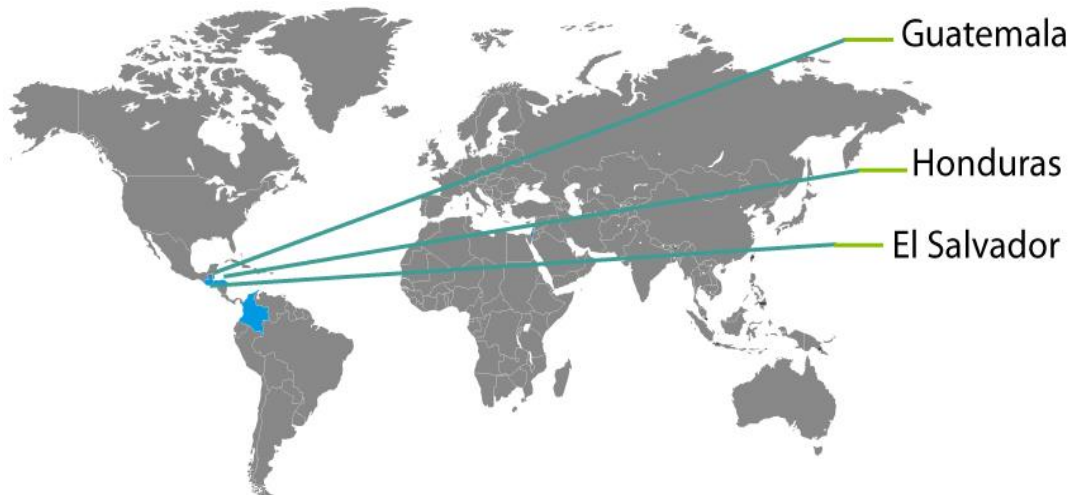
El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel.

Venezuela presentó formalmente la denuncia al Acuerdo en mayo de 2006, la cual surtiría efecto a los 180 días de la notificación a las Partes y a la Secretaría General.

En agosto de 2009 y luego de dos años de negociaciones, Colombia y México finalizaron los trabajos de adecuación del TLC y suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificadorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo estuvo vigente desde el 2 de agosto de 2011.

2. Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras

Dibujo No.2. Tratado de Libre comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras



Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras) iniciaron negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio que les permita a los cuatro países mejorar las condiciones de acceso a sus respectivos mercados, aprovechar las complementariedades de sus economías, así como promover las inversiones mutuas, con miras a lograr mayores niveles de desarrollo que beneficien a la población.

Las relaciones comerciales de Colombia con Guatemala, El Salvador y Honduras han estado enmarcadas en Acuerdos de Alcance Parcial suscritos en 1984 en el marco de la ALADI. Dichos Acuerdos cubren un grupo reducido de productos mediante preferencias arancelarias fijas.

Con el fin de fortalecer la integración económica regional como instrumento esencial para el avance del desarrollo socioeconómico de los países latinoamericanos, Colombia, Guatemala, El Salvador y Honduras, iniciaron en junio de 2006 negociaciones para un Tratado de Libre Comercio.

Las negociaciones del TLC-TN se realizaron entre mayo de 2006 y marzo de 2007 e incluyeron asuntos como: Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado, Inversión, Servicios, Comercio Transfronterizo de Servicios, Comercio Electrónico, Cooperación, Solución de Diferencias, Contratación Pública, Facilitación del Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Normas Técnicas, Normas de Origen y Medidas de Defensa Comercial.

El Acuerdo fue firmado el 9 de agosto de 2007 en Medellín Colombia, radicado en el Congreso colombiano en febrero 20 de 2008 quien lo ratifico el 3 de junio. Obtuvo sanción presidencial el 30 de julio de 2008 con Ley 1241. Fue declarado exequible por la

Corte Constitucional, el 8 de julio con Sentencia C-446 de 2009, que se notificó el 23 de septiembre de 2009.

- Colombia y Guatemala el TLC entró en vigor el 12 de noviembre de 2009
 - Colombia y El Salvador el 1 de febrero de 2010
 - Colombia y Honduras el 27 de marzo de 2010
3. Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)

Dibujo No.3. Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)



CARICOM es una organización creada el 4 de Julio de 1973 con el Tratado de Chaguaramas por 15 países del caribe. Sus objetivos son: elevar el nivel de vida y trabajo de las naciones de la región, acabar con el desempleo, acelerar, coordinar y sustentar el desarrollo económico. Asimismo, fomentar el comercio y las relaciones económicas con terceros países y con grupos de naciones.

Con doce de los quince países del CARICOM, Colombia suscribió el 24 de julio de 1994, el Acuerdo de Alcance Parcial No. 31 sobre Comercio y Cooperación Económica y Técnica (AAP No 31), que entró en vigencia el 1° de enero de 1995. Este Acuerdo se suscribió en el marco del artículo 25 de la ALADI en la ciudad de Cartagena de Indias. En desarrollo de dicho acuerdo, se suscribió en mayo 21 de 1998 un Primer Protocolo que modifica las normas de origen e incluye por primera vez productos con preferencias arancelarias a favor de Colombia de

carácter inmediato a partir del 1° de junio de 1998 y gradual (25% cada año) iniciando el primer 25% a partir del 1° de enero de 1999.

Los doce países miembros de CARICOM que participan como Signatarios del AAP No 31 son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas. Bahamas, está por fuera del Acuerdo con Colombia, por no participar en el Mercado Común de CARICOM; Surinam y Haití aún no están incluidos en este Acuerdo, pues su vinculación como miembros de CARICOM se produjo con posterioridad a las negociaciones. Dentro de la región los países con mayor desarrollo son: Barbados, Guyana, Jamaica y Trinidad y Tobago.

Este acuerdo fue incorporado a la legislación nacional colombiana. La vigencia del acuerdo es a partir del 1° de enero de 1995 mediante el Decreto N° 2891 del día 30 de diciembre de 1994, y a partir del 1° de junio de 1998 y 1° de enero de 1999, mediante el Decreto N° 793 del 28 de mayo de 1998.

El Acuerdo y el protocolo modificadorio contempla un articulado general relacionado con: Programación y Liberación de los Aranceles, Tratamiento de las importaciones, Normas de origen, Normas técnicas, Excepciones Generales, Promoción Comercial, Financiamiento del Comercio, Comercio de Servicios, Transporte, Cláusulas de Salvaguardia, Prácticas Desleales del Comercio, Cooperación Económica, Cooperación Técnica, Actividades del Sector Privado, Solución de Controversias, Evaluación del Acuerdo, Adhesión y Disposiciones Transitorias.

En el marco de este Acuerdo, Colombia recibe preferencias arancelarias del 100% en 1.074 productos por parte de Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados y Guyana. Por su parte, Colombia otorga a los doce países del Caricom preferencias arancelarias del 100% a 1.128 productos en nomenclatura nandina. Entre los productos en los cuales Colombia recibe preferencias del 100% sobre los aranceles, podemos citar: Tabaco, Poliestirenos, maquinaria agrícola, sulfatos de amonio, cloruro de potasio, policloruro de vinilo, sulfatos de calcio, polipropileno, almidón de maíz, textiles, entre muchos otros. Y entre los productos a los cuales Colombia otorga preferencias del 100% sobre los aranceles, encontramos: Gasolinas, Aceites para lubricantes, alambazón, desperdicios y desechos de fundición, yeso natural, nuez moscada, pescados, ácidos, sales y ésteres, entre muchos otros.

4. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América

Dibujo No.4. Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Estados Unidos de América



El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006.

El proceso de incorporación a la legislación interna colombiana se surtió mediante la aprobación de la Ley 1143 2007 por el Congreso colombiano, y se complementó mediante Sentencia C-750/08 de la Corte Constitucional mediante la cual el Acuerdo y la citada ley se encontraron acordes al ordenamiento constitucional del país. Con igual suerte corrió el “Protocolo Modificatorio” del Acuerdo, firmado en Washington el 28 de junio de 2007, y aprobado mediante Ley 1166 de 2007, cuya exequibilidad fue declarada en Sentencia C-751/08.

El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tuvo por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico.

Agotada esta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos, lo que se realizó en la pasada VI Cumbre de las Américas en Cartagena de Indias, en el que se estableció la fecha de entrada en vigencia del TLC.

El proceso culmina con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se promulga el "Acuerdo de promoción comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América", sus "Cartas Adjuntas" y sus "Entendimientos", la Proclama es un requisito necesario para la entrada en vigor del Tratado.

5. Acuerdo de complementación económica N° 49 celebrado entre la República de Colombia y la República de Cuba

Dibujo No.5. Acuerdo de complementación económica entre la República de Colombia y la República de Cuba



Entre Colombia y Cuba, está suscrito desde el año 2000 bajo el marco de la ALADI, el Acuerdo de Complementación Económica No 49, que entró en vigencia el 10 de julio de 2001 y cuenta con dos protocolos modificatorios. El Acuerdo y los protocolos incorporan un articulado general y básico relacionado con: Acceso al mercado, restricciones no arancelarias, normas de

origen, acuerdo de salvaguardias, prácticas desleales, comercio de servicios, transporte, normas técnicas, inversiones, cooperación comercial, propiedad industrial, solución de controversias, administración del acuerdo. El Acuerdo y sus protocolos entraron en vigencia en Colombia con los decretos 3275 y 3800 de septiembre de 2008 y 4225 de noviembre de 2008. En el caso de Cuba, fue mediante Resolución No. 8 de septiembre de 2008.

Como resultado del Acuerdo, Colombia puede ingresar al mercado cubano con preferencias arancelarias del 100%: animales vivos, carne bovina, lácteos, flores, papas, hortalizas, bananos, café, arroz, aceite de palma, margarina, dulces, confetis, chocolate, productos de panadería, mermeladas, agua mineral y gaseada, cerveza, entre otros. Por su Parte, Cuba puede vender con preferencia arancelarias del 100% al mercado colombiano: quesos, verduras, alimentos procesados, químicos, cosméticos, artículos de cuero, confecciones, entre otros.

Recientemente, los dos gobiernos realizaron un ejercicio de profundización en Acceso a Mercados, Origen, Cooperación, Institucionales y Solución de Controversias, Facilitación al Comercio, OTC, Defensa Comercial, Institucionales, y MSF. En vista del cierre de la negociación, en reunión del WEF-Latam del 17 de junio, los Ministros responsables del comercio de ambos países, suscribieron el Acta de la cuarta Comisión Administradora, y ordenaron a sus equipos iniciar ante la Secretaria de ALADI el trámite para la suscripción y puesta en vigencia del tercer protocolo adicional al ACE No. 49.

Cuando entre en vigencia esta nueva profundización, Cuba otorgará preferencias en más de 4.600 líneas colombianas, con preferencias arancelarias para sectores agrícolas como: carne, semillas, cacao, oleaginosas, preparaciones de café, frutas, así como el pescado, entre otros. En el sector industrial, Colombia logrará preferencias en textiles y confecciones, automotor (buses, autos, motos, camiones, autopartes), jabones y cosméticos, cueros, electrodomésticos, calzados, juguetes, productos de la siderurgia, materias de construcción entre otros.

6. Acuerdo de alcance parcial suscrito entre la República de Colombia y la República de Nicaragua

Dibujo No.6 Alcance Parcial entre la República de Nicaragua y la República de Colombia



El AAP N0. 6 se realiza en el marco del Artículo 25 del Tratado de Montevideo de 1980, el cual permite la suscripción de Acuerdos de Alcance Parcial entre países miembros de la ALADI con otros países y áreas de integración de América Latina, como es el caso de Nicaragua. El Acuerdo tiene por objeto fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias.

El objetivo es fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias que concede Colombia a Nicaragua, previéndose que en un futuro Nicaragua podrá cuando las condiciones lo permitan, otorgar preferencias a Colombia. En la actualidad las preferencias son pocas (25 subpartidas) a favor de Nicaragua.

7. Tratado de libre comercio entre Colombia y Costa Rica

En junio de 2012, Colombia y Costa Rica iniciaron negociaciones para suscribir un Tratado de Libre Comercio, proceso que duro cuatro rondas y finalizó en marzo de 2013. La firma del acuerdo se llevó acabo el 22 de mayo de 2013. Fue aprobado con la Ley 1763 del 15 de julio de 2015 e implementando mediante Decreto 1231 del 29 de julio de 2016.

Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, con la que Colombia ha sostenido por años fuertes vínculos culturales, comerciales y diplomáticos. El TLC con Costa Rica es un paso fundamental y natural en la consolidación de las relaciones comerciales con Centroamérica, pues complementará lo dispuesto en el Acuerdo suscrito con los países del Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) y Panamá.

Este acuerdo da acceso preferencial, en especial, a las manufacturas colombianas que hoy compiten en desventaja frente a terceros países, en uno de los mercados más atractivos de la región. En 2015 Colombia exportó US\$248 millones que pagaron en promedio un Arancel NMF del 5.6% (11.3% en agro).

6.2.4. Marco jurídico del Departamento Archipiélago para asuntos fronterizos y de articulación Comercial.

Para analizar el marco jurídico del Departamento en cuanto a la articulación con el Caribe, se retomaran los planteamientos y estado del arte realizado por la Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014) para la elaboración de un Plan *Estratégico de Integración Regional del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*; proceso generado como Insumos para la Revisión y Ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial de las Islas.

6.2.4.1. Leyes y normatividad especial.

En materia de fronteras, las normas y regulaciones en Colombia son nuevas relativamente. La siguiente tabla nos permite identificar los antecedentes y estado de estas.

Tabla No. 6. Leyes y normatividad especial para el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

No.	Norma	Descripción	Análisis
1	Decreto 3448 de 1983	Expedido por el ejecutivo mediante la ley 10 del mismo año, para desarrollar un estatuto especial y la promoción de las regiones fronterizas.	Este decreto, fue importante en el medida en que sentó las bases de una planificación territorial en las zonas de frontera (CONPES 3805 de 2014).
2	Constitución de Colombia	Artículo 300. Acto Legislativo 01 de 1996, artículo 2°. El artículo 300 de la Constitución Política de Colombia quedará así: 2. Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera.	El Estado colombiano otorga un reconocimiento más formal a la existencia de zonas de frontera y a la diversidad étnica, lingüística y cultural que se aloja en cada una de ellas. Para el Departamento es una oportunidad al reconocerse como zonas de frontera y con diversidad étnica, lingüística y cultural.

	1991	<p>Artículo 337. La Ley podrá establecer para las zonas de frontera, terrestres y marítimas, normas especiales en materias económicas y sociales tendientes a promover su desarrollo.</p>	<p>Reconoce a las comunidades en zonas de frontera el derecho al desarrollo, insta a la conservación de las áreas protegidas localizadas en las zonas fronterizas y da el mandato de crear regímenes especiales para estos territorios. Declarando como un objetivo central de la acción estatal “promover la integración regional”, (citado por el CONPES 3805 de 2014).</p>
		<p>Artículo 9°. Las relaciones exteriores del Estado se fundamentan en la soberanía nacional, en el respeto a la autodeterminación de los pueblos y en el reconocimiento de los principios del derecho internacional aceptados por Colombia. De igual manera, la política exterior de Colombia se orientará hacia la integración latinoamericana y del Caribe.</p>	<p>Establece que en materia de política exterior, Colombia se enfocará de manera prioritaria en la integración latinoamericana y el Caribe, reconociendo su carácter como país miembro de la Asociación latinoamericana de Integración (ALADI) y del Pacto de Integración Subregional Andino.</p>
	Ley 191 de 1995	<p>Por medio de la cual se dictan disposiciones sobre Zonas de Frontera.</p>	<p>Establece un régimen especial para las zonas con tales características, con miras a promover y facilitar su desarrollo económico, social, científico y cultural. Dentro de sus objetivos la misma ley se señala: i) la integración de Colombia con los países vecinos, el aprovechamiento y preservación sostenible de los recursos naturales; ii) fortalecimiento institucional de las entidades territoriales fronterizas; y iii) la intención de mejorar la calidad de vida de los grupos étnicos de frontera.</p> <p>Define o caracteriza varios fenómenos asociados a los</p>

			<p>territorios de frontera a saber: 1. Zonas de frontera, se refiere a los municipios y departamentos colindantes con los límites de Colombia, en los que es marcada la dinámica fronteriza; 2. Unidades especiales de desarrollo fronterizo, los cuales debían ser municipios orientados funcionalmente como polos de desarrollo de las zonas de frontera, y 3. Zonas de integración fronteriza, conformadas por áreas delimitadas binacionalmente con el fin de potenciar procesos de integración. (CONPES; 3805: 9). No obstante, a pesar de las modalidades descritas, sus desarrollos han sido poco explorados para las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Situación que merece una valoración seria, para escudriñar como perciben esta realidad los actores sociales quienes desde la vivencia de su cotidianidad ejercen soberanía.</p>
--	--	--	---

Autor: La autora. Fecha: Junio de 2017 Tabla adaptada de Fuente: Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014). Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Proceso de Generación de Insumos para la Revisión y Ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial de la Isla de San Andrés.

6.2.4.2. Normatividad especial del Archipiélago en materia de cooperación y fronteras.

Por medio de la Ley 47 de 1993, el Estado dictó normas especiales para la organización y el funcionamiento del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, dotando al Departamento de un estatuto especial que le permita su desarrollo dentro del marco fijado por la Constitución, en atención a sus condiciones geográficas, culturales, sociales y económicas.

En el artículo 4° de la ley contempla dentro de sus funciones como departamento los siguientes relacionados con el tema de investigación: “g) Adelantar directamente con las entidades territoriales limítrofes de países vecinos de igual nivel, programas de cooperación e integración, dirigidos a fomentar el desarrollo comunitario, incluido el intercambio comercial y la preservación del medio ambiente”.

En el artículo A 5° declara el territorio como un Régimen Departamental Especial, donde “el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina estará sujeto al régimen especial que, en materia administrativa, de control de la densidad poblacional, de regulación del uso del suelo, de enajenación de bienes inmuebles, de preservación del medio ambiente, de inmigración, fiscal, **de comercio exterior**, de cambios, financiera y de fomento económico, determinen ésta y las demás leyes.”

En materia cambiaria, fiscal y de comercio exterior, de igual forma, se establece como atribución del gobernador “presentar oportunamente las ordenanzas que tuvieran lugar para el desarrollo de las disposiciones: fiscal, cambiaria, financiera y de comercio exterior, sin perjuicio de las competencias que, en esta materia, asignan la Constitución Política y las demás disposiciones legales”. (Artículo 13 de la ley 47 de 1993.)

6.2.4.3. Marco institucional

El tema de la frontera en el país, en los últimos años se maneja bajo un esquema centralizado, más aun como respuesta a los procesos limítrofes al que se enfrenta. Al explorar los antecedentes institucionales, se evidencia que aquellas que en su momento fueron creadas como lo fue la secretaria de asuntos fronterizos creada mediante el decreto 2220 de 1983; o la Consejería Presidencial de Fronteras creada mediante ley 191 de 1995, sus funciones fueron transferidas al Ministerio de Relaciones Exteriores quien lidera todo los procesos en la actualidad.

Por otro lado mediante el decreto 569 de 2001 se creó la Comisión Intersectorial de Integración y Desarrollo Fronterizo (CIIDEF); esta tiene el propósito de “la coordinación y orientación superior del manejo y ejecución de la política de fronteras en todos los aspectos que se relacionen con la promoción y desarrollo de las zonas de frontera y su integración con países vecinos. Hoy por hoy el Ministerio de Relaciones exteriores preside el CIIDEF y ejerce su secretaría ejecutiva. Adicional el departamento Nacional de Planeación funge como instancia de instancia de apoyo a la comisión, mediante un comité técnico permanente. (Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014), quien cita a Conpes 3805, 2014:12)

La Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014), reconocer en el Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; señala como instrumentos y formas de cooperación que inciden en la integración fronteriza las “comisiones de vecindad” que tiene Colombia con cinco países (Ecuador, Brasil, Perú, Brasil y Jamaica). De los cuales, Jamaica se constituye en uno los vecinos más próximos y estratégicos respecto a la ubicación del Archipiélago, dado que Colombia comparte un área de manejo común (ARC) con el país angloparlante y limita una frontera marítima de 600km; adicional a las similitudes culturales que este país tiene con las islas del Archipiélago.

Con base en los planteamiento del Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago (2014); esta comisión de vecindad con Jamaica está integrada por varias subcomisiones, encargadas de tratar distintos asuntos: económicos y comerciales, de pesca y acuicultura, asuntos de cooperación técnica y científica, de educación, cultura, deportes y seguridad. La última reunión de la Comisión de Vecindad se realizó el 12 de diciembre de 2013 en Kingstown, y contó con la participación de un grupo representativo de actores sociales e institucionales del Archipiélago. A la fecha no se han reportado los avances de los acuerdos concertados.

Por otro lado el mismo documento cita en materia de espacios de consulta y toma de decisiones, a la ley 68 de 1993, la cual reorganizó la Comisión Asesora de Relaciones Exteriores, creada por la ley 1ª de 1974. Hoy por hoy, Colombia cuenta con varias comisiones mixtas, entre las cuales se destaca una creada con Nicaragua; desafortunadamente a raíz de la conflictividad y los intereses territoriales en disputa, muy poco se ha avanzado en esfuerzos cooperativos con el país centroamericano. (Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014), quien cita a Conpes 3805, 2014:12)

Es preciso indicar, en materia de institucionalidad que el Ministerio de Relaciones Exteriores ejerce sus funciones mediante el Viceministerio de Relaciones Exteriores, la Dirección de Soberanía Territorial y Desarrollo Fronterizo y el Plan Fronteras para la Prosperidad-PFP, quien ha venido desarrollado programas de desarrollo económico en el territorio, y que se ha convertido en un instrumento práctico y eficiente para realizar acciones en diferentes fronteras marinas y terrestres del país, donde las islas de San Andrés y Providencia no han sido la excepción. (Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014), quien cita a Conpes 3805, 2014:12)

6.2.4.4. Políticas para la Cooperación e Integración en el Territorio Insular.

En materia de políticas que enmarcan la cooperación e integración en el territorio Insular, el Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago (2014) contempla las relacionadas en la siguiente tabla.

Tabla No. 7. Plan de integración regional del archipiélago (2014)

No.	POLITICAS	PLANTEAMIENTO PRESENTADO EN PLAN DE INTEGRACIÓN REGIONAL DEL ARCHIPIÉLAGO (2014)
1	Conpes 3155 de 2002	Sobresale el titulado “Lineamientos para el desarrollo de la política de integración y desarrollo fronterizo”, a partir del cual, Colombia avanzó en la creación de comités territoriales fronterizos, mediante actos administrativos departamentales. No obstante, fuera de su creación, no alcanzaron a trascender en la práctica.
2	Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para todos” 2010-2014	El Capítulo VII “Soportes transversales de la prosperidad democrática”, reconoce la importancia de crear una política pública diferencial para las zonas de frontera que sienten las bases de desarrollo en estas zonas de Colombia. En este sentido, el gobierno nacional adelantará las acciones pertinentes para llevar el desarrollo social y económico a las zonas y regiones de naturaleza fronteriza, a través del Plan Fronteras para la Prosperidad (PFP). (DNP, 2010) Plan Fronteras para la Prosperidad (PFP)
3	Plan Nacional de desarrollo 2014 - 2018 Todos por un nuevo País	
4	Plan Fronteras para la Prosperidad (PFP)	Creado con la finalidad de mejorar la capacidad institucional, respondiendo de manera estratégica, integral, adecuada y oportuna los retos que se presenten diariamente en las zonas de frontera. Mediante la ejecución de proyectos de inversión, El PFP impulsará el desarrollo social y económico en las zonas de frontera a nivel nacional, actuando como ente coordinador entre las diferentes agencias y entidades del gobierno y del Estado, logrando la armonización, la eficacia de los esfuerzos e intervenciones estatales. (Plan Fronteras para la Prosperidad, 2013, pág. 4)
5	Programa Estrategia Caribe	Programa de cooperación Sur-Sur que opera desde 2009. Fue creada como respuesta a las necesidades identificadas por los países Caribe y Colombia como país socio y participante. La estrategia está orientada a: <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el desarrollo integral sostenible de los países

		<p>de la Cuenca del Caribe,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resaltar la identidad Caribe de Colombia y, • Promover una vinculación productiva de los demás países de la región. <p>Así mismo con la implementación de esta estrategia, Colombia busca consolidar el liderazgo y visibilidad como país Caribe. En esta iniciativa participan 25 países de la cuenca del Caribe, y abarca las siguientes áreas temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica y profesional, • Seguridad alimentaria y nutrición, • Prevención y atención de desastres, • Bilingüismo, • Movilidad académica. <p>Los resultados esperados de la Estrategia Caribe son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase de identificación y diseño: Conocer a través de ejercicios de consulta las necesidades y demandas de cooperación de las entidades de la región. 2. Fase de profundización: Articular las demandas de las entidades del Caribe con las fortalezas de las instituciones colombianas, y fomentar el intercambio de información y la instalación de capacidades en las entidades de la región. 3. Fase de fortalecimiento y acompañamiento: Fortalecer y replicar el conocimiento adquirido durante las primeras fases de la Estrategia, así como brindar acompañamiento para afrontar los retos de la región en el desarrollo de sus capacidades.
--	--	---

Autor: La autora. Fecha: Junio de 2017 Tabla adaptada de Fuente: Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014). Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Proceso de Generación de Insumos para la Revisión y Ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial de la Isla de San Andrés.

Con base en los planteamientos del Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago (2014), y contemplando el propósito del presente estudio, el programa Estrategia Caribe es una herramienta para la integración regional de Colombia con el Caribe donde el Archipiélago podría asumir un papel significativo. Para ello se retoman algunos elementos establecido para esta estrategia:

- Territorio fronterizo.

López Barrantes; L (2005) citando a Solarte (2012) se refiere a los territorios o regiones fronterizas como “un espacio geográfico limítrofe, donde se enfatiza la acción planificadora del desarrollo en áreas de significación geopolítica o estratégica”. El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, por su condición geográfica y cercanía con la Cuenca Caribe y Centroamérica, ratifica la condición de vecindad de Colombia con 7 países continentales e insulares del Gran Caribe. Los países son: Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Panamá, Jamaica, Haití y República Dominicana. Esta condición, de acuerdo al autor le atribuye la característica de un territorio fronterizo.

Es importante reconocer que el territorio insular tiene muchas similitudes con algunos territorios que conforman esta vecindad. Sin embargo es claro que pese a esta, y al reconocimiento de las distintas potencialidades, también es evidente las diferencias asimétricas que se pueden identificar en cuanto a desarrollo económico y social; un fenómeno que se reitera en los territorios fronterizos del país. Es así como el Estado colombiano a través del CONPES 3805 de 2014 pretende articular a través de las diferentes instancias del gobierno nacional y los territorios, consolidar la conectividad física y tecnológicas que permita la articulación de los territorios de frontera, sus mercados y comunidades entre sí, con los polos de desarrollo del país y los países vecinos.

- Enfoque diferencial raizal

El Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago (2014), contempla el enfoque diferencial raizal como una oportunidad. Este plantea que entre los progresos que se registran en materia de planificación y formulación de políticas públicas, el enfoque diferencial étnico, hace la diferencia. “Es conocido el carácter diferencial del Archipiélago de San Andrés y Providencia respecto a la mayoría de los territorios continentales del país, tanto en lo físico, geográfico como en la formación histórica cultural de su pueblo originario. Las relaciones históricas familiares, comerciales y de conexión de estas islas con los territorios anglófonos desde hace tres siglos, así como las diásporas ancestrales y en tiempos más contemporáneos, han incidido en la configuración de un territorio multicultural insular con condiciones muy particulares.”

En él, se documenta como “Los isleños nativos, reconocidos desde la constitución de 1991 como el grupo étnico raizal, son en su mayoría afrodescendientes, hablantes de la lengua creole y de religión protestante. No obstante, dentro del colectivo raizal existe una variedad de tonalidades resultado del cruce afro y europeo con otras herencias culturales: Miskita, caribeña, china y judía. Así mismo, el territorio cuenta con una importante población afrodescendiente, originaria de la Costa Caribe colombiana, con quienes los isleños nativos han sostenido y sostienen relaciones interétnicas.”

De acuerdo con algunos autores, citados en el Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago (2014), el enfoque diferencial es una forma de análisis y de actuación social, política que busca dar alcance a cuatro tareas básicas:

1. Identificar y reconocer las diferencias entre las personas, grupos, pueblos y demás colectividades;
 2. Visibilizar situaciones particulares y colectivas de fragilidad, vulnerabilidad, discriminación o exclusión;
 3. Analizar las implicaciones en términos de poder, condiciones de vida y formas de ver el mundo;
 4. Realizar acciones para la transformación o supresión de las inequidades y de sus expresiones de subordinación, discriminación y exclusión social, política y económica y
 5. Actuar para la reivindicación y legitimación de las diferencias, desde las perspectivas de los derechos humanos, (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013:19).
- Enfoque diferencial étnico

El enfoque diferencial étnico, planteado en El Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago (2014), “parte del reconocimiento al colectivo raizal de sus particularidades culturales así como de las necesidades específicas que exigen una respuestas diferenciales por parte de las instituciones, el Estado y la sociedad en general. No obstante, pese a este esfuerzo reciente, todavía no se observa una incorporación plena de la variable étnica en los distintos planes, proyectos y programas”; una diferenciación que basaba su existencia en procesos de articulación con los territorios vecinos; una práctica que poco a poco fue desapareciendo; pero que hoy por hoy podría ser una oportunidad para retomar y recuperar fortalezas ancestrales en cuanto a procesos económicos basados en la articulación con el caribe.

6.3. Marco teórico

Para abordar el desarrollo de esta propuesta de trabajo, se hace necesario abordar algunos tópicos teóricos que permitirán un análisis integral de la problemática planteada.

6.3.1. Estado del Arte.

En cuanto al estado del arte en el territorio insular se han realizado tres investigaciones sobre inserción de las islas en el Caribe. Uno de ellos fue la tesis titulada “Inserción del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina en el Caribe Anglosajón”, escrita por Lincoln Bent en el 2007. Esta realiza un análisis partiendo de la premisa que “Colombia se ha

definido insistentemente como andino. La retórica local reduce “los países hermanos” a los latinoamericanos dándoles mayor atención en lo que a política internacional hemisférica se refiere. Además presenta que Los otros vecinos, los de la frontera norte, el Gran Caribe, han sido reducidos injustificablemente a un papel poco menos que irrelevante por las autoridades nacionales, ignorando el enorme potencial que representan geoestratégica, comercial y políticamente”.

Bent, L 2007 plantea que “la representación diplomática de Colombia en América insular se ha reducido a embajadas en Cuba, República Dominicana y Jamaica, esta última representa también al país en organizaciones multilaterales como la Asociación de Estados del Caribe (AEC). En la región hay dos países hispanos y ambos tienen representación de la cancillería, mientras que 15 países de cultura Anglosajona, con economías más grandes, mayores mercados importadores, mayor cohesión que los convierte en socios estratégicos de mayor impacto en instituciones internacionales y en algunos casos con mayor flujo comercial con Colombia que Cuba o República Dominicana, comparten la embajada en Kingston.”

Manifiesta el autor que el Ministerio de Relaciones Exteriores no tiene una explicación sobre ese particular y en la medida que no haya evidencia que demuestre que responde a una estrategia clara de apertura de mercados para los exportadores nacionales, apoyo político, geoestratégica, cooperación o inserción internacional, se podría concluir que la cercanía cultural es una variable determinante en la política exterior de Colombia hacia la región. Bent, sin embargo, dice que no es responsable afirmar que ese es el único elemento tenido en cuenta, aunque eso en si mismo no sería un error político, todo lo contrario, sustentaría la teoría que Colombia prioriza los países con los que tiene afinidades culturales sobre los que no, para aprovechar esa cercanía y lograr una dinámica en política exterior más fluida y beneficiosa. Sin embargo, lo contradictorio es que se haya ignorado al Caribe anglosajón cuando existen vínculos igualmente fuertes con ellos que con el Caribe hispano. (Bent, L. 2007)

El propósito de esta investigación fue determinar cuáles serían los beneficios del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina de su inserción en el Caribe anglosajón, teniendo en cuenta la importancia de expandir las externalidades positivas a todo el país. Las teorías a utilizar en este estudio están enfocadas en varios frentes específicos. El primero es la Diplomacia Centrifuga de Bereciartu Jáuregui, que busca explicar que las regiones son, después de la caída del mundo bipolar, actores de importancia en el sistema internacional. El segundo, es la Teoría del Choque de Civilizaciones del Profesor Samuel Huntington, tomando los apartes que sugieren que la unión se da de forma natural y con mejores resultados entre las regiones o grupos que tienen culturas similares entre sí. Adicionalmente las teorías del Profesor Sergio Boisier sobre la Internacionalización de las regiones y varios autores adicionales que detallan las características de la Diplomacia Paralela o Paradiplomacia. (Bent, L. 2007)

El auto, explica que el Profesor Jáuregui en las últimas dos décadas un gran número de actores se han convertido deliberadamente en sujetos de relaciones internacionales con iniciativas exteriores diseñadas, emprendidas, reguladas y sostenidas por colectividades territoriales que proclaman y despliegan una capacidad de actuación propia. Esto sentó las bases para que las regiones empiecen a jugar un papel más activo en las Relaciones Internacionales, de manera convergente con el Estado. (Bent, L. 2007)

“El Modelo de Diplomacia Extravertida, expuesto por el Profesor Vicente Torrijos, fortalece el modelo de Diplomacia Centrifuga en la medida que aboga por la descentralización de la implementación de la política exterior de un país, ya que tiende a abrir los canales de participación tanto en la concepción como en el diseño, la gestión, conducción, evaluación y reorientación, convirtiéndola en una articulación de las iniciativas en las que participan por igual Estado, regiones y ciudades. Planteamiento que complementa al del Profesor Samuel Huntington con la afirmación de su Teoría de la Regionalización de la Política Global, que afirma que las “alianzas regionales reemplazaron a las planetarias,” sugiriendo que, incluso las iniciativas que emanen de las regiones al interior de los estados, podrán elevarse hasta convertirse en parte de la política exterior y diplomática de un país.” (Bent, L. 2007)

Bent; L 2007, propone que “los beneficios de una diplomacia como la que plantean tanto la Teoría Centrifuga como la Extravertida, son que la diversidad cultural de un Estado podría ser utilizada para acercarlo a varios bloques nacionales dado que los países con “afinidad cultural colaboran económica y políticamente entre sí” . Aplicado al caso concreto del Archipiélago, sugiere que una política de inserción liderada por San Andrés y Providencia en el CARICOM, sería viable basada en afinidades culturales e históricas entre el Departamento y los países del grupo mencionado. Esto debido a que la “política global se está reconfigurando de acuerdo a criterios culturales” y como se ha mencionado anteriormente, San Andrés y Providencia, eran parte del Imperio Británico, acercándolo al Caribe anglosajón, hoy agrupado principalmente en el CARICOM.”

6.3.2. Competitividad Sistémica.

Garay; L. (2004) quien toma con aportes de Esser;(1996), plantea que “el concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural. Cada vez se acepta más que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas”. En este sentido, la competitividad es el resultado de la interacción -tal como en el diamante competitivo de Porter pero con un mayor protagonismo del papel institucional, entre cuatro niveles económicos y sociales: micro (al interior de la organización), macro (estabilidad el contexto macroeconómico),

meta (Eficacia de la organización) y meso (estructura institucional eficiente). (Esser; K, Hillebrand; W, Messner; D y Meyer; J. 1996)

6.3.2.1. El enfoque de los determinantes de la competitividad.

Se define la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad: los empresariales, los estructurales y los sistémicos. (Esser; K, et. al. 1996)

6.3.2.1.1. Factores empresariales.

Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo los autores clasifican los siguientes:

- Gestión. Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión -mínimo tiempo en el proceso decisión y acción.
- Innovación. capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.
- Producción. Calidad, diversidad y renovación de los productos que logren el apalancamiento de la competitividad.
- Recurso humano. Relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra.

6.3.2.1.2. Factores estructurales.

Como factores estructurales se identifican los siguientes:

- Mercado. Tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización.
- Estructura industrial. Tendencias de progreso técnico, a las escales típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.
- Incentivos y regulaciones. En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas. (Garay; L. (2004)

6.3.2.1.3. Factores sistémicos.

Garay; L. (2004) plantea que estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna. Estos factores son de muy diverso tipo: macroeconómico, políticos e institucionales, legales y regulatorios, sociales, internacionales y de infraestructura.

6.3.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades

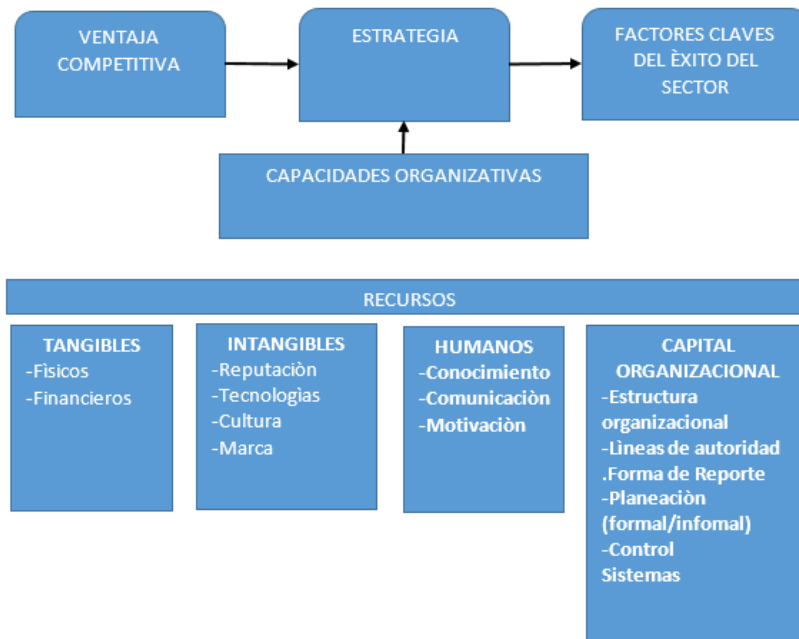
Hoy por hoy, tanto en el sector público como privado se hablan de la administración estratégica; en esta surge la teoría de recursos y capacidades, de la que posteriormente, de la mano de la escuela de procesos, aparece la gestión del conocimiento, considerándose el conocimiento tanto como un recurso como una capacidad estratégica de la organización. Los planteamientos de Grant, 1995, presentan la administración estratégica como un proceso de diagnóstico interno y externo en el marco de un ejercicio prospectivo; incluyendo la elaboración de una misión, visión y un marco de principios, valores y objetivos organizacionales. Esta administración contempla la generación de análisis, formulación e implementación de estrategias, además de incluir procesos de medición que permitan a través de indicadores evaluar los procesos, los resultados e impacto logrados: de esta forma se realizan los ajustes respectivos en caso de ser necesario con el objeto de alcanzar lo proyectado y adaptarse a la realidad del momento. Esta dinámica permite que la entidades, organizaciones o gobiernos se adapten al cambio, generen competencias y aprovechen al máximo sus recurso y capacidades.

Según Carrión & Ortiz, 2000, la teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma –heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas.

Los autores plantean que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa/organización y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone. Permitiendo mediante el análisis de los recursos y sus capacidades, la identificación de las fortalezas y debilidades de las misma y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, lo que se va constituyendo

en fuente de ventaja competitiva cuando es bien trabajada, generando capacidades distintivas que puedan materializarse en competitivas sostenibles. Ver el siguiente gráfico.

Gráfico 6. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos, capacidades y ventajas competitivas. P. 189

Las relaciones identificadas en el gráfico permiten establecer como los recursos y las capacidades en la organización pueden no solo hacer realidad lo proyectado, sino ajustar su estrategia, y con ello adaptarse a los cambios y retos que el contexto del demande. Este es un ejercicio básico que requieren las islas para dar respuesta a los cambios del modelo económico que la realidad actual les presenta.

Para explorar las capacidades estratégicas de este territorio, con el propósito de lograr estrategias de articulación comercial entre el departamento archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, y la región del gran caribe es necesario conocer el perfil económico del Departamento y así identificar los recursos, capacidades y ventaja competitiva existentes.

Teniendo como punto de partida los resultados presentados por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo reportan los siguientes datos:

En cuanto a los aspectos generales el territorio cuenta con 44 km², con 2 municipios y una población proyectada a 2016 según el DANE de 77.101 habitantes, distribuidas en 71.946 en la

isla de San Andrés y 5.155 en Providencia y Santa Catalina. Se proyecta para el 2016 una concentración de menores de 18 años del 31% y mayores de 65 del 7%. La participación del PIB departamental en el total nacional para el 2015 fue de 0,2%, el PIB per cápita a 2015 es de \$15.959.813, es decir U\$5.81, ubicandándose de nuevo por encima del promedio nacional y situándose de nuevo en el puesto 9 respecto a los 32 departamentos. Las exportaciones per cápita a 2016 fueron de U\$22,2 y las importaciones para el mismo año fueron de U\$50,2.

Tabla No. 8. Aspectos Generales del Perfil Económico del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Variable e indicadores	San Andrés y Providencia	Colombia
Extensión territorial	44 Km ²	1.224.817 km ²
Número de municipios 2013	2	1.123
Población proyectada 2016 (DANE)	77.101 habitantes	48.203.405 habitantes
Participación del PIB departamental en el total nacional 2015	0,20%	100,00%
PIB per cápita 2015	\$15.959.813	\$16.582.056
	U\$ 5.811	U\$ 6.038
Exportaciones per cápita 2016	U\$ 22,2	U\$ 637,9
Importaciones * per cápita 2016	U\$ 50,2	U\$ 920,8

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio/DANE/PNP

En cuanto a los indicadores de competitividad de 32 departamentos, en cuanto a capital humano el ranking es el puesto 12, en ciencia y tecnología el puesto 11, fortaleza de la economía el 4, gestión y finanzas públicas el 29 e infraestructura el puesto 24. Estos cinco indicadores permitieron ubicar al departamento de acuerdo a Cepal, 2015, el departamento insular obtuvo el puesto 15.

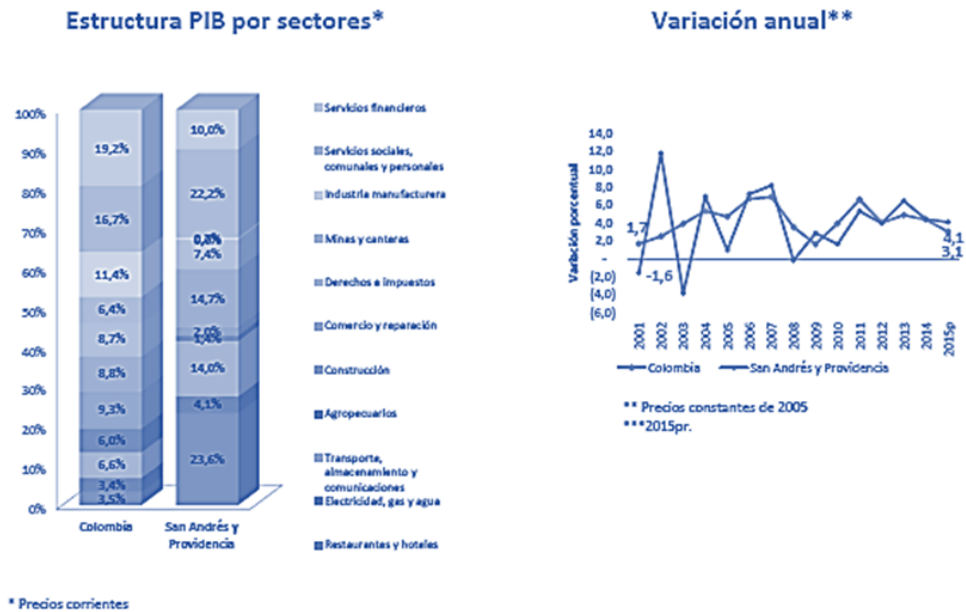
Tabla No. 9. Indicadores de competitividad del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Indicador	Variable	Ranking
CEPAL	Puesto	15
32 departamentos 5 indicadores (CEPAL, 2015)	Capital Humano	12
	Ciencia y Tecnología	11
	Fortaleza de la economía	4,00%
	Gestión y finanzas públicas	29
	Infraestructura	24

Fuente: Banco Mundial (2013) - CEPAL (2015) - Consejo privado de competitividad (2016)
Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

En cuanto a la estructura del PIB por sectores, el siguiente gráfico nos permite identificar que los sectores de mayor participación fueron el de Restaurantes y hoteles con el 23,6% y el de Servicios sociales, comunales y personales con una participación del 22,2%; luego los sectores de Comercio y reparación con un 14,7, Transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 14%, Servicios financieros con un 10%, Derechos e impuestos 7,4%, Electricidad, gas y agua 4,1%, Construcción 2%, Agropecuarios 1,4%, Industria manufacturera 0,7% y Minas y canteras 0%.

Gráfica No. 7. Producto Interno Bruto 2015



Fuente: DANE Cuentas Departamentales. Fecha de Publicación: 9 de marzo de 2017
 Fecha de actualización: 1 de junio de 2017- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

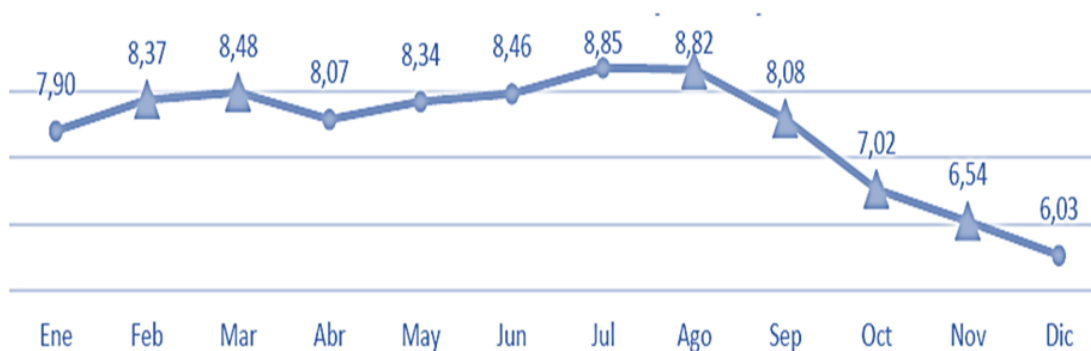
Al cierre del 2015, el Registro Mercantil contaba con 3.642 empresas activas entre personas naturales y sociedades, el incremento total respecto al 2015 fue del 3%. De acuerdo al Registro Mercantil se estima que aproximadamente el capital invertido (activo total registrado) de dichas empresas durante el 2015 suma \$1.8 billones. Se constituyeron 684 nuevas empresas durante el 2016, cuya actividad económica principal corresponde a alojamiento y servicios de comida, seguido por comercio al por mayor y al por menor.

En cuanto a la inflación; de acuerdo al informe económico emitido por la Cámara de Comercio 2016, el índice de precios al Consumidor (IPC) a nivel nacional para el 2016 fue de 5.75%⁸, ubicándose 1.02 puntos porcentuales por debajo a la vigencia inmediatamente anterior. El grupo de bienes y servicios en el que se presentó una mayor incidencia fue la salud con 8.14% aumentando 2.84 puntos porcentuales respecto al 2015; seguido por otros bienes con 7.25%, alimentos 7.22% y educación 6.34%. Durante el 2015 el grupo de alimentos tuvo el mayor IPC,

sin embargo para el 2016 disminuyó en 3.63 puntos porcentuales. ((Perfil económico: Departamento de San Andrés y Providencia; 2017 - Fuente: DANE – Variación Índice de Precios al Consumidor)

Las variaciones del IPC para San Andrés en el año corrido del 2016 fue de 6.03% comparado con el 2014, hubo una disminución de 1.22 puntos porcentuales. La Grafica presenta las variaciones anuales del IPC 2015 – 2016 mes a mes para San Andrés, los triángulos indica los meses donde la variación anual (12 meses) de San Andrés se encontró entre los 4 puestos más altos reportado para las principales 24 ciudades.

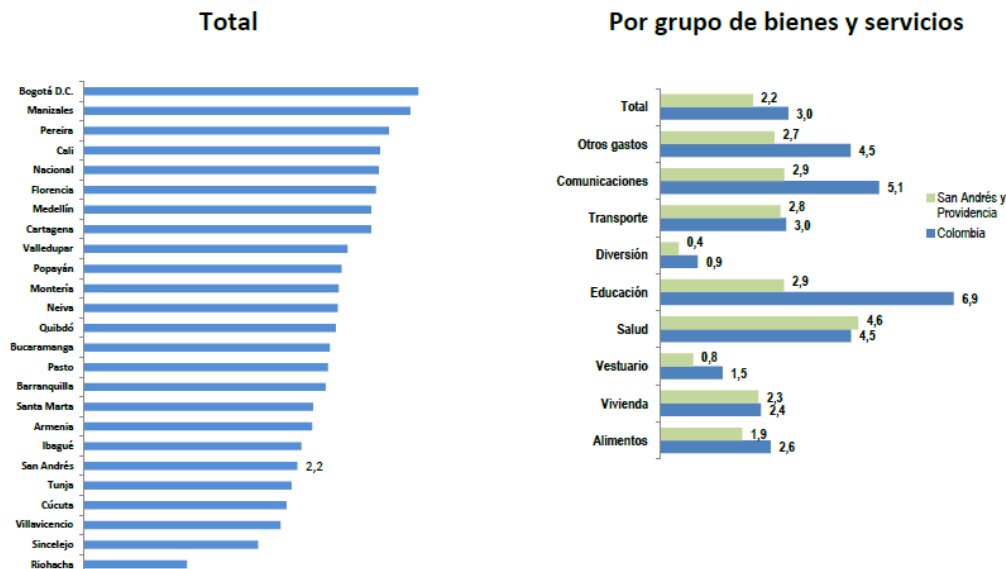
Gráfica No. 8. Variación anual del IPC 2015 - 2016 (12 meses) para San Andrés



Fuente: DANE – Variación mensual IPC 2015-2016

La inflación Con corte a febrero del 2017, se encontraba en 2.2 por debajo del nacional a 3,0. Por grupo de bienes y servicios Salud es la más alta con 4,6 por encima de los resultados nacionales, luego continua los servicios de Comunicaciones y educación con 2.9 cada uno, manteniendo la tendencia nacional, transporte cerro con 2.8, Otros gastos 2.7, Vivienda 2.3, Alimentos 1.9, vestuario 0.8 y diversión con 0.4 como se evidencia en el gráfico. (Perfil económico: Departamento de San Andrés y Providencia; 2017). Ver las siguiente gráfica.

Gráfica No. 9. Inflación febrero – 2017 para San Andrés



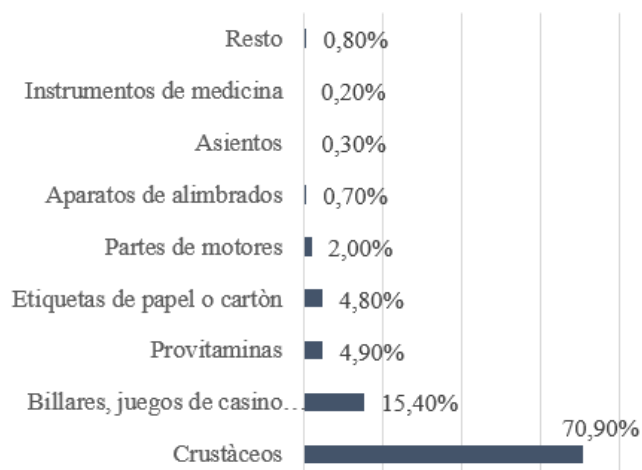
Fuente: DANE - Índice de Precios al Consumidor. Fecha de Publicación: 4 de marzo de 2017
 Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

En cuanto a la producción agrícola local, según los reportes del Ministerio de Agricultura a 2016, en cuanto a cultivos permanentes se presenta la Yuca con un 57,27%, plátano 23,55%, frutales 9,77%, ñame 6,11% y papaya 3,3%. Y en cuanto a los cultivos transitorios batata 93,95 y maíz 6,05%.

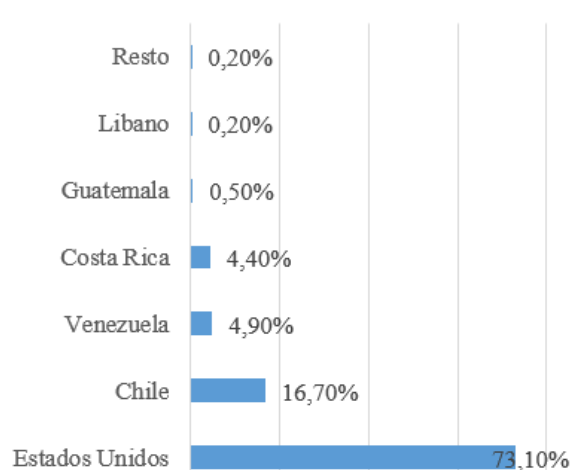
En cuanto al Comercio exterior, en 2016, las exportaciones fueron de US \$ 1.710 millones; los principales productos fueron crustáceos con el 70,9%, billares, juegos de casino y bolos 15,4%, provitaminas 4,9%, etiquetas de papel y cartón 4,8%, partes para motores 2%, aparatos de alumbrado 0,7%, asientos 0,3% e instrumentos de medicina 0,8; en los siguientes países Estados Unidos con un 73,1%; Chile 16,7%; Venezuela 4,9%; Costa Rica 4,4%; Guatemala 0,5% y Líbano 0,2%. Ver las siguiente gráfica.

Gráfica No. 10. Comercio exterior: Exportaciones a 2016

Principales Productos



Principales destinos



Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 2 de marzo de 2017

Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

Las exportaciones en el año 2016 fueron de US \$ 1.710 millones, con una variación de -45,4% respecto al año anterior. Ver las siguiente gráfica.

Tabla No. 10. Comercio exterior: Exportaciones a 2016

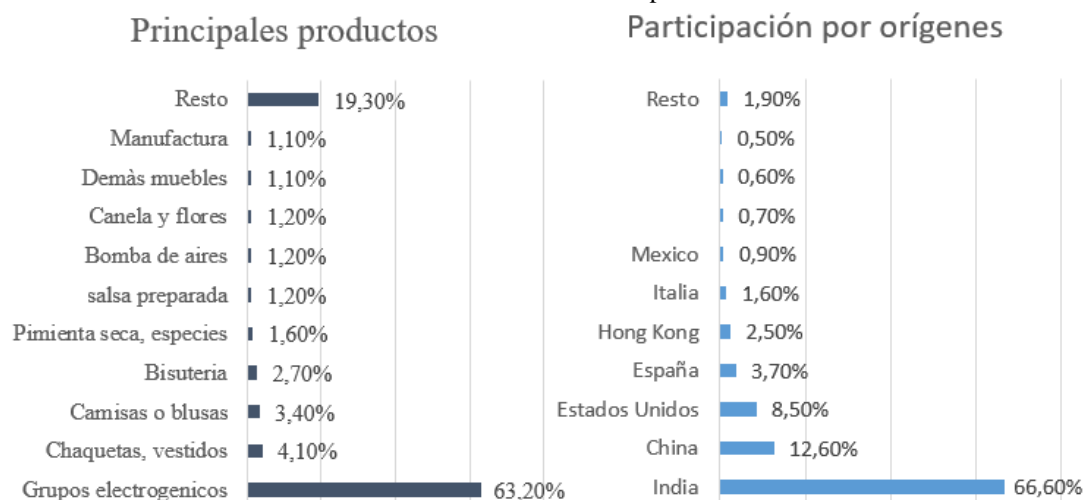
	AÑO		Variación %	Participación % 2016
	2015	1016		
Total	3.132	1.710	-0,454	100
Minero-energético				
No minero- energético	3132	1.710	-0,454	100
Agropecuarios	2659	1.212	-54,4	70,9
Agroindustriales	7		-100	0
Industria liviana	172	286	66,1	17
Industria básica	1	165	1261,5	9,7
Maquinaria y equipo	271,00%	44,00%	-83,7	2,60%
Industria automotriz	14		-100	0
Demás productos	7	2	-71,5	0,1

Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 2 de marzo de 2017

Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

En 2016, las importaciones fueron de US \$ 3.874 millones. En cuanto a los principales productos el 63,2% fueron productos de grupos electrógeno siendo el más representativo en forma muy significativa. Luego otros en pequeños porcentajes Chaquetas y vestidos China 4,1%, luego camisas o blusas con el 3,4%. Con relación a los principales orígenes se evidencia que el 66,6% es importando de la India, 12,6% de China, 8,5% de Estados Unidos, 3,7% de España, 2,5% Hong Kong, 1,6%, Italia y 0,9% México. Ver las siguiente gráfica.

Gráfica No. 11. Comercio exterior: Importaciones a 2016



Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 17 de marzo de 2017

Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

Las importaciones por CUODE para el 2016 el total producido para el 2016 disminuyó significativamente con relación al año anterior paso de 6.456 a 593. En cuanto a los desagregados el total e importaciones disminuyo en un -50,0% como se visualiza en la siguiente gráfica. Ver las siguiente gráfica.

Tabla No. 11. Comercio exterior Importaciones por CUODE a 2016

Miles de dólares CIF

Importaciones por CUODE	AÑO		Variación %
	2015	1016	
TOTALES			
Total producido	6465	593	-90,8
Total no producido	1286	3.282	155,3
DESAGREGADO			
Bienes de capital y material de construcción	6529	2.598	-60,2
Bines de consumo	1061	1.014	-4,4
Materia prima y bienes Intermedios	161	262	63,1
Diversos			
Total importaciones	7750	3874	-50

- En variación significa que en ninguno de los dos años/periodos no hay registro de importaciones.

* En variación significa que en el año/ inicial no hay registro de importaciones. En participación significa que la participación es cero

Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 17 de marzo de 2017

Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

En cuanto al Comercio exterior a 2016, el Departamento exporta en el marco de los acuerdos con Costa Rica, Chile, Venezuela y Estados Unidos, siendo este último el único país con participación para el 2015. Lo anterior hace evidente que el aprovechamiento de los acuerdos celebrados en la cuenca Caribe es nula. Por otro lado en cuanto a importaciones se evidencia un crecimiento significativo de importaciones de la Unión Europea, superando a Estados Unidos que lidero las importaciones en el año anterior. Y es visible una pequeña inversión en México. Ver las siguiente gráfica.

Gráfica No. 12. Comercio exterior por acuerdo a 2016



*Efta: En el monto exportado se incluye Suiza, Noruega e Islandia. En el monto importado se incluye Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein

*Total general exportado corresponde al total de exportaciones hacia países con acuerdo comercial.

*Total general importado corresponde al total de importaciones originarias de países con acuerdo comercial.

Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 2 de marzo de 2017

Fecha de actualización: 6 de julio de 2017

En cuanto al turismo como recursos intangibles, la siguiente gráfica nos permite analizar cómo esta actividad ha venido creciendo significativamente logrando una ocupación en servicios de alojamiento que paso de 78% en el 2015 a 81% el 2016, y que con corte a marzo del 2017 ya se encuentra en un 80%. Los pasajeros aéreos internacionales la variación del 2016 al 2017 es del 32,8% y la de los Nacionales del 9,5% convirtiéndose en una oportunidad. Ver la siguiente tabla.

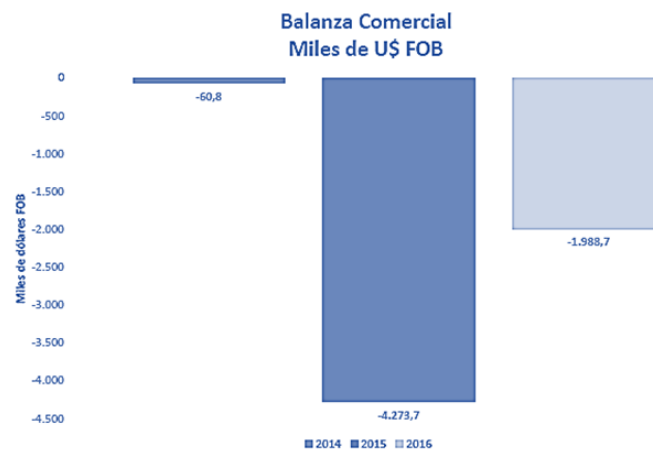
Tabla No. 12. Comercio exterior Turismo a 2016

INDICADOR	AÑO COMPLETO		Variación %	QCUMULADO		Variación %	Último mes disponible
	2015	2016		2015	2016		
Área aprobada bajo licencia de construcción		2.726			1.738	173.700	marzo
Ocupación Hotelera (%)	78	81	5	77	80	3	marzo
Pasajeros aéreos internacionales	46968	58.530	25	13988	18.579	33	marzo
Pasajeros aéreos nacionales	772649	834.924	8	201003	224.499	9,5	marzo
Viajeros extranjeros no residentes en Colombia	91325	101.589	11	29929	34.866	17	marzo
Visitantes parques nacionales naturales	20617	25.076	21,6	7550		-100	marzo

Fuente: Aerocivil, Cotelco, DAS, Migración - Colombia, Terminales de transporte. Fecha de Publicación: Diciembre de 2016. Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

Para el 2016 la Balanza comercial cerró con – 1.988,7, para el 2015 -4.273,7 y 2014 -60,8

Gráfica No. 13. Balanza comercial a 2016



Fuente: DANE. Fecha de Publicación: 17 de marzo de 2017
Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

Tabla No. 13. Comercio exterior
Principales productos de exportación (2015 - 2016)
Miles de dólares FOB

Partida	Descripción	Enero- Diciembre		
		2014	2015	2016
306	Crustáceos	2533	2.659	1.212
9504	Billares, juegos de casino y bolos			264
2936	Provitaminas			84
4821	Etiquetas e papel o cartón			81
8503	Partes de motores			34
9405	Aparatos de alumbrados			12
9401	Asientos			5
9018	Instrumentos de medicina			3

6209	Prendas y complementos de vestir, para bebés			3
8528	Monitores y proyectores			3
9805	Menaje	3	7	2
8481	Grifería y similares	1		1
9618	Maniqués y artículos similares, autómatas			1
8472	Demás aparatos de oficina			1
8501	Motores y generadores			1
SUBTOTAL		2537	2.666	1.708
Participación		82,20%	85,10	99,9
Exportaciones de Departamento Archipiélago		3086	3.132	

Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 2 de marzo de 2017
Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

Tabla No. 14. Comercio exterior
Principales productos de importación (2015 - 2016)
Miles de dólares FOB

Partida	Descripción	Enero- Diciembre		
		2014	2015	2016
8502	Grupos electrógenos	350	19	2.449
6204	Chaquetas, vestidos	287	160	157
6206	Camias, blusas	185	137	130
7117	Bisutería	48	185	106
904	Pimienta seca, triturada o pulverizada	60	22	62
2103	Salsas preparadas y condimentos		31	48
8414	Bomba de aire o vacío	27		47
906	Canela y flores de caneleros	2	9	45
9403	Demás muebles		9	42
6815	Manufactura de piedra o demás materias mínimas	47		42
4202	Baúles y maletas		58	39
3304	Preparaciones de belleza		10	38
8511	Aparatos y dispositivos eléctricos			32
3401	Jabón		10	31
6403	Calzado de cuero	5	33	30
SUBTOTAL		1010	682	3.298
Participación		32,00%	9,2	89
Exportaciones de Departamento Archipiélago		3,156	7.414	3703

Fuente: DANE - DIAN. Fecha de Publicación: 2 de marzo de 2017
Fecha de actualización: 1 de junio de 2017

Hasta aquí se puede visibilizar los recursos con los que el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se han desenvuelto en los últimos años. Con base en ellos y la descripción de las teorías de recursos se propone la siguiente relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

Gráfico 14. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva
Para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina



Gráfico adaptado de Robert M. Grant (2006). Autor: La autora. Fecha: Junio de 2017

En el gráfico 16 se visualiza como para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la estrategia territorial para la generación de ventajas competitivas en la Región del Gran Caribe, debe considerar los factores claves de éxito de los sectores estratégicos de esta región insular, así como las capacidades del territorio y sus recursos, en una relación sistémica y sistemática, siendo el hilo conductor o vehículo, los recursos intangibles actuales y potenciales en las islas como por ejemplo el reconocimiento internacional de Reserva de Biosfera Seaflower, la cultura nativa Raizal, la “Gente de Mar”, y la geopolítica. Este modelo representa lo que Grant (2006) plantea como “Relación entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva”.

Según Carrión & Ortiz (2000), la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles. Estas características las presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización, donde los procesos y acciones son susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización o entidad. Si estos aprendizajes se conservan en el tiempo serán ventajas competitivas sostenible, por lo que tanto los recursos humanos como el

conocimiento, mediado por el aprendizaje. Lo anterior demanda una gestión adecuada, que responda a las características de las áreas de talento humano y los líderes en la empresa; estos actores son cruciales para integrar el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

Sostiene también que los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone. (Carrión & Ortiz 2000)

Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Así se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización, en este caso, un Departamento del San Andrés, Providencia y Santa Catalina, puede hacer realidad y ajustar las estrategias para alinear y direccionar su desarrollo.

6.3.2.3. Diamante de Porter y la Competitividad.

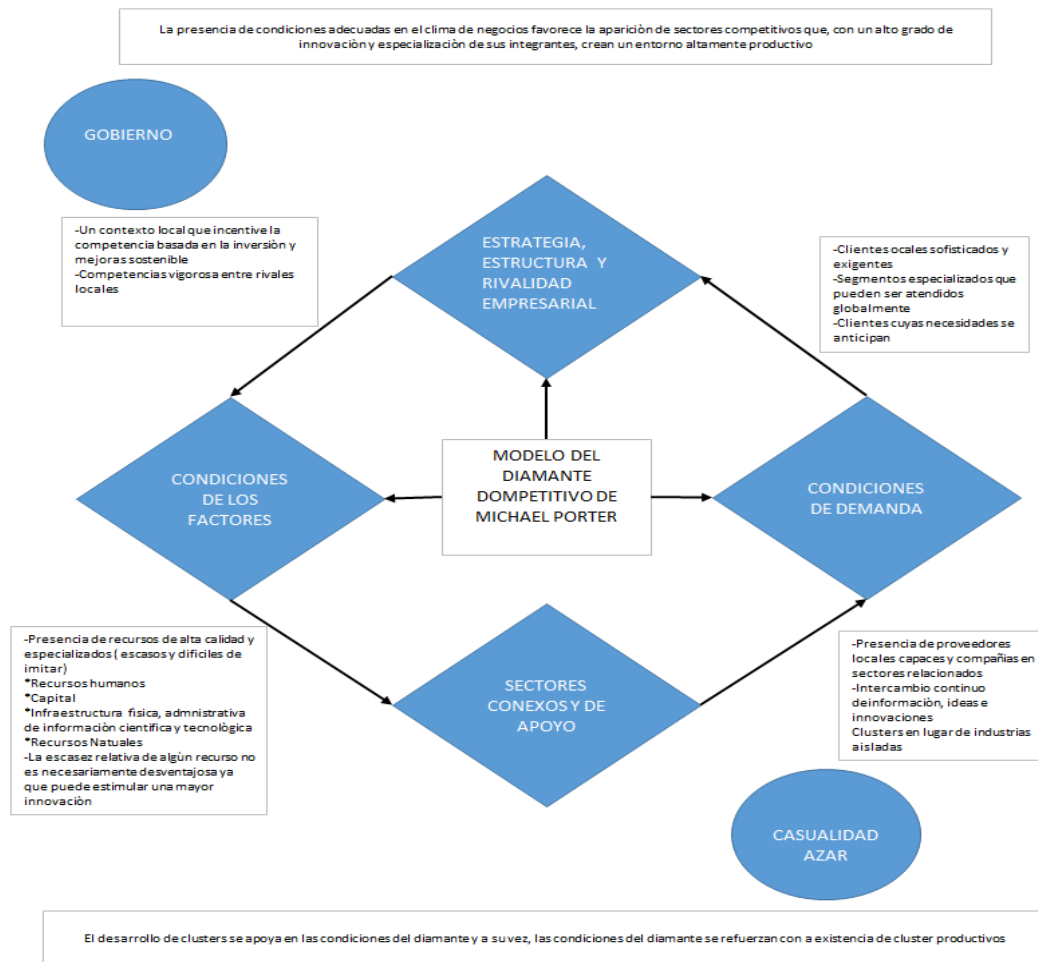
Teóricamente “el diamante de Michael Porter” es considerado como un sistema, mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. En este, el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o afectar a los otros. Estas ventajas se gestan en cuatro atributos que conforman un sistema, al cual Porter denominó “Diamante”. Los atributos son: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y (d) La estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos. (Porter, Ventaja Competitiva, 2007).

Porter (2007), planteaba que el marco del análisis la complementan dos variables auxiliares: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Así son necesarias las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, para alcanzar y mantener el éxito. Cabe anotar que no se requiere de condiciones favorables en todos los atributo, no es indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria, dado que puedes lograr especializar algunas y potencializarlas frente al desempeño de otras.

La aplicación de este modelo genera un entorno fértil que permite la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas, abriendo un abanico de oportunidades. Por otro lado el Diamante de Porter logra generar un efecto denominado en cascada, dirigido específicamente hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, potencializando aún más estas oportunidades, con una tendencia a concentrarse geográficamente; lo que en el marco de esta investigación se convierte en un escenario aplicables a las ventajas y competencias posibles a desarrollo en el marco de un territorio insular inmerso en la cuenca Caribe. Este modelo y estos efectos permiten que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema, el punto de partida está en identificar todas esas variables y elementos. (Porter, 2007)

Michael Porter propone cuatro componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la siguiente gráfica.

Gráfica 15. Los determinantes de la ventaja competitiva de Porter



Fuente: Tomado y ajustado de Michael Porter. Ventaja Competitiva de las Naciones. 2007

Algunos de los postulados del modelo son:

1. Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Este modelo contempla la intervención de la triple alianza: empresa, estado y academia. Estos actores desempeñan un papel fundamental en la región y están interrelacionados entre sí, permitiendo una visión holística del objeto de estudio. Como sistema le otorga una importancia de cada uno de los componentes y su respectivo aporte desde el hacer; debe existir una retroalimentación continua y generar beneficio mutuo que fortalezca el modelo. (Porter, 2007)

Aplicando el “El Modelo del Diamante de Competitividad de Michael Porter” (2007), en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina se podría afirmar que los factores de competitividad (estrategia, estructura y rivalidad empresarial; condiciones de demanda; sectores conexos y de apoyo; condiciones de los factores) de esta región insular ha determinado actualmente un perfil económico basado principalmente en el turismo, servicios, comercio y la pesca. Sin embargo, aplicando la prospectiva territorial –con base en el apoyo institucional, las oportunidades, las tendencias y capacidades territoriales-, la competitividad del territorio podría en un futuro basarse en bienes y servicios de innovación, primordialmente en acuicultura, “economía naranja” y gestión del conocimiento.

Gráfica 16. Modelo del diamante de competitividad de Michael Porter
Para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa catalina

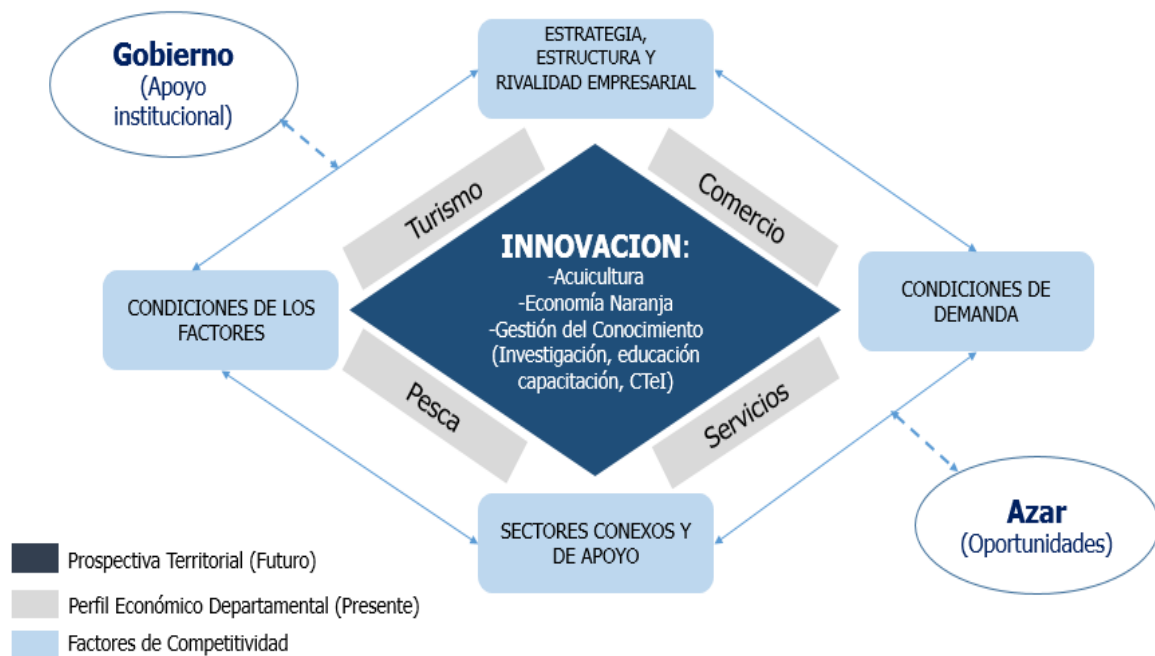


Gráfico adaptado de M. Porter (2007). Autor: La autora. Fecha: Junio de 2017

6.3.2.4. Teoría y mediciones de competitividad.

Román; E y otros (2013) propone que “La gestión estratégica se ocupa del análisis y la proposición de soluciones alternativas a los problemas relacionados con la creación y la durabilidad de la ventaja competitiva de las empresas o la búsqueda de los ingresos deseados (Bowman, Singh y Thomas, 2002, citados por Nag, Hambrick y Chen, 2007). Su primer foco, durante los años setenta, fue el ambiente externo y su relación con la empresa.”

Plantean, teniendo como base algunos postulados del periodo; que “en un segundo período vivido en la década de 1980, los análisis se centraron en la estructura y atractividad de la industria, influenciados por el enfoque analítico de Michael Porter. Ya durante la década de 1990, un tercer foco se consolida: el de la estructura, los recursos y las capacidades internas de la empresa (Dyer y Singh, 1998; Furrer, Thomas y Goussevskaia, 2008). Una teoría alternativa comenzó entonces a definirse y a ser reconocida: la teoría basada en los recursos de la empresa (The Resource-Based View [Barney, 1991]).” Citando por Román; E y otros (2013)

Esta teoría afirma que “las diferencias de desempeño de las empresas se deben, fundamentalmente, a su heterogeneidad en términos de dotación de recursos. Así, las empresas pueden crear ventajas competitivas con base en la posesión de recursos y capacidades diferenciables (Barney, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Dyer y Singh, 1998; Persais, 2004).”

Román; E y otros (2013) proponen que esta dinámica es la que determina la sostenibilidad en el tiempo. Según la Resource-Based View, citado por Roman, “el objetivo de las empresas es la posesión de los recursos apreciados por su ambiente, y hacer los cambios necesarios para mantener la congruencia con este.”

El autor plantea que los recursos que determinan una ventaja competitiva reúnen 7 condiciones: (a) Complementariedad, (b) Escasez, (c) Baja transaccionalidad, (d) Inimitabilidad, (e) Sustituibilidad limitada, (f) Apropiabilidad y (g) durabilidad (Roman, E. 2013, citando a Amit y Schoemaker, 1993).

Los activos físicos solos no pueden, normalmente, otorgar ventajas competitivas. Porque los activos intangibles son menos visibles y más difíciles de identificar, comprar, imitar o sustituir, los dirigentes prefieren utilizarlos como base para la definición de sus competencias distintivas. Así, una “nueva economía” es con cebida (Sveiby, 2000; Brinkley, 2006), y en ella se hace evidente la necesidad creciente de una gestión de los recursos inmateriales, intangibles, a veces ocultos en la empresa, porque la gestión de lo inmaterial se sitúa en el centro de la creación de valor. Porque los activos intangibles son cada vez más importantes, las empresas están particularmente interesadas en identificarlos, controlarlos y multiplicarlos (Boutellier y Assens, 2004). En este artículo, el CSO es considerado parte integrante de este conjunto de activos intangibles generadores de ventaja competitiva.

6.3.2.3. Teoría y modelo de competitividad Timbergen.

Para abordar los conceptos de articulación comercial y estrategias para el desarrollo de un territorio desde la competitividad, es fundamental abordar el tema del diseño de políticas económicas dado que estas establecen las bases de la dinámica comercial y el aprovechamiento de las ventajas de un sector o territorio. Este ha sido un ejercicio que ha generado discusión en las diferentes escuelas de pensamiento que coexisten en la economía, en la determinación de aquellas variables que se deben considerar para encontrar un marco de referencia que les permita mantener un sistema económico que propicie el bienestar social. Para alcanzar este ideal, los economistas utilizan la racionalidad de los agentes como pieza clave para modelar las diferentes estrategias de política económica que la autoridad puede incurrir en períodos de certidumbre e incertidumbre. (Figueroa J. 2015)

Al retomar los aportes de Jan Tinbergen y John Muth, considerados los padres de la teoría de la política económica y de las expectativas racionales, respectivamente; estos proponen cómo los policymakers hacen política económica a partir de las preferencias y expectativas de los agentes en escenarios estáticos y dinámicos, permitiendo a las autoridades encontrar la mejor estrategia que permita alcanzar el máximo beneficio con el menor costo social.

Jan Tinbergen, se dedicó a diseñar los mecanismos para que las autoridades puedan construir modelos capaces de conocer y explicar el estado actual de la economía, y así poder formular estrategias orientadas a elevar el bienestar social. De acuerdo a sus planteamientos (1952) los encargados de diseñar y conducir la política económica deben considerar en primera instancia los siguientes tres aspectos: a) Determinar el interés general de la sociedad, b) seleccionar las políticas cuantitativas o cualitativas que conlleven a satisfacer el punto anterior, y c) seleccionar la teoría económica ad-hoc que les permita identificar las preferencias de los agentes y estas puedan ser consideradas en la formulación de la política óptima.

Figuroa J. 2015, concluye, en el marco de estos postulados que, “La política económica se define como el acto que describe el comportamiento económico de los hacedores de política, la cual incluye la teoría económica para interpretar las preferencias de los individuos y las empresas. En este sentido la política económica estará dirigida hacia la maximización de un conjunto de funciones que representan las preferencias de los agentes económicos y que el gobierno (o la autoridad) debe conducirla para alcanzar el bienestar social.”

En ese orden de idea, el autor plantea que la autoridad debe diseñar una política económica a partir del interés general de la sociedad, que puede ser la distribución del ingreso, bajo desempleo, la estabilización de precios, entre otros. Una vez que se ha definido el interés general la autoridad, la autoridad selecciona los instrumentos de política que serán utilizados para satisfacer las preferencias de la sociedad. En este sentido se define el conjunto de variables meta o variables target que representan el interés general de la sociedad, que a su vez está compuesto por los vectores las variables meta, donde cada una de ellas hacen que se logre el alcance de un máximo. En otras palabras, la autoridad selecciona aquellas variables meta que maximiza el bienestar general de la sociedad. (Figuroa J. 2015)

Figuroa J. 2015, basado en los planteamientos de Tinbergen, propone que “una vez que se definen las variables target que maximizan el interés general de la sociedad, la autoridad selecciona los objetivos de política, los cuales operan como indicadores de corto plazo para conocer la distancia (o variabilidad) que se encuentra el valor observado con respecto con la variable meta. Para diferenciar entre una meta de un objetivo de política, Tinbergen (1952) señala que hay que distinguir, en primera instancia, entre lo que es una política cuantitativa de una cualitativa. Una política cualitativa refleja los aspectos cualitativos de la estructura económica que se estudia, mientras la cuantitativa muestra los parámetros (o los indicadores) de los instrumentos de política. Lo anterior permite definir el principio de determinación de la política óptima si sólo las políticas cualitativas son consideradas posibles dentro de un conjunto de posibilidades o de alternativas. De esta manera los valores correspondientes se calculan, mostrando alternativas sobre los valores más altos y las cuales podrían ser seleccionadas para el diseño de una determinada política.”

Para encontrar en qué punto se alcanza el desarrollo máximo, el autor propone considerar algunos indicadores (o parámetros) para representar las preferencias individuales de los cuales podría implicar: “ i) fijar un indicador de preferencias colectivas, ii) la deducción del indicador a partir de las variables meta de la política económica, iii) selección adecuada de los instrumentos de las políticas cualitativas y cuantitativas, iv) determinación de los valores cuantitativos de las variables que representan los instrumentos que son seleccionados, y v) la formulación de los conectores entre: a) los valores de las metas y de los valores cuantitativos de las variables instrumento y b) la estructura de la economía. De acuerdo a Tinbergen los cinco puntos previos son interdependientes entre sí, debido a los instrumentos que son seleccionados no pueden estar separados de las metas y ambos no pueden estar separados de aquellas variables que se desempeñan como indicadores. Esta interdependencia permite conocer la estructura de la economía, sus restricciones, las variables meta, sus valores numéricos y la naturaleza de las variables que fungen como instrumento e indicador.” (Figueroa J. 2015)

6.3.3. Acuerdos de Integración Económica como fuente de Competitividad

Escuchar de integración económica entre países es una tendencia que en las últimas décadas ha venido consolidado los procesos de globalización. La celebración de tratados de libre comercio, la implementación de acuerdos preferenciales y el establecimiento de integraciones que van más allá de la economía, es una realidad que enmarcan los mecanismos de desarrollo de muchos estados. Sin embargo, si bien el concepto de Integración es un elemento incorporado a la cotidianidad de las relaciones internacionales, hoy no existe una definición única aceptada, y su alcance en la práctica puede ir desde procesos económicos integrados hasta el desarrollo de procesos de cooperación.

Oyarzún, L; (2008), en su artículo sobre la naturaleza de la integración regional: teorías y debates, considera que en “el ámbito de las Relaciones Internacionales se han elaborado algunas propuestas para delimitarlo, primero distinguiéndolo de otros términos a los que constantemente se asocia como sucede con las organizaciones de cooperación. Asimismo, se han detectado algunas características básicas fundadas en su naturaleza cooperativa y siempre voluntaria, descartándose cualquier tipo de dominación o unión basada en conquistas militares.” Desde esta propuesta es evidente que dependiendo del enfoque que se utilice, se puede considerar la integración como condición, proceso o resultado. Para efecto de este estudio se abordará como un proceso dinámico con diversas posibilidades de expandirse, profundizarse, estancarse y/o retroceder.

A pesar que uno de los rasgos permanentes en los estudios sobre integración regional es la dificultad para adoptar una definición de integración y su aplicación como herramientas o estrategia, es necesario revisar los postulados provenientes de diversas teorías de las ciencias

sociales para superar el problema. Las teorías más representativas que abordan la integración son:

- Funcionalismo
- Neofuncionalismo
- Federalismo
- Transaccionalismo o enfoque de las comunicaciones
- Intergubernamentalismo
- El intergubernamentalismo liberal
- Institucionalismo clásico, el neoinstitucionalismo
- Teoría de la dependencia
- Constructivismo

En la siguiente matriz se exploran estas teorías vinculadas al tema para extraer posibles generalizaciones.

Tabla No. 15. Relación de Teorías de Integración

NOMBRE DE LA TEORÍA	AUTORES	ORIGEN	POSTULADO
FUNCIONALISMO	Mitrany 1943 Dougherty y Pfaltzgraft, 1993; Mariscal, 2003	Su origen está ligado a los escritos elaborados por Mitrany, principalmente a través de su ensayo A Working Peace System (1943) en el que se advierte una constante actitud de apertura mundial y esfuerzo por construir un sistema universal de paz, influenciado por el auge y desarrollo de las organizaciones internacionales.	<p>Enmarcado dentro de la tradición internacionalista liberal.</p> <p>Asumió que muchos de los temas en la agenda internacional eran esencialmente técnicos (transporte, comunicaciones, economía, salud, trabajo, etc.), por lo que su solución se lograría a través de la colaboración entre los tecnócratas y no entre las élites políticas.</p> <p>El funcionalismo propuso un sistema de red de transacciones que en colaboración con los gobiernos y la ciudadanía lograría satisfacer las necesidades básicas del ser humano. Su vínculo yacería en compartir intereses comunes, permitiendo que el individuo entrase en una variedad de relaciones con distintas lealtades, no necesariamente asociadas a un territorio o Estado (Dougherty y Pfaltzgraft, 1993; Mitrany 1943).</p> <p>La colaboración funcional exitosa en un sector generaría necesidad de colaboración funcional en otros sectores produciéndose así una ramificación. La naturaleza y el grado de los poderes transferidos dependería de la naturaleza de la tarea y, de acuerdo con la experiencia, podrían ser aumentados o reducidos (Mariscal, 2003).</p>

NEOFUNCIONALISMO	Haas 1958	Surge del enriquecimiento metodológico y teórico del funcionalismo clásico por diversos autores. En 1958 Haas publicó <i>The Uniting of Europe</i> transformándose en la obra fundacional del neofuncionalismo.	<p>Argumentó que de producirse una cooperación técnica exitosa en un área se generaría spillover (desbordamiento) hacia otras esferas que podrían incorporar ámbitos socioculturales y políticos, incluso en campos tradicionalmente asociados a la high politics (defensa, y seguridad).</p> <p>"El estudio de la integración regional busca explicar cómo y por qué los Estados dejan de ser totalmente soberanos, mezclándose y fusionándose voluntariamente con sus vecinos hasta perder los atributos tácticos de su soberanía, mientras adquieren nuevas técnicas para resolver los conflictos entre ellos. La cooperación regional de organizaciones, de sistemas y subsistemas ayudan a describir el camino hacia la integración; pero no por ello deben confundirse con la condición resultante" (Haas, 1970: 610)</p>
-------------------------	-----------	---	---

FEDERALISMO	<p>Héraud, 1968, Brugmans, 1969 Burgess, 2000 Sidjanski, 1998: 230-231 Mariscal, 2003</p>	<p>Unidos, concibieron un modelo que resultó exitoso y, por ello, fue admirado y emulado en otros lugares. Muchos de los constructores de Europa, incluyendo a Jean Monnet y Robert Schuman, adoptaron originalmente esta idea. Sin embargo, cuando en 1949 falló en sostener al Consejo de Europa como embrión de un continente integrado, muchos de ellos viraron hacia un enfoque incrementalista.</p> <p>Fundamentalmente los padres fundadores de los Estados</p>	<p>Desde el federalismo, se rechaza la soberanía estatal ilimitada, el nacionalismo, los regímenes totalitarios, la guerra y defiende el derecho de todo individuo y grupo humano a ser él mismo, por tanto a organizarse y hacerse representar ante las autoridades competentes (Brugmans, 1969)</p> <p>Propone la asociación basada en el respeto mutuo, reconocimiento, reciprocidad, igualdad y consenso, es esencialmente anticentralista y antiabsolutista (Mariscal, 2003).</p> <p>Se entiende como un método en el sentido de ser una actitud y comportamiento ante la vida y los hombres, donde son fundamentales la participación, responsabilidad cívica, cooperación horizontal y complementariedad (Burgess, 2003).</p> <p>Es producto o materialización del proceso federalizante, se basa en un pacto federal (constitución) y se establecen procedimientos de asamblea constituyente.</p> <p>Uno de sus principios clave es la subsidiariedad o exacta adecuación, es decir, que las decisiones se tomarán en el nivel correspondiente (municipios, regiones, Estados, organización supranacional) en razón de la naturaleza y capacidad de las autoridades (Héraud, 1968).</p> <p>La idea de un "gobierno" de múltiples niveles se puede aplicar tanto a entidades públicas como privadas y es una de sus fortalezas.</p> <p>Su actualidad residiría en mantener la singularidad cultural en un mundo cada vez más interdependiente que tiende a asimilar prácticas políticas, económicas y culturales, ya que sería flexible a las diversas realidades. Algunos de sus exponentes han analizado la Unión Europea bajo el signo del federalismo, sobre todo por la posibilidad de que se apruebe una "constitución" comunitaria. Para otros, la UE no puede ser catalogada como federación al no contar con una política exterior común, identificándola más bien como una organización de carácter híbrido intergubernamental-comunitario (Sidjanski, 1998: 230-231).</p> <p>Es significativo advertir que los neofuncionalistas no rechazan ni descartan que un proyecto de integración se convierta en una federación, ambos enfoques pueden llegar a complementarse y sus diferencias se advierten más bien en la noción de gradualidad del proceso.</p>
--------------------	---	--	---

TRANSACCIONALIS MO O ENFOQUE DE LAS COMUNICACIONES	Deutsch et al., 1957).	Combinando aspectos de la teoría de la comunicación, de la cibernética y de la general de sistemas Deutsch	<p>Aplica al análisis proyectos de integración y desintegración, particularmente analiza la formación de comunidades de seguridad.</p> <p>La unión política se explica en función del flujo de comunicaciones (transacciones) que se establece dentro de un territorio y de éste con el mundo exterior.</p> <p>Se produce una vez que existe consenso entre los miembros de la unidad para resolver los problemas o conflictos por medios pacíficos, sin necesidad de recurrir a la fuerza física a gran escala y se refleja en el sentimiento de pertenecer a una comunidad.</p> <p>Sus investigaciones permiten reconocer algunas condiciones que facilitarían la consolidación del proceso de integración, así como otros factores que ayudarían a la fragmentación. Para el primer caso, integración, es relevante que exista compatibilidad mutua de valores; expectativas de recompensas conjuntas; aumento en las capacidades políticas y administrativas de por lo menos algunas unidades participantes; crecimiento económico de los miembros y desarrollo de áreas centrales alrededor de las cuales se agrupan zonas comparativamente débiles; vínculos sólidos de comunicación social (tanto geográficamente como entre diferentes estratos sociales); crecimiento de la élite política y movilidad de las personas (Deutsch et al., 1957). Para el segundo caso, fragmentación, identificaron los amplios compromisos militares; el aumento de la participación política de un grupo antes pasivo; incremento de diferencias lingüísticas o étnicas; prolongada declinación económica; excesiva demora en las reformas sociales, económicas y/o políticas y el rechazo de un grupo antes privilegiado a ajustarse a su pérdida de dominio (Deutsch et al., 1957).</p> <p>Transaccionalistas y neofuncionalistas consideran importantes las transacciones regionales, pero los neofuncionalistas sostienen que son de mayor relevancia los aspectos relacionados con el bienestar económico y la seguridad (Haas, 1970: 628).</p>
---	------------------------	--	---

INTERGUBERNAMENTALISMO	Keohane y Hoffmann, 1991	<p>Desde esta perspectiva los Estados que participan en un esquema de integración lo hacen para mantener o mejorar sus ganancias relativas en función de otros competidores. Del mismo modo, desestimaron los postulados neofuncionalistas referentes a la supranacionalidad y transferencia de lealtades, sin embargo, al advertir los significativos avances en el proceso de integración europeo flexibilizaron su postura.¹⁷ A finales de los años ochenta Hoffmann reconoció el fracaso predictivo de sus teorías previas y en conjunto con Keohane propusieron una nueva aproximación dando origen al denominado intergubernamentalismo institucional (Keohane y Hoffmann, 1991).</p>	<p>Incorpora la noción de sharing y pooling de ella, es decir, reconocieron que la soberanía puede ser compartida o ponerse en común en áreas que no son claves para el interés nacional de los Estados.</p> <p>Asimismo, admitieron la idea de supranacionalidad, pero antepusieron la negociación intergubernamental como requisito previo para que se produzca spillover (Mariscal, 2003; Keohane y Hoffmann, 1991).</p>
-------------------------------	--------------------------	--	---

EL INTERGUBERNAMENTALISMO LIBERAL	Moravcsick y Nicolaidis, 1999		<p>Comparte supuestos con el intergubernamentalismo institucional.</p> <p>Integra a su análisis herramientas del racionalismo institucional, de la teoría de negociación internacional y da relevancia a la formación de preferencias estatales considerando los grupos internos.</p> <p>Asume que el Estado actúa como actor no unitario hacia el exterior y que la cooperación entre los miembros depende del poder relativo de cada uno de los actores involucrados.</p> <p>Para Moravcsik, su principal exponente, la Comunidad Europea es un régimen intergubernamental exitoso diseñado para manejar la interdependencia económica mediante la coordinación política negociada.</p> <p>La utilidad de este enfoque radica en que permitiría explicar los pasos esenciales en el proceso de negociación del Tratado de la Unión Europea o de Maastricht (1992) (Moravcsick y Nicolaidis, 1999; Moravcsick, 1998, 1993).</p> <p>Choi y Caporaso sostienen que el intergubernamentalismo es deficiente al limitar su foco en la celebración de negociaciones, pero lo consideran más eficaz que el neofuncionalismo para explicar la formación de preferencias (2006: 488).</p>
--	-------------------------------	--	--

<p style="text-align: center;">INSTITUCIONALISMO CLÁSICO, EL NEOINSTITUCIONALISMO</p>	<p>Wiener y Diez, 2004; March & Olsen, (°1984).</p>		<p>Incorpora al concepto de institución los procedimientos informales, símbolos, normas y conexiones.</p> <p>Para esta escuela las instituciones no son actores pasivos ni neutrales, ya que estructuran el acceso de las fuerzas políticas al proceso político y pueden desarrollar agenda propia. Es una teoría de alcance medio que se enfoca en las instituciones donde se negocia el cambio sistémico, buscan explicar su origen y evolución (Wiener y Diez, 2004; March & Olsen, 1984).</p> <p>"Primero, las instituciones proporcionan a las organizaciones e individuos oportunidades para la acción con propósito. Segundo, las organizaciones frecuentemente saben que están en ambientes competitivos y que su supervivencia y prosperidad pueden depender en parte de cómo realicen sus tareas y alcancen sus metas -una base de su legitimidad-. Tercero, los actores estratégicos van a las organizaciones porque saben que éstas son lugares privilegiados de innovación institucional (...)" (Stone Sweet, Sandholtz y Fligstein, 2001:12).</p>
--	---	--	---

TEORÍA DE LA DEPENDENCIA	<p>Castells y Laserna, (1989). Sunkel, (1998).</p>		<p>La Teoría de la Dependencia ha permitido analizar la economía internacional destacando la estructura jerárquica entre zonas desarrolladas, compuesta por un grupo de países altamente industrializados (centro) con otras subdesarrolladas (periferia). Desde esta perspectiva la integración regional es la herramienta para lograr una inserción exitosa a la economía internacional, ya que permitiría disminuir la vulnerabilidad externa, promover la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), reducir el deterioro de los términos del intercambio con el centro y salir del subdesarrollo.</p> <p>En América Latina ha tenido un destacado papel la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) al promover la discusión y divulgación de las principales ideas de la teoría de la dependencia. Asimismo, ayudó a implementar proyectos de integración regional en la década de los sesenta, por ejemplo la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) o el Mercado Común Centroamericano (MCCA).</p> <p>En la actualidad, este enfoque destaca la coexistencia de viejas y nuevas formas de dependencia.</p> <p>Las nuevas se relacionarían con una revolución tecnológica capaz de reestructurar todo el sistema de producción, mientras las tradicionales se manifiestan en la dependencia financiera y la imposición de aplicar políticas de austeridad, recortando el gasto público en países subdesarrollados (Castells y Laserna, 1989:536).</p> <p>Las condiciones de la periferia latinoamericana, caracterizada por presentar un legado histórico de fragmentación interna-regional y un pasado colonial que la convirtió en región proveedora de materias primas, frente a un centro con capacidad de innovación tecnológica e institucional fomentaría la perpetuación de la relación de dominación (Sunkel, 1998).</p>
---------------------------------	--	--	---

CONSTRUCTIVISMO	Wiener, (2001); Smith, (2001); Ben Ze'ev, (1995)	Origenen la ontología social	<p>El constructivismo no sólo es un enfoque teórico, ya que se trata de una posición filosófica en las ciencias sociales que cuestiona la separación entre el sujeto cognoscente y el objeto conocido (objetividad), para esta escuela la realidad está construida socialmente.</p> <p>Se distinguen dos vertientes, una denominada realismo constructivo donde se considera que el agente tiene capacidad de influencia en la esfera epistemológica y no así en su ontología. Por ejemplo la identidad latinoamericana depende de la existencia del agente, pero no así el territorio. La otra, idealismo constructivo con dominio en ambos niveles, epistemológico y ontológico (Smith, 2001; Wiener, 2001; Ben Ze'ev, 1995).</p> <p>"El constructivismo se centra en la ontología social, incluyendo fenómenos tan diversos como, por ejemplo, significados intersubjetivos, normas, reglas, instituciones, prácticas rutinarias, discursos, procesos deliberativos y/o constitutivos, política simbólica, comunidades imaginadas y/o epistémicas, acción comunicativa, formación de identidad colectiva, y cultura de seguridad nacional (...) enfatizando que la ontología social constituye una dimensión clave" (Wiener, 2001: 3)</p>
------------------------	--	------------------------------	--

Adaptado de los planteamiento de Oyarzún, L; (2008) Sobre la naturaleza de la integración regional: teorías y debates - On the Nature of Regional Integration: Theories and Discussions. Instituto de Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile. Autor: La autora. Fecha: Junio de 2017

Estas teorías permiten analizar si la gestión y articulación comercial entre San Andrés, Providencia y Santa Catalina como Reserva de Biosfera Seaflower y los países de la Región del Caribe, como estrategia de Desarrollo Sostenible y aprovechamiento de los acuerdos internacionales, es posible, si esta es o no limitada, y si sus bases y postulados responden a la caracterización del Departamento insular. Ahora bien, cada una de ellas le brinda unas posibilidades que nos permiten sustentar los postulados presentados.

Desde La teoría de Funcionalismo, la Integración es posible que para lograr consolidar transacciones con los países del Caribe, el Departamento debería contar con una/s estrategia/s claras de colaboración del gobiernos y los sectores productivos del territorio. Para ellos sería fundamental identificar los vínculos, intereses comunes compartidos con estos territorios intereses, que permitan general una variedad de relaciones no necesariamente asociadas a un territorio o Estado (D James, D y Pfaltzgraft, R; 1993; Mitrany, D; 1966).

Por otro lado al aplicar los conceptos de funcionalismo evidenciados en la tabla anterior, a la problemática estudiada, se evidencia que a partir de los planteamientos de Brugmans, (1969) citados por Oyarzún, L; (2008), el territorio insular por sus condiciones naturales, antecedentes y particularidades podría por tanto organizarse y hacerse representar ante las autoridades competentes para fomentar esta articulación. Para ellos los sectores productivos o cadenas de servicios o bienes, los procesos culturales, sociales y demás demandarían e iniciarían la implementación de este. Sin embargo ¿es esto posible? cuando es claro que en las islas, no existen discursos unificados, ni intereses comunes establecidos y los clúster no son percibidos como una posibilidad; cuando Mariscal, (2003) propone la asociación basada en el respeto mutuo, reconocimiento, reciprocidad, igualdad y consenso, es esencialmente anticentralista y antiabsolutista.

Héraud, G; (1968) plantea como uno de sus principios claves la subsidiariedad o exacta adecuación, es decir, que las decisiones se tomarán en el nivel correspondiente (municipios, regiones, Estados, organización supranacional) en razón de la naturaleza y capacidad de las autoridades, este planteamiento podría ser una oportunidad para explorar nuevas estrategias de articulación en el territorio insular, pero para ello se requeriría voluntad política y un grado e autonomía en la región; que tal vez los soportes normativos que declaran el archipiélago como Régimen especial podría permitírsele, pero el mismo esquema de orden nacional limita un poco su implementación. Para el autor la idea de un "gobierno" de múltiples niveles, tanto en las entidades públicas como privadas es una de sus fortalezas, de esta forma el aprovechamiento de los tratados celebrados y articulaciones fronterizas en el país se fortalecieron significativamente. (Oyarzún, L; 2008)

Desde este modelo teórico, y bajo los planteamiento de Sidjanski, D. (1998), las particularidades de los territorios fronterizos que se caracterizan por tener singularidades culturales, como las islas, en actualidad sería una estrategia que fortalecería los procesos de integración, dado que la globalización demanda que los estados hoy por hoy busquen elementos importante que les permita mantener sus particularidades dentro de prácticas políticas, económicas y culturales, flexibles a diversas realidades.

Deutsch, K. (1957) planteaba que la unión política se explica en función del flujo de comunicaciones (transacciones) que se establece dentro de un territorio y de éste con el mundo exterior. Es evidente que en el marco de los acuerdos celebrados entre Colombia y el Caribe estos han sido mínimos, no permitiendo el desarrollo de posibilidades.

El Transaccionalismo o enfoque de las comunicaciones se podría convertir en una posibilidad, si se analiza como un esquema para dar respuesta a las problemáticas actuales que se vive en el territorio con algunos países fronterizos como Nicaragua, en este sentido tanto para propiciar la consolidación de un proceso de integración, o para generar factores que ayudarían a la fragmentación. (Oyarzún, L; 2008)

Para el primer caso el estado podría explorar la existencia de aquellos compatibilidad mutua de valores; expectativas de recompensas conjuntas; aumento en las capacidades políticas y administrativas de por lo menos algunas unidades participantes en los acuerdos celebrados. El territorio insular por sí mismo tiene algunas compatibilidades con algunos territorios que podrían ser explorados. Otras variables, planteadas por el autor, que pueden ser compatibles y analizadas es el crecimiento económico de los países o regiones y desarrollo de áreas centrales alrededor de las cuales se agrupan zonas comparativamente débiles; vínculos sólidos de comunicación social (tanto geográficamente como entre diferentes estratos sociales); crecimiento de la élite política y movilidad de las personas. Este es un ejercicio interesante que podría brindar posibilidades con los diferentes países del Caribe. (Deutsch, K. 1957).

Sin embargo, si lo que se pretende es analizarlo desde la fragmentación, el ejercicio sería identificar los amplios compromisos militares; el aumento de la participación política de un grupo antes pasivo; incremento de diferencias lingüísticas o étnicas; prolongada declinación económica; excesiva demora en las reformas sociales, económicas y/o políticas y el rechazo de un grupo antes privilegiado a ajustarse a su pérdida de dominio. Elementos que aportarían a algunos territorios como el caso de Nicaragua (Deutsch, K.1957).

Hasta aquí la teoría Transaccionalistas y neofuncionalistas consideran importantes las transacciones regionales, pero los neofuncionalistas sostienen que son de mayor relevancia los aspectos relacionados con el bienestar económico y la seguridad. Estas dos tendencias rescatan la importancia de focalizar los procesos de integración a las regiones, para este caso el Departamento Archipiélago que por sus condiciones se acerca a las características de la Región del Caribe (Haas, E. 1970)

En cuanto a la teoría de Intergubernamentalismo, este es aplicable específicamente si es considerado como una opción para el manejo de la problemática de las sentencia de la Haya, frente a Nicaragua; dado que esta teoría Incorpora la noción de sharing y pooling, es decir, reconocieron que la soberanía puede ser compartida o ponerse en común en áreas que no son claves para el interés nacional de los Estados, en este caso las áreas de pesca de la Reserva de Biosfera Seaflower. (Mariscal, N. 2003; Keohane R y Hoffmann S, 1991).

Es evidente que el Interntergubernamentalismo Liberal, se ha venido aplicando en los últimos años en el país, dado que esta teoría asume que el Estado actúa como actor no unitario hacia el exterior y que la cooperación entre los miembros depende del poder relativo de cada uno de los actores involucrados. Desde aquí es fundamental que el Estado Colombiano y otras instancias de la región realicen acercamientos para explorar nuevas oportunidades de integración desde las islas. (Oyarzún, L; 2008)

En relación a la teoría de Institucionalismo Clásico o el Neointitucionalismo, Wiener A y Diez T (2004); March J & Olsen J, (1984) proponen que las Instituciones no son actores pasivos ni neutrales en un proceso de integración, por el contrario estas estructuran el acceso de las fuerzas políticas, determinan el proceso sistémico. Esta teoría permite analizar la problemática planteada en la investigación; el territorio cuenta con un portafolio institucional que podría ser el actor principal de establecer estas fuerzas necesarias para propiciar proceso reales de articulación con el Caribe. Para ello y retomando los planteamientos de Stone Sweet A, Sandholtz W y Fligstein N, (2001), Primero las instituciones a partir del análisis de las competitividad del territorio y un propósito común, deberán proporcionar a las organizaciones oportunidades para propiciar procesos de articulación. En segundo lugar, las organizaciones frecuentemente saben que están en ambientes competitivos y que su supervivencia y prosperidad pueden depender en parte de cómo realicen sus tareas y alcancen sus metas -una base de su legitimidad-, entonces desde aquí se deben generar clúster y procesos e fortalecimiento para incrementar la competitividad de estas y explorar estrategias innovadoras que potencialicen el proceso. Por último como tercer punto, los autores plantean que los actores estratégicos van a las organizaciones porque saben que éstas son lugares privilegiados de innovación institucional; este ejercicios de análisis es necesario para determinar esas nuevas estrategias y compromisos institucionales. (Oyarzún, L; 2008)

Desde la perspectiva de la Teoría de la Dependencia, la integración regional es la herramienta para lograr una inserción exitosa a la economía internacional, en este caso que el Estado colombiano veo como oportunidad propiciar una integración con el Caribe, por las siguientes razones, según el autor.

- Permitiría disminuir la vulnerabilidad externa,
- Promover la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), es decir se explorarían nuevos bienes y servicios para sustituir el mercado actual,
- Reducir el deterioro de los términos del intercambio, la idea es potencializar y aprender de las potencialidades de otros territorios insulares. Enfocar procesos bajo el esquema de país insular es una oportunidad para el estado de hacer procesos diferenciadores. (Oyarzún, L; 2008)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha propiciado la discusión y divulgación de las principales ideas de la Teoría de la Dependencia. Por ejemplo implementó proyectos de integración regional en la década de los sesenta, por ejemplo la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) o el Mercado Común Centroamericano (MCCA), experiencias que podrían generar bases para retomar procesos. (Oyarzún, L; 2008)

En la actualidad, este enfoque destaca la coexistencia de viejas y nuevas formas de dependencia. Castells M. y Laserna, R. (1989) citadas por el autor, propone que las nuevas se relacionarían con una revolución tecnológica capaz de reestructurar todo el sistema de producción, ¿El estado se encuentra preparado para esto? En el marco de esta investigación, se podrían explorar como el ingreso de esta tecnología podría ser a través de las islas, por su condición de puerto libre? Por otro lado, las formas tradicionales de dependencia, según el autor, se manifiestan en la dependencia financiera y la imposición de aplicar políticas de austeridad, recortando el gasto público en países subdesarrollados, una opción que a considerar en poco viable, dada las asimetrías de desarrollo que se evidencian al interior de las regiones. (Oyarzún, L; 2008)

Sunkel, O. (1998) desde entonces consideraba que las condiciones de la periferia latinoamericana, caracterizada por presentar un legado histórico de fragmentación interna-regional y un pasado colonial, la convirtió en región proveedora de materias primas, frente a un centro con capacidad de innovación tecnológica e institucional, condición que fomentaría la perpetuación de la relación de dominación; sin embargo el estado no ha aprovechado las condiciones de territorios fronterizos como puerta para explorar nuevos mercados en el Caribe.

Por último, se encuentra el Constructivismo, basado en los planteamientos filosóficos de la Ontología Social; y para quien la realidad está construida socialmente. Smith, (2001); Wiener,A. (2001); y Ben Ze'ev, (1995); plantean dos vertientes; el

primero hace alusión al Realismo Constructivo, donde por ejemplo la identidad latinoamericana depende de la existencia del agente, pero no así el territorio, el agente tiene capacidad de influencia en la esfera epistemológica y no así en su ontología. Mientras que en el Idealismo Constructivo –segunda vertiente- el dominio es en ambos niveles, epistemológico y ontológico. En este orden de idea hablar de exploración de estrategias de articulación e integración de las islas con el Caribe, implica contemplar fenómenos tan diversos como: normas, reglas, instituciones, prácticas rutinarias, discursos, procesos deliberativos y/o constitutivos, política simbólica, comunidades imaginadas y/o epistémicas, acción comunicativa, formación de identidad colectiva, y cultura de seguridad nacional entre otras. Cabe anotar que esta debe permitir establecer una dimensión clave que logre facilitar el proceso y ser el hilo conductor del proceso. (Oyarzún, L; 2008)

Para efecto de este estudio y con base en los enfoques neofuncionalistas, la integración “es un fenómeno complejo y multidimensional por lo que resulta útil para el análisis distinguirla en tres áreas, una política, una económica y otra cultural. La integración política se asocia a la toma de decisiones y la búsqueda de cohesión, su agenda de investigación destaca los efectos de la globalización en el Estado, la vigencia de éste y su capacidad para responder adecuadamente a los desafíos actuales. En base a la propuesta neofuncionalista se asume la integración política como un proceso progresivo por el cual los actores nacionales cambian su lealtad y expectativas hacia una nueva organización supranacional. Requiere la intencionalidad política de los conductores del proyecto para impulsarlo y consolidarlo, si es exitoso culminará en la formación de una nueva comunidad sobreimpuesta a las preexistentes” (Haas, E. 1966: 70 citado por Oyarzún, L; 2008).

También, como lo plantea Oyarzún, L; (2008), y como se define para este estudio debe “presentar desarrollo institucional, burocracia propia, mecanismos de resolución de controversias, políticas "comunitarias" y posibilidad de desbordamiento hacia otras esferas que podrían derivar en mayor capacidad de autonomía y agencia de la organización. En los procesos de integración más avanzados la transferencia de lealtad o cesión de soberanía se advierte por ejemplo en la creación de derecho comunitario, es decir, en una normativa propia proveniente de las decisiones del órgano de integración competente. El derecho comunitario se basa en tres principios básicos, traspaso de competencias a organismos supranacionales, efecto directo de las normas que emanan dichos organismos y supremacía del derecho comunitario por sobre el interno. En el caso a estudiar intervendrían los diferentes niveles estatales; se puede tomar como referencia la Comunidad Andina que también ha elaborado derecho comunitario y participan en su creación el Consejo Presidencial Andino, Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y la Comisión. Desde aquí el estado de aprovechar y utilizar las instancias del Caribe creadas y participar más activamente.

Desde el punto de vista económico la integración es el proceso por el cual se busca la gradual eliminación de las medidas discriminatorias entre unidades económicas y la formación de un mercado común entre diferentes Estados (Balassa, 1964), concepto que aplicará al siguiente estudio. La integración económica total involucra armonización del sistema financiero con instauración de moneda única, unificación de las políticas económicas de los Estados participantes e instituciones económicas comunes, este nos permitiría explorar otras posibilidades. Para lograr esos objetivos es necesario aplicar una reestructuración de los sistemas nacionales existentes, ojalá minimizando al máximo el costo social de dichas medidas. (Oyarzún, L; 2008).

6.3.3.1. Acuerdos Internacionales

Hasta aquí vimos se determinó el concepto de integración, este se materializa en la celebración de acuerdos. Para abordar el tema de acuerdos internacionales, se retomará inicialmente el planteamiento de Paul Krugman acerca de los patrones comerciales y la localización de la actividad económica, plasmadas en tres artículos, según la Real Academia Sueca de la Ciencia: uno de 1979, otro de 1980 y otro de 1991, de donde se formaron las teorías de Krugman del Nuevo Comercio y la Teoría de Geografía Económica.

Esta teoría de 1979, superó la explicación del economista británico vigente desde principios del siglo XIX elaboradas por David Ricardo, que conceptualizaba el comercio internacional básicamente como aquellas diferencias entre países. En las décadas de los 20 y los 30 del siglo XX, estos planteamientos fueron perfeccionados por Eli Heckscher y Bertil Ohlin, que a su vez no fueron suficientes para explicar la dominación progresiva del comercio internacional por países con condiciones semejantes y que a su vez transaban los mismos productos (EFE, Estocolmo 2008)

Krugman “parte del concepto de las economías de escala mediante el cual a mayores volúmenes de producción, menores costos, que a su vez facilitan la oferta de productos, beneficiando a los consumidores. La integración de los citados planteamientos concluyó en la formulación de la especialización y la producción a gran escala con bajos costos y oferta diversificada, denominándose la teoría de la “nueva geografía” económica, gestada desde 1979 por el mismo nobel y desarrollada posteriormente.” (Zacarías J y Martínez, C. (2008).

Zacarías J y Martínez, C. (2008), plantea que Krugman, al incorporar estos nuevos elementos, plantea que “donde existen rendimientos crecientes, al duplicar los insumos o recursos de una industria, la producción aumentará en más del doble, disminuyendo el costo por unidad producida. A diferencia de la teoría tradicional del comercio, explicada anteriormente, en donde se supone que los mercados son perfectamente competitivos, cuando existen economías de escala, las grandes empresas tienen ventajas sobre las pequeñas, lo que trae como consecuencia que los mercados tiendan a estar dominados por monopolios u oligopolios, que tienen influencia directa sobre los precios de los productos, y los mercados se convierten entonces en mercados

de competencia imperfecta. Krugman explica su teoría con base en un tipo de mercado de competencia imperfecta, la competencia monopolística, en la cual cada empresa puede diferenciar su producto del de sus rivales, y además supone que cada empresa toma los precios de sus rivales como dados, ignorando el efecto de su propio precio sobre los precios de las otras empresas.”

Adicional a estos aspectos, Krugman entendió otros elementos que se describen en la siguiente relación de postulados y ejemplos presentados por Zacarías J y Martínez, C. (2008).

1. El comercio internacional va más allá de lo “interindustrial”, los países también realizan intercambios de bienes y servicios para las mismas industrias.
2. Para Krugman y Helpman, “en la práctica, el comercio de casi medio mundo consiste en el comercio entre los países industriales que son relativamente similares en sus dotaciones de factor relativas (Steinberg, 2004). Un ejemplo de este tipo de comercio es el que realiza Estados Unidos y Japón, que importan y exportan automóviles; Colombia y Estados Unidos los hacen con frutas, Japón e India con tecnología. Krugman explica este comportamiento de los mercados en razón a las economías de escala, la diversidad de los productos y los costos del transporte, fundamentalmente.”
3. Krugman basó su teoría en la hipótesis de que “los consumidores aprecian la diversidad en su consumo y por el lado de la oferta o de los productores explica que el comercio intraindustrial es benéfico para un país, al permitir que cada país tome ventaja de las economías de escala y que los consumidores en un contexto global se beneficien de los precios bajos y de la diversidad de productos. Un ejemplo claro de cómo el comercio intraindustrial ha incrementado su importancia en las últimas décadas son los intercambios entre Estados Unidos, Canadá y México, mediante el tratado comercial del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), (Información Comercial Española, ICE No. 2765, 2003). Casos semejantes se visualizan en el Tratado de Libre Comercio entre Chile- Estados Unidos, el Tratado de Libre Comercio entre los países de Centroamérica y los Estados Unidos, el Acuerdo suscrito en 1988 entre Canadá y los Estados Unidos entre otros (Rey, 2004).”
4. La teoría de la nueva geografía económica de Krugman “parte fundamentalmente del concepto centro-periferia. Este supone que existen dos sectores productivos, la agricultura y la manufactura, y dos tipos de empleados, los agricultores y los trabajadores. Cada empresa del sector de las manufacturas utiliza economías de escala para producir una variedad de productos diferenciada, y utiliza a los trabajadores como

único insumo para la producción. Mientras que el sector agrícola produce bienes homogéneos, y no utiliza economías de escala; asimismo utiliza los agricultores como único insumo para la producción. El modelo supone que los trabajadores se pueden movilizar de una región a otra, dependiendo de dónde obtengan mayor bienestar, en términos salariales y de diversidad de bienes que puedan obtener. Sin embargo, los agricultores no se suelen movilizar entre las regiones, pero están distribuidos por igual en las dos regiones. Por último, el modelo supone que los bienes agrícolas se transportan sin costo entre las regiones, mientras que transportar los bienes manufacturados entre las regiones implica un costo elevado” (Fujita, y Krugman, 2004)

“De esta forma, los trabajadores se ubicarán en la zona donde tengan salarios relativos más elevados, así como una mayor variedad de productos, lo que se traduce en mayor bienestar para los empleados. Esta zona se denomina centro, y las empresas decidirán ubicarse dependiendo de la relación entre la utilización de economías de escala y el ahorro por los costos de transporte.”

5. Según Zacarías J y Martínez, C. (2008), para Krugman, “este comportamiento producirá un efecto llamado causalidad “circular” (Myrdal, 1957), que consiste en que la región centro, que utiliza alta tecnología y proporciona mayor bienestar, tendrá mayor población y mercados más amplios, lo que atraerá a las empresas ubicarse allí, dejando de lado la zona de periferia. En consecuencia, se presentará una mayor aglomeración de personas y empresas en la zona centro, provocando mayor urbanización y la aparición de grandes ciudades. A este fenómeno se le denomina Fuerza Centrípetas, concepto que adaptó Krugman de Alfred Marshall y las fuentes clásicas de economías externas (tamaño del mercado, mercados laborales densos y economías externas puras). Por el contrario, factores que incentiven la dispersión de la actividad industrial de una región a otra, como la competencia de las empresas, la demanda de bienes industriales del sector agrícola, el menor costo de la mano de obra, o al aumento o disminución de los costos de transporte, entre otras, provocan un fenómeno denominado Fuerza Centrifuga (Información Comercial Española, ICE, No. 2954, 2008).”
6. Según Krugman, “las fuerzas centrifugas se dan por los siguientes aspectos: los factores inmóviles, como las regiones, los recursos naturales y en determinados casos, las personas, a nivel de “oferta”, ya que cierta producción debe ubicarse en zonas de alta concentración de los trabajadores, y a nivel de “demanda”, ya que alguna modalidad de producción tiende a localizarse en cercanía a los consumidores, buscando

entre otros aspectos el aumento de las rentas como consecuencia de la demanda de una región local. Sin embargo hay fenómenos como la contaminación ambiental, la polución y la congestión que actúan en contra de la concentración de la producción (Krugman, 2004)”

7. Krugman y Fujita explican que “la fuerza centrípeta se genera a través de la causalidad circular de conexiones hacia delante, que consisten en el incentivo de los trabajadores de permanecer cerca de los productores de bienes de consumo, y de conexiones hacia atrás, que es el incentivo de los productores de concentrarse en zonas donde el mercado es mayor. Si estas dos conexiones superan la fuerza centrífuga generada por la inmovilidad de los agricultores, se produce un patrón de centro periferia en el que toda la actividad industrial se concentra en una región. Según estos autores, el patrón centro – periferia probablemente ocurra cuando el costo de las manufacturas sea suficientemente bajo, cuando las variedades son suficientemente diferenciadas, y cuando el gasto de las manufacturas sea suficientemente grande” (Fujita, y Krugman, 2004)

Finalmente Krugman en sus propias palabras, resume su aporte a la nueva geografía económica con las siguientes ideas:

“La primera, es que en un mundo en donde tanto los rendimientos crecientes como los costos de transporte son importantes, los encadenamientos hacia atrás y hacia delante pueden generar una lógica circular de aglomeración. Es decir, ceteris paribus, los productores quieren situarse cerca de sus proveedores y de sus clientes, lo cual explica que van a terminar estando cerca los unos de los otros. La segunda, consiste en que la inmovilidad de algunos recursos – la tierra, ciertamente, y en algunos casos la fuerza laboral – actúa como una fuerza centrífuga que se opone a la fuerza centrípeta de la aglomeración. La tensión entre éstas dos fuerzas moldea la evolución de la estructura espacial de la economía” (Fujita, y Krugman, 1999)

Ahora como hacer los países para realizar este tipo de transacciones de servicios y bienes?, ¿qué papel juegan los estados? Ellos facilitan los escenarios a través de acuerdos de integración.

6.3.3.2. Tipología de acuerdos de Integración

Una de las tendencias en la economía mundial es el regionalismo o llamados por otros, surgimiento de bloques económicos. Estos se constituyen a partir de acuerdos comerciales regionales o de acuerdos de integración económica que se dan entre naciones. Aunque habitualmente estos términos son considerados sinónimos, tienen algunas diferencias.

Según los planteamientos de Maesso, M (2011), el Regionalismo es definido por el Dictionary of Trade Policy Terms, como “aquella medidas adoptadas por los Gobiernos para liberalizar o facilitar el comercio sobre una base regional”. Por otro lado, en el marco de lo establecido por la Organización Mundial del Comercio –OMC-, los acuerdos comerciales regionales, con un ámbito mayor, es aquel que se suscribe por países que no pertenecen a la misma región geográfica. Finalmente, se puede conceptualizar que los acuerdos de integración económica son procesos en los que participan varios países, por lo general geográficamente próximos, donde se comprometen a eliminar barreras económicas entre sí, y facilitar los procesos comerciales. Lo anterior implica que puede tratarse de acuerdos complejos que van más allá de la liberalización comercial o acuerdos sencillos.

Al analiza algunos antecedentes, estos se generaron en Gran Bretaña en el Siglo XVIII o Alemania e Italia en el XIX, pero no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando el fenómeno del regionalismo comercial comienza a ser extensivo como se conoce hoy, es decir como un procesos de integración económica que involucran a varios países. Por otro lado el autor plantea que: “En la evolución del regionalismo, muchos autores coinciden en señalar la existencia de dos oleadas. La primera comienza en la década de los cincuenta y se extiende hasta los años setenta y en ella se registran experiencias como la Comunidad Económica Europea (CEE) o el Mercado Común de Centroamérica (MCCA). La segunda oleada comienza a mediados de la década de los ochenta y aún no ha terminado. En esta fase, que se ha venido a denominar nuevo regionalismo, se asiste a una revitalización de la integración económica que viene marcada por: a) la profundización de la integración europea con la consecución de la unión económica y monetaria y la ampliación a 27 países miembros; b) la contundente apuesta de EE UU por los acuerdos de libre comercio rompiendo su tradicional resistencia a los mismos, siendo el más importante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA); c) la conversión de Asia hacia los acuerdos de integración regionales como refleja el avance de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y el proceso ASEAN + 3 con China, Japón y Corea del Sur; d) el impulso de los acuerdos de integración entre países en desarrollo, como es el caso del Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR) y, finalmente, e) el aumento de acuerdos entre países desarrollados y países en desarrollo, especialmente por parte de Estados Unidos y la UE. (Maesso, M; 2011)

Aludiendo a la clásica distinción de Tinbergen. J (1962) entre la integración «negativa» (referida a la eliminación de barreras favorable a la creación de mercados más amplios) y «positiva» (que alude a las intervenciones a nivel supranacional para regular y corregir la acción de esos mercados), Maesso, M; 2011 plantea que las diferentes formas o fases de integración se generan por los diferentes tipos de fronteras económicas que separan los mercados, y los compromisos asumidos por los países involucrados. Estos son:

Acuerdos Comerciales Preferenciales: “concesión por parte de un país de determinadas ventajas comerciales a ciertos productos procedentes de otro país o grupo de países. Normalmente tienen carácter asimétrico, es decir, no exigen reciprocidad y son habituales entre países con diferentes grados de desarrollo.”

Zona de Libre Comercio (ZLC) “en la que un grupo de países suprimen los obstáculos comerciales existentes entre sí, pero cada uno mantiene su propio régimen comercial frente a terceros países. Existe un inconveniente asociado a las ZLC: los productos de importación podrán entrar en el área a través del miembro con aranceles más bajos frente al exterior para después circular libremente entre los países del área. Este problema puede evitarse con la imposición de reglas de origen que establecen un requisito mínimo de contenido nacional, garantizando así que la liberalización solo beneficia a los productos originarios de otros países miembros.”

Unión Aduanera (UA) “supone que un grupo de países eliminan los obstáculos comerciales entre ellos y establecen barreras exteriores comunes frente al resto del mundo.”

Mercado Común (MC) “Cuando una unión aduanera elimina las barreras, no solo a los movimientos de mercancías sino también de factores de producción, por tanto, hay libre circulación de mercancías, servicios, capitales y personas.”

Mercado Único “es introducido por la UE como una etapa más del proceso, pero no se contempla en la teoría de la integración. La razón es que los requisitos exigidos para alcanzar esta fase (eliminación de barreras físicas, técnicas y fiscales) no aportan nada nuevo, estando orientados a garantizar la liberalización de los intercambios y, por tanto, la verdadera consecución del mercado común.”

Unión Económica (UE) “se entiende como un mercado común en el que se procede a la coordinación de políticas económicas y al establecimiento de políticas comunes destinadas a favorecer el desarrollo regional y reducir las disparidades internas.”

Unión Monetaria (UM), “por su parte, se refiere a una unión económica que cumple tres requisitos: a) Las monedas son convertibles, b) los tipos de cambio son irrevocablemente fijos y c) los capitales circulan libremente. La creación de una moneda única no es imprescindible, pero permite aprovechar al máximo las ventajas de una unión monetaria.

El autor plantea que a pesar de las diferencias señaladas, todos los acuerdos de integración económica comparten los siguientes rasgos comunes:

1. “La eliminación de determinadas fronteras económicas exige la adaptación a un nuevo entorno. Por ello, se establecen períodos transitorios más o menos largos en función de la sensibilidad de los productos.”
2. “Constituyen una excepción al principio de no discriminación, y más concretamente a la cláusula de la nación más favorecida de la OMC, que queda recogida en el artículo XXIV de GATT y en el entendimiento relativo a la interpretación del mismo incorporado en 1994.”
3. “En la práctica, pocos procesos se presentan como formas de integración en estado puro y muchas de las características que aquí hemos señalado aparecen mezcladas. Por ejemplo, en ocasiones un área integrada se configura como una unión aduanera pero los países miembros abren sus fronteras a las inversiones sin llegar a convertirse en un mercado común.”

Son muchas las motivaciones que tiene un país para tomar la decisión de incorporarse a un proceso integrador. De estos procesos se espera alcanzar una serie de ventajas que le proporcionen un mayor nivel de bienestar social al territorio, ligadas directamente a razones económicas materializadas en efectos positivos generados por la misma. Sin embargo Maesso, M; (2011) plantea otras razones extraeconómicas ya que los procesos integradores conllevan implicaciones, no solo económicas, sino también sociales, políticas o estratégicas. “Tradicionalmente, la integración económica se ha considerado como una extensión de la teoría del libre comercio y un paso en la dirección correcta, por cuanto es el inicio del desmantelamiento de la protección. En este sentido, los argumentos a favor de la integración comercial serían los mismos que los habitualmente esgrimidos en defensa del libre comercio.”

6.3.3.3. Integración asimétrica

La existencia de diferencias entre países que están en un proceso de integrando, es un factor de gran importancia para determinar lo que un país o grupo de países busca a través de un proceso de integración. Por lo general estos buscan “acelerar sus procesos de desarrollo económico con justicia social”. Un beneficio recíproco para el aprovechamiento de todos los países y regiones que hacen parte de él, y quieren una mejor distribución del ingreso y en general que se potencie el desarrollo del bloque. Esto implica básicamente poner especial atención en los países que entran en condiciones menos favorables al nuevo escenario de mercados integrados, y al establecimiento de estrategias para su manejo.

MERCOSUR plantea en su informe de Asimetrías y Políticas de Convergencia Estructural en la Integración Sudamericana, algunas de las principales razones para tener en cuenta las asimetrías en un proceso de integración.

1. El hecho de que, a pesar de que todo proceso de integración como el del MERCOSUR genera más beneficios que costos, los costos que generan los mismos no se distribuyen equitativamente.
2. La forma en que los países llegan al proceso de integración incide directamente en los beneficios que puedan obtener y los costos que tengan que pagar. Existe un riesgo importante de que las regiones y países menos desarrollados sean los que menos puedan aprovechar el proceso, lo que podría generar diferencias aún mayores.
3. Los países menos desarrollados no son financieramente capaces de resolver estos problemas por sí mismos.
4. Para desarrollar el potencial económico de la integración es necesario que todos los países tengan la oportunidad de contribuir al crecimiento.

Es así como la literatura existente permite establecer dos los tipos de asimetrías relevantes para un proceso de integración. Las asimetrías estructurales y las asimetrías de política pública. Entre las asimetrías estructurales están el tamaño territorial, el tamaño de las economías, la riqueza, la infraestructura, el nivel de capacitación de la mano de obra, entre otras; es decir todas aquellas diferencias que generan las disparidades en el desarrollo económico entre las naciones. Por otro lado las asimetrías de políticas relevantes para un proceso de Integración, se incluyen aquellas de índole político como los incentivos fiscales, los programas de promoción de inversiones y exportaciones, el financiamiento preferencial, la política monetaria, los subsidios gubernamentales, entre otras. (Garay; L. 2002)

La solución al tema de las asimetrías está directamente relacionada al tipo de asimetrías. Estas determinan las políticas que al ser aplicadas pueden resolver las asimetrías estructurales existentes y tienen un carácter diferente a las políticas que pueden ser aplicadas para resolver las asimetrías de políticas públicas, aunque estas últimas inciden finalmente también en las primeras, por su propia condición de integración. Sin embargo para el caso de las asimetrías estructurales, estas requieren procesos a largo plazo con el objetivo de aumentar la competitividad de las economías de menor desarrollo, de manera que este aumento de competitividad se traduzca en un mejor desempeño económico que finalmente acelere el crecimiento de estos países y permita aumentar el ingreso per capita convergiendo hacia los de los países más desarrollados. (Informe Mercasur , 2005)

Este tipo de políticas son llevadas a cabo, en mayor o menor medida, por los gobiernos nacionales y estatales/provinciales buscando el desarrollo económico y social, en muchos casos con el apoyo de organismos internacionales como el Banco Mundial, el BID o la CAF. (Informe Mercasur , 2005)

6.3.3.4. *Experiencias Exitosas. Alianza Cuba – Haití*

Una experiencia favorable de modelos de articulación entre islas del Gran Caribe, es la alianza entre Cuba y Haití, que establecieron relaciones diplomáticas desde 1904 y que en la actualidad mantienen importantes proyectos de cooperación. Cuba y Haití forman parte de la ampliación de una alianza de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (Celac), el primero como presidente pro t mpore de ese organismo y el segundo de la Comunidad Caribeña (Caricom).

7. Diseño metodológico

7.1 Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que este requirió no solo de la conceptualización de la realidad comercial de las islas, para explorarla, describirla y comprenderla de manera inductiva como lo permite el método cualitativo sino que a la vez requiere de procesos de medición de algunos elementos de la misma para orientan teóricamente este proceso de construcción del conocimiento. (Bonilla; E y Rodríguez; P. 2000)

También es una investigación descriptiva y relacional. Descriptiva dado que este tipo de investigaciones describen fenómenos en su circunstancia real en un tiempo y en un área geográfica determinados. Desde el punto de vista cognoscitivo su finalidad es la de describir variables. Desde el punto de vista estadístico, el estudio descriptivo tiene como finalidad estimar parámetros. La estadística que se aplica es univariada. Ej. Estadística descriptiva de Excel. Y Relacional porque es un estudios en el que se busca entender la relación o asociación entre variables, sin establecer causalidad. No pretende establecer relación causa-efecto sino relación entre eventos que se dan con cierta secuencia. Este tipo de estudio relacional se da en el tiempo entre uno y otro. Son estudios de asociación sin dependencia. La estadística que se aplica es bivaria. (Bonilla; E y Rodríguez; P. 2000)

Por lo anterior y con base en los conceptos metodológicos de Escorcía; O (2004) este ejercicio académico se caracteriza como una investigación exploratoria, ya que permite un acercamiento a un tema poco examinado y reconocido, sobre el cual es posible formular hipótesis, o permite obtener conocimiento de un fenómeno. En síntesis permite proponer una visión general y aproximativa por ser: poco estudiada, no existe conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas o una descripción sistemática y permite estudiar la aparición de nuevos fenómenos o situación como lo es el cambio comercial y geopolítico de esta región.

7.1.1. Participantes.

Los participantes o unidades objeto de estudio en este trabajo de tesis, se definen:

7.1.1.1. Población

7.1.1.1.1. Mipymes.

Para este trabajo se tomó como población objeto de estudio, las MIPYMES que presenten procesos o potencialidades de exportación e importación. Para determinar la

población de esta investigación, se utilizó como insumo para la selección, aquellas empresas del sector formal, registradas ante la Cámara de Comercio, con domicilio principal en la isla de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

7.1.1.1.2. Entidades, gremios y expertos.

Se aplicaron entrevistas a profundidad con cuestionario semi-estructurado a entidades locales y nacionales que por su objeto realicen procesos de intervención en el desarrollo económico y sociopolítico del departamento.

- Entidades
 - Representantes de Entidades del Gobierno Nacional
 - Representante del Gobierno del Departamento Archipiélago
 - Cinco (5) Estados de la Región del Gran Caribe sujetos a comparación (Opcional)
 - CORALINA, como administrador de la RBSF
 - Cámara de Comercio del Departamento Archipiélago
 - Instituciones de Educación Superior en el Departamento Archipiélago
 - Organizaciones o Agremiaciones del Departamento

- Consulta a expertos

7.1.2. Muestra.

Una muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán; es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar a la población los resultados obtenidos en la muestra, ésta ha de ser representativa de dicha población. Para ello, se han de definir con claridad los criterios de inclusión y exclusión y, sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo apropiadas para garantizar dicha representatividad. (Hernández; R, Fernández; E, & Baptista; P; 1991)

Según los autores existen dos (2) tipos de muestreo: El muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el primer tipo de muestreo cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado, aplicando técnicas estadísticas. En el segundo tipo de muestreo (no probabilístico), se escoge las unidades muestrales que benefician de mejor forma la obtención de conocimiento dentro del proyecto, según la experticia del (los) investigador (es).

En esta investigación se utilizó con las unidades empresariales un muestreo no probabilístico por conveniencia, este es probablemente la técnica de muestreo más común. En el muestreo por conveniencia, las muestras son seleccionadas porque son accesibles para el investigador. Los sujetos son elegidos simplemente porque son fáciles de reclutar. Esta técnica es considerada la más fácil, la más barata y la que menos tiempo lleva. Para efecto de esta investigación se seleccionaron aquellas que por su

actividad económica eran representativas por implementar procesos de importación, exportación o tener potencialidades para las anteriores.

7.1.3. Instrumentos.

Para contrarrestar los supuestos esperados se aplicaron dos instrumentos. En primero lugar se utilizó la encuesta personal, método más utilizado para levantar información primaria, con las empresas. Esta permitió al encuestador hablar con la persona en su casa o en su oficina, en la calle o en lugares públicos abiertos (Ejemplo: Supermercados, centros comerciales, etcétera). Y como segundo instrumento la entrevista a profundidad dirigido a entidades y expertos.

7.1.3.1. Encuesta a Mipymes.

La encuesta dirigida a Mipymes tuvo como propósito identificar las potencialidades de exportación y las Mipymes que importan. El instrumento diseñado, tuvo preguntas cerradas en su mayoría, con escala de valores o rangos de calificación, que facilita la selección de la opción más adecuada a la empresa encuestada. Ambos instrumentos (entrevista en profundidad a instituciones y encuesta a MIPYMES), fueron diseñadas con base en la definición de las variables e indicadores de la investigación. Las variables son las características observables de un objeto, problema o evento que se puede describir según un esquema de medición bien definido. Cada rango o aspecto de una población constituye una variable. Un indicador es un parámetro que permite medir o monitorear una variable definida.

El instrumento se estructuró en tres secciones: El primero contiene un cuadro de identificación y caracterización de la Mipyme. La segunda sección lo conforman dos párrafos, uno introductorios que contiene las instrucciones y el guion de iniciación para ser usado por el encuestador; esta determina el alcance de la misma, y agradece a los participantes. La tercera sección está conformado por 17 preguntas cerradas o de selección múltiple. La sección de preguntas estas determinadas en cuatro tipos de contenidos: sobre exportación (5 ítems), importación (4 ítems), Capacidad y competitividad (5 ítems) y Acuerdos y tratados (3 ítems).

7.1.3.2. Entrevista a profundidad de entidades y expertos.

El instrumento diseñado, se estructuró en tres secciones: El primero contiene un cuadro de identificación y caracterización de la entidad, organización y/o experto. La segunda sección lo conforman dos párrafos introductorios para ser compartido con el encuestado; esta determina el alcance de la misma, y agradece a los participantes. La tercera sección está conformado por 13 preguntas abiertas en su mayoría, con el fin de facilitar la manifestación de las opiniones y posiciones de las instituciones, organizaciones y expertos seleccionados. La sección de preguntas estas determinadas en

cuatro tipos de contenidos: exportación (3 ítems), importación (4 ítems), competitividad (4 ítems) y estrategias (2 ítems).

7.1.4. Sujetos involucrados en el fenómeno de investigación.

Se aplicó la encuesta a una muestra de MIPYMES que presentan procesos o potencialidades de exportación e importación. La población estuvo conformada por empresas del sector formal, registradas ante la Cámara de Comercio, con domicilio principal en la isla de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (Ver anexo de relación de empresas)

En cuanto a la entrevistas a profundidad se aplicaron a las siguientes entidades y personas (naturales o jurídicas) seleccionadas que accedieron a participar en el proceso. (Ver anexo de Relación de Participante)

1. Gobernación Departamental de San Andrés, Providencia y Santa Catalina,
 - Secretario General
 - Secretaria de Turismo
 - Secretaria de Planeación
2. Alcaldía de Providencia y Santa Catalina
 - Alcalde de Providencia
 - Secretario de Planeación
 - Secretario de Turismo
3. Diputados y Concejales
4. Representantes de la Autoridad Transitoria de la Comunidad Raizal
 - Líderes Raizales
5. Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, CORALINA,
 - Director General de la Entidad
6. Cámara de Comercio de San Andrés y Providencia islas
 - Gerente
 - Presidente del Consejo Directivo
7. Empresa de Energía de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
EEDAS
 - Gerente
8. Asociación de Hoteleros
 - Presidente

9. Asociación de Posadas Nativas y servicios Turísticos
 - Presidente
10. Asociación del Empresarios del sector productivo
 - Presidente
11. Organizaciones, fundaciones sin ánimo de lucro –ONG
12. Instituciones de Educación Superior
 - SENA – Servicio Nacional de Aprendizaje
 - INFOTEP
 - Universidad Nacional
13. Asociación de Cooperativas y Asociaciones de Pesca
 - ASOPACFA
 - Cooperativa de Providencia
14. Asociación de Agricultores
 - Presidente
15. Entidades del Sector Financiero
 - Gerentes
16. Congresistas
 - Representante a la Cámara por el Departamento
17. Centro Integrado de Servicios del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Micitio
 - Coordinador
 - Bancoldex
 - Fontur
18. Dirección de Gobierno y Áreas Estratégicas de la Presidencia de la Republica
 - Director
 - Coordinador Plan San Andrés
19. Cancillería
 - Presidente
20. Grupos Inversionistas en el país

- Presidente

21. Expertos Asesores y consultores del Territorio

- Profesionales Especializados locales y que residan fuera de las islas.
- Asesores Raizales del Proceso frente a la Haya

7.2 Definición de las variables

7.2.1. Las variables a relacionar son:

1. Acuerdos Comerciales: Para describir los acuerdos comerciales, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos: Tiempo de celebración, alcances, logros y deficiencias.
2. Exportaciones/Importaciones (Perfil Económico del Departamento)
3. Estrategias Comerciales
4. Productos y Bienes Potenciales
5. Articulaciones Comerciales
6. Competitividad Nacional/Local

7.2.2. Planeación del trabajo de campo.

El trabajo de campo se desarrolló en las siguientes fases:

7.2.2.1. *Validación del Instrumento*

La prueba y validación de los instrumentos se realizó a partir de un análisis de Prueba Piloto bajo coeficiente de Corbacht (Evaluación de expertos). Esta evaluó la idoneidad de los cuestionarios, permitió calcular la extensión de la encuesta y la entrevista y determinar el tiempo necesario para completarla. (Iraossi 2006, 89).

Esta sometió a prueba diferentes aspectos de la ejecución de la investigación; permitiendo la Administración del instrumento a personas con características de la muestra objeto del estudio. En ambos casos, tanto en la entrevista como en la encuesta, se dispuso el instrumento a comentarios.

La aplicación de la prueba piloto permitió evaluar aspectos técnicos, mejorar y corregir todas las deficiencias que se encontraron. La prueba fue realizada con 10 personas lo más homogéneas y parecidas posible a los individuos de la muestra.

La prueba facilitó información acerca de la entrevista en cuanto a la Hora más adecuada para su desarrollo, que fue muy temprano en la mañana o finalizando la tarde. Además demandó la reestructuración de la misma en cuanto a la cantidad de preguntas y su utilidad, dado que el tiempo inicial de

demora era muy extenso. En cuanto al cuestionario se validaron los tipos de preguntas y las posibles respuestas, esta permitió adicionar y omitir otras. Se validó efectivamente, el orden de las preguntas, la claridad de las mismas y el esquema de presentación del instrumento

El instrumento de medición se evaluó en los siguientes aspectos: Validez, confiabilidad, adecuada amplitud de rango, sensibilidad al cambio y utilidad.

7.2.2.1.1. *Criterio de Validez*

Es importante que la validez es el grado en que el instrumento mide aquello que afirma medir. Existen cuatro tipos de validez de un instrumento:

- Validez de apariencia,

La Validez de apariencia mide la aceptabilidad social. Jueces que dicen si el instrumento en aspecto mide las cualidades deseadas. Los ítems indican lo que queremos medir (Valoración por expertos o Jueces)

- Validez de constructo.

El instrumento refleja la teoría del fenómeno o del concepto que mide. Las medidas que resultan de las respuestas del cuestionario pueden ser consideradas y usadas como medición del fenómeno que queremos medir. No hay patrón de oro con el cual comparar el nuevo instrumento las preguntas de la prueba son homogéneas y por lo tanto miden un solo aspecto. Puede ser calculada por diversos métodos como el análisis factorial y la matriz multirasgo-multimétodo.

- Validez de contenido

Evaluado por un grupo de expertos o Jueces. El Instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Debe contener a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir. Se debe utilizar un cuestionario con preguntas que posteriormente se llevan a una matriz, a la que se le dará un puntaje.

7.2.2.1.1.1. *Instrumento Entrevistas.*

Los resultados fueron:

- 10 de 10 consideraron que el instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.
- 10 de 10 consideró que el instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.
- 9 de 10 consideraron que la estructura del instrumento es adecuado. Recomendaron incorporar las primeras preguntas en la identificación.
- 10 de 10 consideraron que los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable

- 8 de 10 consideraron que la secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento. 2 recomendaron mover la ubicación de dos preguntas.
- 9 de 10 consideraron que los ítems son claros y entendibles. Recomendaron redactar en forma diferente dos preguntas.
- 7 de 10 consideraron que el número de ítems es adecuado para su aplicación. 3 recomendaron disminuirlas.

Tabla No. 16. Validación de Jueces Entrevista

CRITERIOS	JUECES										Valor de P
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	8
6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9
7	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	7
total	7	7	5	7	7	4	7	7	5	7	63

Significado: 1 de Acuerdo – 0 desacuerdo

Procesamiento:

Ta = 63 (Nº TOTAL DE ACUERDO DE JUECES)

Td = 7 (Nº TOTAL DE DESACUERDO DE JUECES)

b = (63/ (63+7)) *100 = 90% de acuerdo entre los jueces.

Patrón de validación

Aceptable 0.70 bueno 0.70-0.80, excelente por encima de 0.90.

7.2.2.1.1.2. Instrumento Encuesta.

Los resultados fueron los siguientes:

- 10 de 10 consideraron que el instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.
- 10 de 10 consideró que el instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.
- 10 de 10 consideraron que la estructura del instrumento es adecuado.
- 10 de 10 consideraron que los ítems del instrumento responden a la operacionalización de la variable
- 10 de 10 consideraron que la secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.
- 9 de 10 consideraron que los ítems son claros y entendibles. Recomendaron redactar en forma diferente una pregunta.
- 9 de 10 consideraron que el número de ítems es adecuado para su aplicación. 1 recomendó disminuirla.

Tabla No. 17. Validación de Jueces Encuesta

CRITERIOS	JUECES										Valor d P
	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
Total	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	68

Significado: 1 de Acuerdo – 0 desacuerdo

Procesamiento:

$T_a = 68$ (Nº TOTAL DE ACUERDO DE JUECES)

$T_d = 2$ (Nº TOTAL DE DESACUERDO DE JUECES)

$b = (68 / (68 + 2)) * 100 = 97,1\%$ de acuerdo entre los jueces.

7.2.2.1.2. Confiabilidad.

Para medir la confiabilidad se aplicó el test de Coeficiente Alfa de Cronbach aplicable a escalas de varios valores posibles. Se presentó la evaluación de los instrumentos utilizando la escala de Likert con 5 niveles de respuesta:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

7.2.2.1.2.1. Instrumento Entrevista.

Los resultados obtenidos en cuanto a la entrevista fueron:

Tabla No. 18. Coeficiente Alfa de Cronbach - Entrevista

No. De Formularios	PREGUNTAS ENTREVISTA													TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	Sum Fila (t)
1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	62
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	54
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	53
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
9	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	3	3	51
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	55
PROMEDIO columna (i)	4,7	4,6	4,5	4,6	4,6	4,5	4,5	4,6	4,6	4,3	4,6	4,6	4,8	Varianza total
DESV EST columna Si	0,49	0,51	0,51	0,5	0,51	0,51	0,51	0,5	0,69	0,69	0,6	0,66	28,3	columnas
VARIANZA por ítem Si2	0,23	0,27	0,28	0,27	0,27	0,28	0,28	0,27	0,27	0,68	0,27	0,49	0,4	Varianzas total de ítems Si2
SUMA DE VARIANZAS de los ítems Si2	4,23													32,5

Donde:

α = Coeficiente de Crombach

K = N° de ítems utilizados para el cálculo

Si2 = Varianza de cada ítem

St2 = Varianza total de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K Si^2}{St^2} \right)$$

Reemplazando:

$$\alpha = (13/13-1) (1 - (4.23/32,5))$$

$$\alpha = (1.08333 * 0,86974359)$$

$$\alpha = 0,942222222$$

Interpretación: Alfa de Crombach Valores: oscila entre 0.0 y 1.0 , donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. Los valores aceptables de alfa para propósitos de investigación $\geq 0,7$ (aceptable 0.70, buen índice 0.80 y excelente 0.90). Y la Fiabilidad respetable a partir de 0,80. Para propósito de toma de decisiones $\geq 0,9$. Se evidencia que la prueba de jueces de acuerdo a este test es excelente.

7.2.2.1.2.2. Instrumento Encuesta.

Tabla No. 19. Coeficiente Alfa de Cronbach - Encuesta

No. De Formularios	PREGUNTAS ENCUESTA																	TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Sum Fila (t)
1	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	75
2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	70
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	84
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	83
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
7	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	76
8	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
9	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	74
10	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	76
PROMEDIO columna (i)	4,8	4,8	4,7	4,7	4,6	4,5	4,4	4,6	4,7	4,3	4,6	4,8	4,9	4,7	4,6	4,6	4,5	Varianza total
DESV EST columna Si	0,41	0,44	0,47	0,49	0,51	0,51	0,51	0,49	0,69	0,69	0,47	0,37	27,9	30,1	32,7	35,7	38,3	columnas
VARIANZA por ítem Si2	0,18	0,18	0,23	0,23	0,27	0,28	0,27	0,27	0,23	0,68	0,27	0,18	0,1	0,23	0,27	0,27	0,28	Varianzas total de ítems St2
SUMA DE VARIANZAS de los ítems Si2	4,4																	28,2

Reemplazando:

$$\alpha = (17/17-1) (1 - (4.4/28,2))$$

$$\alpha = (1,0625 * 0,84384858)$$

$$\alpha = 0,896$$

$$\alpha = 0,9$$

Se evidencia que la prueba de jueces de acuerdo a este test es excelente.

Aplicación de la encuesta, por medio directo o a través de las herramientas virtuales.

7.2.3. Procesamiento de datos de la encuesta.

Las entrevistas se analizaron apoyándose en el software AtlasTi. El procesamiento se realizará en las siguientes etapas: a. Diseño de bases de datos y programas de digitación de la información. b. Digitación. c. Depuración. e. Interpretación y análisis de resultados.

8. Resultados

Dando cumplimiento a lo establecido en la ruta metodológica propuesta la información recolectada fue tabulada en una matriz base, y luego fue procesada a través del análisis cualitativo de Datos ATLAS.ti, del cual se analizaron las entrevistas y encuestas, este es un sistema de análisis que permite asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, audios y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos, permitió buscar códigos de patrones y clasificarlos.

Para importar la transcripción de cada entrevista (documentos primarios), se utilizó la herramienta del ATLAS.ti y a partir de allí, la información se codificó y categorizó identificando uno o más fragmentos de texto con un tema y relacionándolo con un código. Se les asignó nombres a todos los códigos lo más cercano posible al concepto que están describiendo. Posteriormente, se establecieron interconexiones entre los códigos para conformar familias y a partir de allí establecer las relaciones de vínculo entre cada uno de los códigos.

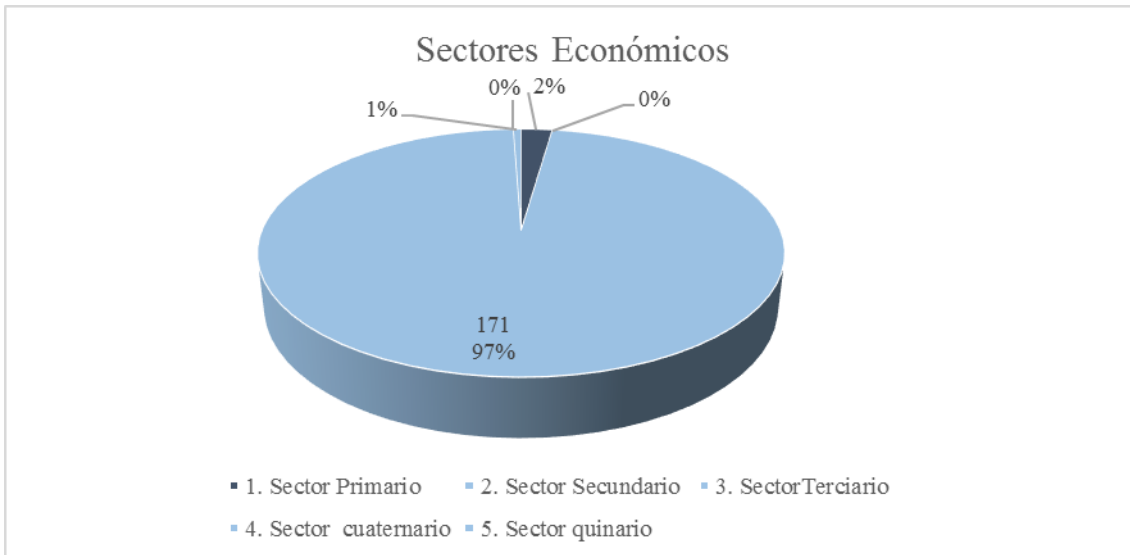
Por último, se utilizó la matriz de categorización de variables para realizar el análisis de los resultados de las entrevistas. A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. En cada una de las siguientes secciones se presentará el resultado obtenido.

8.1. Resultados Encuesta a Mipymes

8.1.1. Generalidades y caracterización de la muestra.

Antes de abordar los resultados encontrados con el instrumento es importante conocer la caracterización de las empresas que participaron en el proceso. La muestra estaba conformada por 176 empresas del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina que representan el 4,8% de las empresas reportadas por la Cámara de Comercio. De esta el 97,1% son del Sector Terciario, el 2,2% son del Sector Primario, el 0,5 % de un de un quinto sector, denominado por algunos autores sector quinario, relativo a los servicios sin ánimo de lucro relacionados con la cultura, la educación, el arte y el entretenimiento. Sin embargo, las actividades incluidas en este sector varían de unos autores a otros.

Gráfica No. 17. Sectores Económicos de la Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

En cuanto a las actividades económicas, se encontraron en igual proporciones actividades agropecuarias, apicultura y Pesca, cabe anotar que la participación de este sector es mínima, al igual que el sector quinario donde se identificó organizaciones sin ánimo de lucro que suministra servicios de Servicios de audiovisuales y comunicaciones. Por otro lado el sector terciario con una participación significativa, el Comercio representó el 66,1%, el Turismo 13,5%. Y continuando en menor proporción otros Servicios 4,7%, Servicios de Transporte y aduaneros con el 2,9%, Servicios musicales con otro 2,9%, los Servicios financieros en el 2,3%, salud el 1,8%, Servicios públicos el 1,8%, Bienes y finca raíz el 1,2%, Comunicaciones el 1,2%, Alimentos el 0,6% al igual que los servicios de asesoría y Servicios de producción de eventos y logística. A continuación se puede observar las actividades.

Tabla No. 20. Actividades económicas de la muestra - Encuesta

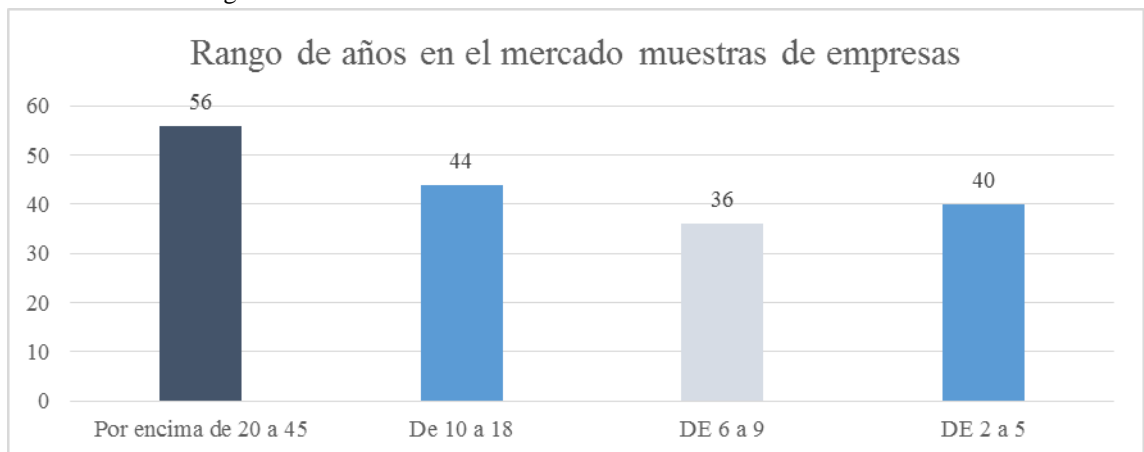
ACTIVIDAD ECONÓMICA	NUMERO DE EMPRESAS
SECTOR PRIMARIO	
Agropecuaria y forestal	2
Pesca	2
SECTOR TERCIARIO	
Alimentos	1
Comercio	113
Bienes y Finca Raíz	2
Comunicaciones	2
Salud	3
Servicios Públicos	3
Servicios Financieros	4
Servicios de Asesoría	1

Servicios de producción de eventos y logística	1
Servicio de Transporte y aduaneros	5
Turismo	23
Servicios Musicales	5
Otros Servicios	8
SECTOR QUINARIO	
Servicios de audiovisuales y comunicaciones	1
TOTAL	176

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

El Tiempo en el Mercado, el promedio en años fue de 15 años y la moda es de 4 años. Cabe anotar que el rango es de 45 años a 2 años. En cuanto a rangos de años en el mercado 56 empresas se encontraron entre de 20 a 45 años, es decir el 31,8%; 44 empresas de 10 a 18 años representando el 25%; 36 empresas de 6 a 9 años con un 20% y 40 empresas más jóvenes de 2 a 5 años con un 22,7%.

Gráfica No.18. Rango de Años en el Mercado de la Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

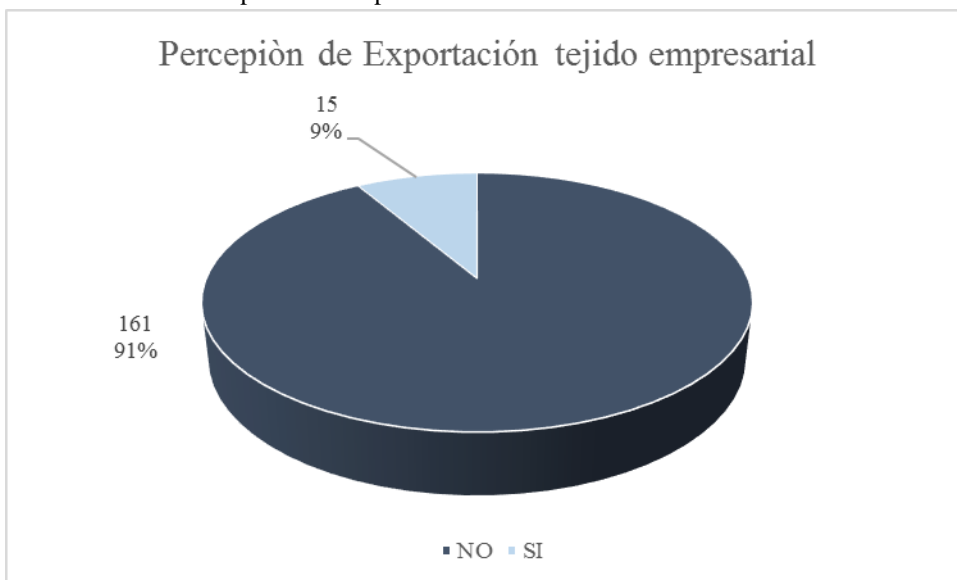
Por otro lado en relación al tamaño de la empresa teniendo en cuenta únicamente el criterio de activos a la definición de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en el Art. 43 de la ley 1420 de 2011, se presenta la gran concentración en micro-empresas.

8.1.2. Identificación de procesos de Exportación hacia el Caribe y Centro América desde el Archipiélago.

8.1.2.1. Existencia de Actividades de Exportación.

Como resultado de la pregunta ¿Su empresa exporta al Gran Caribe?, se identificó que de la muestra solo el 9% manifestó realizar o haber realizado algún proceso de exportación al Gran Caribe, cabe anotar que dentro de las respuestas se identificaron entidades que suministraron servicios a algunos países del Caribe Americano. El 91% indicó que no realiza ningún tipo de exportaciones y que por el contrario es una actividad que cada vez es más escasa en el departamento.

Gráfica No. 19. Percepción de Exportación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta

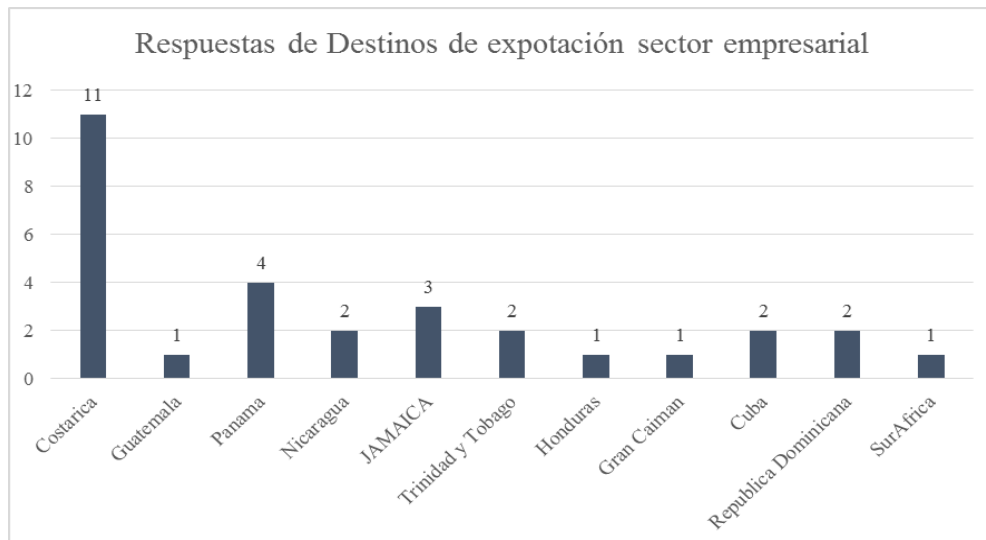


Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.2.2. Destino de exportación desde las Islas al Caribe.

Los países o destinos del Caribe a donde se están exportando bienes y servicios, según la muestra son: Costa Rica, Guatemala, Panamá, Nicaragua, Jamaica, Trinidad y Tobago, Honduras, Gran Caimán, Cuba, República Dominicana y se reporta adicional Sur África. Del número de respuestas obtenidas el país de mayor respuesta fue Costa Rica, continuando Panamá, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfica No. 20. Percepción de Destinos de Exportación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta

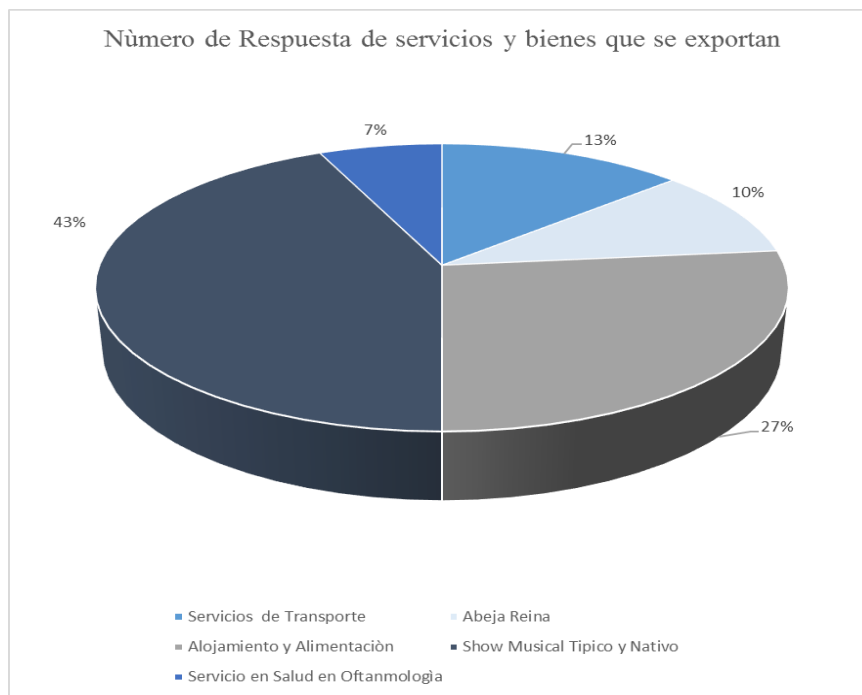


Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.2.3. *Bienes y Servicios Identificado.*

Un aspecto interesante identificado en la muestra fueron los bienes y servicios. Un 43% reporta la venta de servicios Musicales Típico y Nativo al Caribe, el 27% servicios de Alojamiento y Alimentación, estos muy relacionado no solo a turistas, sino a pescadores del área, el 13% Servicios de Transporte, un 10% Abeja Reina, cabe anotar que reporta que estas ventas no son registradas como ventas oficiales, pero que tienen gran potencial por las condiciones naturales de las islas para la generación de la especie comercializada. Por último un 7% reporta ventas de servicios en salud en Oftalmología, aclarando que los problemas de conectividad han afectado el proceso.

Gráfica No.21. Bienes y servicios de Exportación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

La siguiente tabla permite identificar aquellos bienes y servicios por país que de acuerdo al estudio y la muestra se están exportando en el territorio.

Tabla No. 21. Destinos de exportación Muestra empresarial - Encuesta

PAIS	NUMERO DE EMPRESAS QUE REPORTARON REALIZAR PROCESOS COMERCIALES	BIENES / SERVICIOS QUE EXPORTAN
Costa Rica	11	Servicio de Transporte (4) Abeja Reina (1) Alojamiento y Alimentación (3) Show Musical Típico y Nativo (3)
Guatemala	1	Abeja Reina (1)
Panamá	4	Abeja Reina (1) Alojamiento y Alimentación (3)
Nicaragua	2	Alojamiento y Alimentación (2)
JAMAICA	3	Servicio en Salud en Oftalmología (1) Show Musical Típico y Nativo (2)
Trinidad y Tobago	2	Show Musical Típico y Nativo (2)
Honduras	1	Show Musical (1)
Gran Caimán	1	Servicio en Salud en Oftalmología (1)
Cuba	2	Show Musical Típico y Nativo (2)
República Dominicana	2	Show Musical Típico y Nativo (2)
Suráfrica	1	Show Musical Típico y Nativo (1)

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Lo anterior nos permite identificar el potencial y las capacidades estratégicas que pueden tener las islas para exportar al Caribe servicios musicales, está determinada no solo por las características culturales del territorio, sino por la trayectoria musical que logro en el pasado en esta industria; donde las islas interactuaban contantemente con las islas a través de la música y las expresiones culturales.

8.1.2.4. Montos de Exportación.

Con relación a los montos en pesos colombiano exportados en un periodo anual, el 37% de las empresas no suministraron información, el 12% reportó menos de 25.000 Millones, un 13% de 50.001 a 100.000 Millones, otro 13% de 100.001 a 500.000 Millones y un 25% más de 1000 Millones. Cabe anotar que entre estas empresas algunas manifestaron que la venta de sus servicios o bienes no son reportados como tal, generando un fenómeno de estudio que podría generar el desarrollo de nuevas cadenas productivas en la región con potencial de exportación.

El 100% de las empresas que reportaron realizar procesos de exportación, manifestaron realizarla sin tener como base un estudio de mercado. Estos reportan que los negocios se han dado debido a oportunidades de Negocios exploradas con contactos y recomendaciones. Por otro lado aquellas empresas que manejan empresas o servicios musicales lo han logrado como resultado de la participación en varios mercados musicales o ferias en los últimos años. Lo anterior permite identificar una oportunidad para explorar nuevas líneas de trabajo en la industria musical que permita abrir nuevos nichos de mercados para este sector.

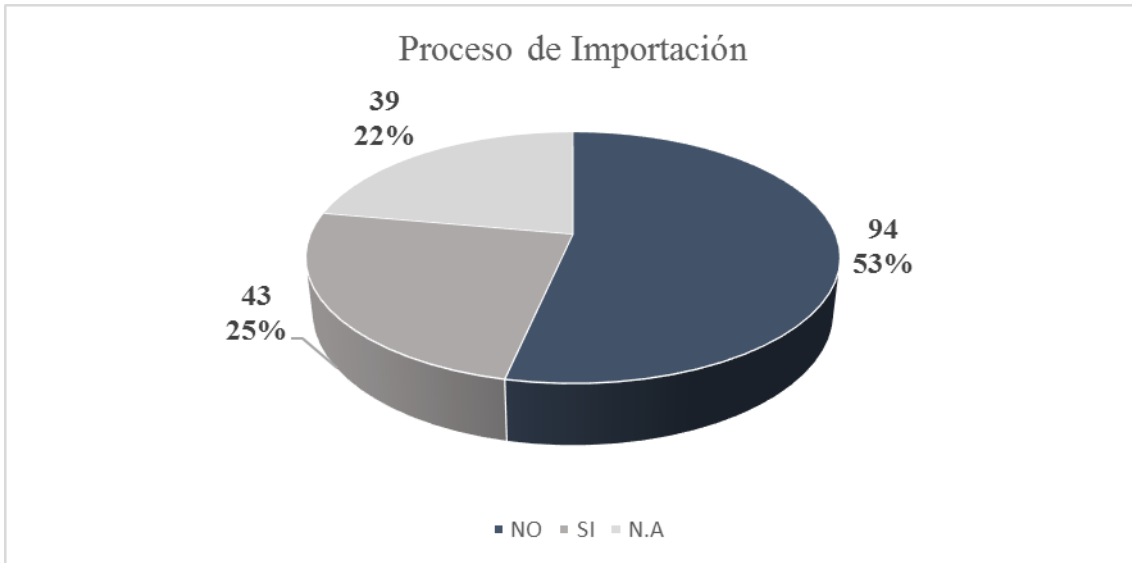
8.1.3. Identificación de procesos de Importación hacia el Caribe y Centro América desde el Archipiélago.

8.1.3.1. Existencia.

El Archipiélago por su condición de insularidad y sus procesos históricos como se presentó en capítulos anteriores siempre se ha caracterizado por realizar procesos permanentes de importación, no solo para el autoconsumo, sino para la comercialización a sus visitantes. La muestra ratifica esta condición, pero como se observará más adelante, esta vocación ha venido cambiando. De las 176 empras que participaron en el estudio el 53% reporto no realizar procesos de importación y manifestaron que sus productos son adquiridos en el continente colombiano, el 25% manifestaron que si realizan procesos de importación que un porcentaje significativo de este es para autoconsumo, finalmente el 22% respondió no aplica. Este tendencia de respuesta contribuye al análisis que el proceso de importación se ha visto desplazado por el ingreso de productos nacionales que han venido tomando fuerza en los últimos años, dado que este facilita su ingreso y condiciones de respuesta por parte del

proveedor, análisis que ratificado en los aportes identificados en las entrevistas a profundidad aplicadas.

Gráfica No.22. Percepción de Importación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta

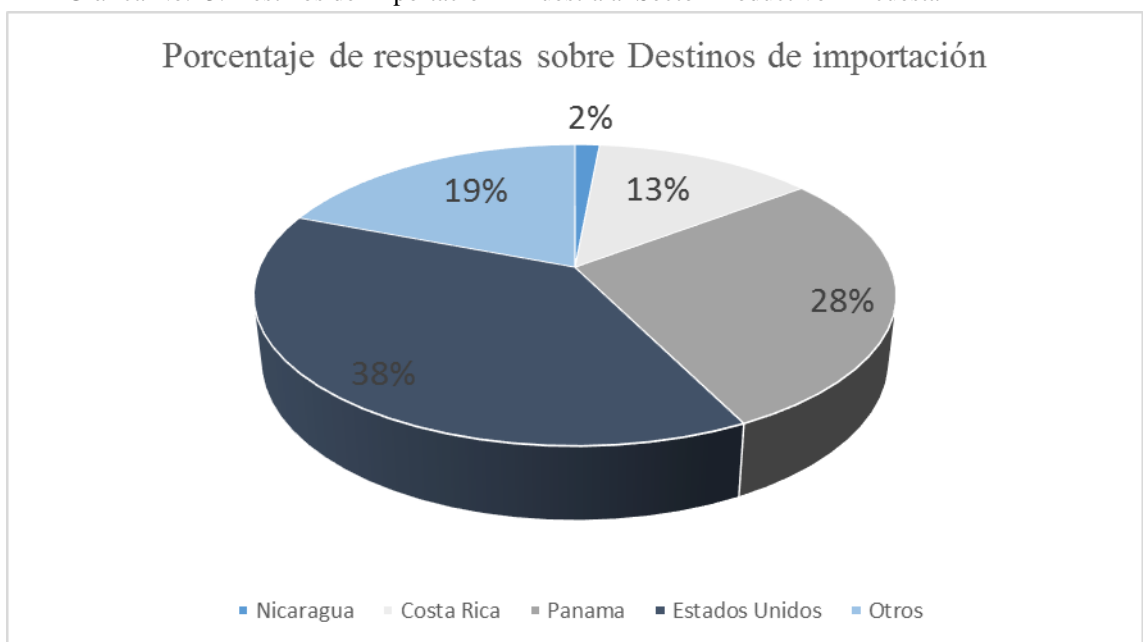


Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

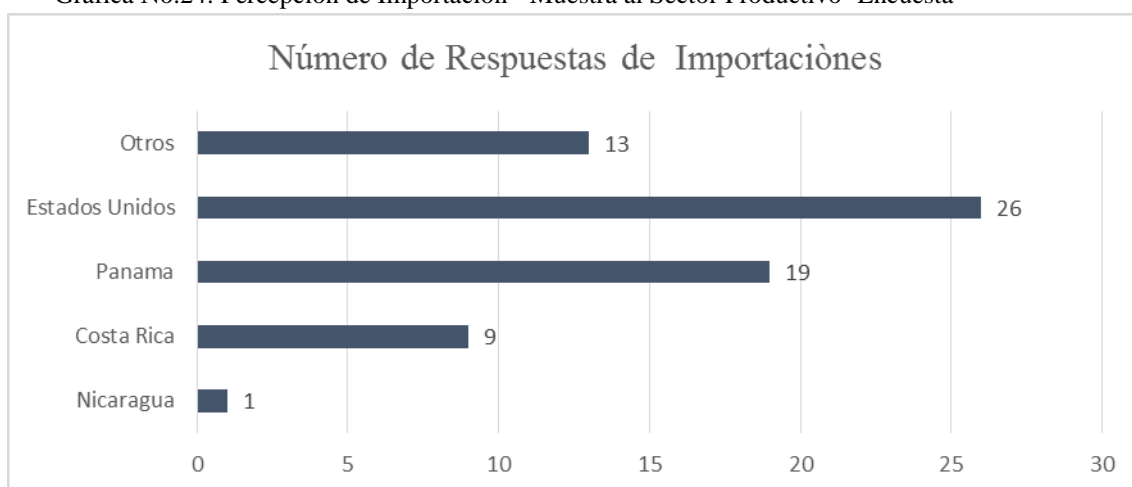
8.1.3.2. Destino de importación Desde el Caribe hacia las Islas.

Los países identificados en la muestra fueron Estados Unidos con el mayor número de respuesta con un 38%, luego Panamá con el 28%, Nicaragua con el 19%, Costa Rica 13%, y Otros con el 2%. Aunque Estados Unidos no es un país de América Central y del Caribe es el país de mayor importación, resultado validado en los reportes oficiales del Ministerio de Industria y comercio.

Gráfica No.23. Destinos de Importación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Gráfica No.24. Percepción de Importación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



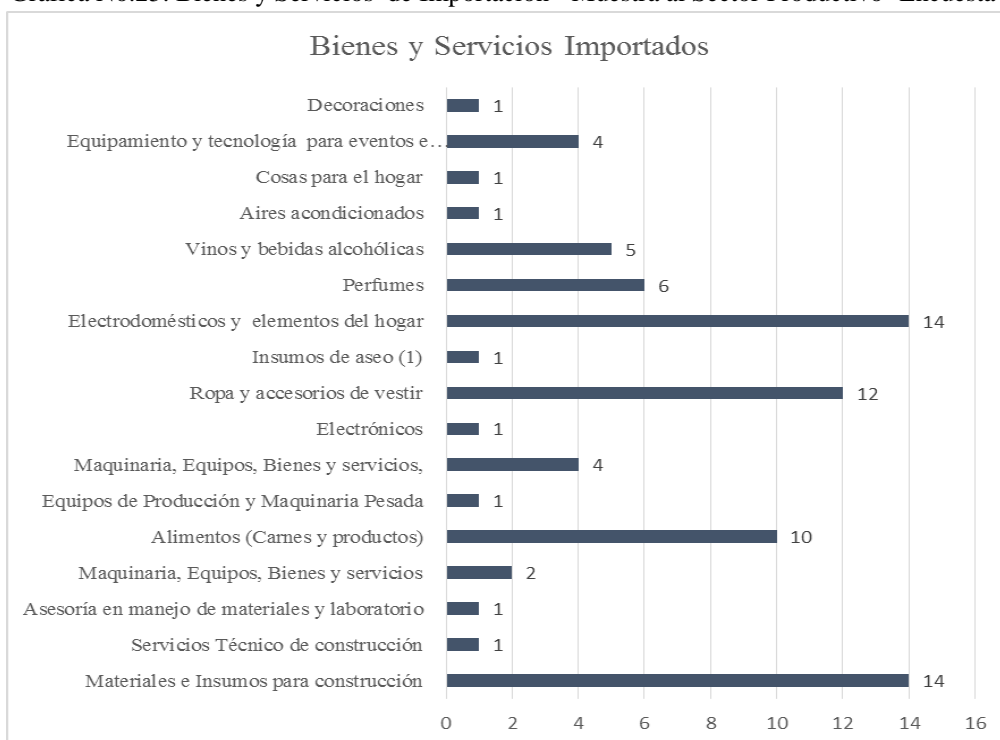
Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.3.3. *Bienes y Servicios Identificado.*

En cuanto a los bienes y servicios el porcentaje mayor de respuestas en el grupo de empresas que importan son Materiales e Insumos para construcción y Electrodomésticos y elementos del hogar con un 17,7% cada uno del total de respuestas, luego Ropa y accesorios de vestir representando el 15,2%, y Alimentos (Carnes y productos) con el 12,7%; esto son los de mayor representatividad y como se puede identificar va muy relacionado con bienes de autoconsumo para el territorio. Luego continúa un segundo grupo relacionado con los procesos comerciales de la isla como Perfumes con un 7,6%, Vinos y bebidas alcohólicas 6,3%, Maquinaria, Equipos, Bienes y servicios 5,1%, y Equipamiento y tecnología para eventos e instrumentos musicales 5,1%. Finalmente un tercer grupo con una representación menor Maquinaria, Equipos, Bienes y servicios 2,5%, Servicios Técnico de construcción 1,3%, Asesoría en manejo de materiales y laboratorio 1,3%, Equipos de Producción y Maquinaria Pesada 1,3%, Electrónicos 1,3%, Insumos de aseo 1,3%, Aires acondicionados 1,3%, Cosas para el hogar 1,3% y Decoraciones con un 1,3%.

La siguiente gráfica ilustra el número de respuestas asignadas por bien o servicio en el departamento, cabe anotar que este incorpora aquellos ejercicios que reportaron realizar la actividad en la informalidad.

Gráfica No.25. Bienes y Servicios de Importación - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

En cuanto a los bienes y servicios en relación a los países se evidencian que países como la Costa de Estados Unidos, Costa Rica y Panamá ofertan más servicios y bienes de consumo para el Archipiélago, manteniéndose las relaciones tradicionales que se dan con estos países; sin embargo la importación desde países como Costa Rica y Panamá, de acuerdo a los reportes de los participantes en la muestra ha venido disminuyendo poco. Esto relacionado con dos aspectos, el primero que la condición de puerto libre de las islas ya no es llamativo dado que los productos ofertados por el comercio en las islas pueden ser adquiridos en el continente colombiano con mejores condiciones que en las islas. Y en segundo lugar que la demanda e ingreso de producto colombiano se ha incrementado significativamente. Esto nos genera nuevos retos de análisis para futuras investigaciones.

Tabla No. 22. Relación de Bienes y Servicios de Importación- Muestra empresarial - Encuesta

PAIS	Número de respuestas de importación frente a los países	BIENES / SERVICIOS QUE EXPORTAN
Nicaragua	1	Coco (1)
Costa Rica	9	Materiales que se requiere para producir el concreto, Químicos, Materiales e Insumos para construcción (4), Servicios Técnico. Asesoría en manejo de materiales y laboratorio. Maquinaria, Equipos, Bienes y servicios (2), Materiales de Construcción, Carnes y productos (2), alimentos (3).

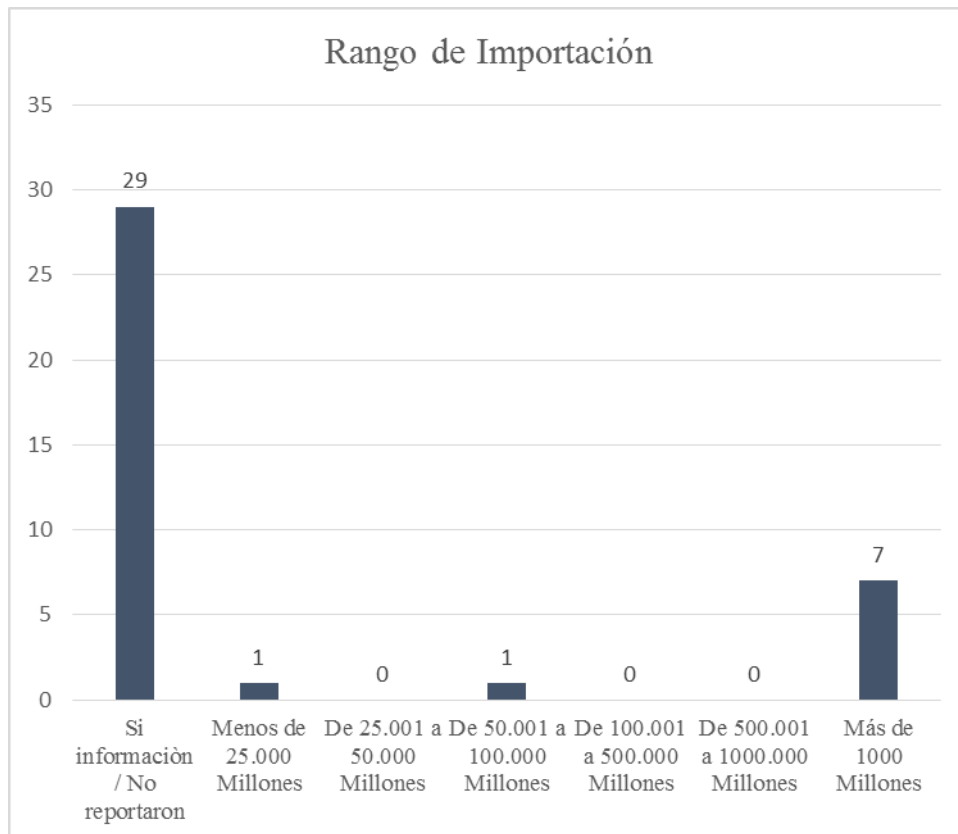
Panamá	19	Equipos de Producción, Maquinaria Pesada (1) Maquinaria, Equipos, Bienes y servicios, (4) Electrónicos (1) Ropa y accesorios de vestir (5) Insumos de alimentos y aseo,(1) Electrodomésticos (4) Elementos y material de construcción y el hogar (6) Perfumes (3) Equipamiento de eventos e instrumentos musicales, (1) Tecnología de producción de eventos (1)
Estados Unidos	26	Ropa, (5) Material de construcción (1) Alimentos (1) Vinos y bebidas alcohólicas (1) Electrodomésticos, productos para el hogar, licores y bebidas, etc. Aires acondicionados (1) Cosas para el hogar (1) Equipamiento de eventos e instrumentos musicales, (1) Tecnología de producción de eventos (1) Elementos de hogar (1) Decoraciones (1) Variedad electrodomésticos (4) Maquinaria, Equipos, Bienes y servicios, Materiales de Construcción (1) Alimentos (1)
Otros	13	Ropa (1) Vinos y bebidas alcohólicas (2) Carnes y productos (1) Perfumes (3) Material de construcción (1) Cosas para el hogar (1) Accesorios de vestir (1)

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.3.4. *Montos de Importación.*

Con relación a los montos en pesos colombiano importados en un periodo anual, el 76% de las empresas no suministraron información, un porcentaje muy mínimo el 2,6% reportó menos de 25.000 Millones, otro 2,6% de 50.001 a 100.000 Millones, por otro lado el 18,4% reportó más de 1000 Millones, los otros rangos no fueron reportado. Se evidencia que la tendencia de respuesta fue similar a la de exportación, es claro que las empresas no suministraron este tipo de información.

Gráfica No.26. Montos de Importación Reportados - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.4. Apalancamiento e Inversiones.

El Archipiélago cuenta con una oferta financiera para el apalancamiento de procesos de exportación e importación. La Plaza adicional a los portafolios del sector financiero tiene sucursales de entidades como Bancoldex, Findeter y otros programas estatales que ofertan posibilidades para apalancar este tipo de actividades económicas. De la muestra el 30% dio respuesta a la pregunta ¿Ha accedido al sector financiero para exportar/importar? El 83% respondió que No y el 17% que Si; estos han apalancado este tipo de actividades a través de productos de los Bancos locales, Compañías de Financiamiento Comercial o productos como el Leasing. Es claro que aún existen hitos en el tejido empresarial frente a la utilización de estos productos financieros para apalancar proceso; un gran reto para el sector financiero y los programas de apalancamiento priorizados para la región.

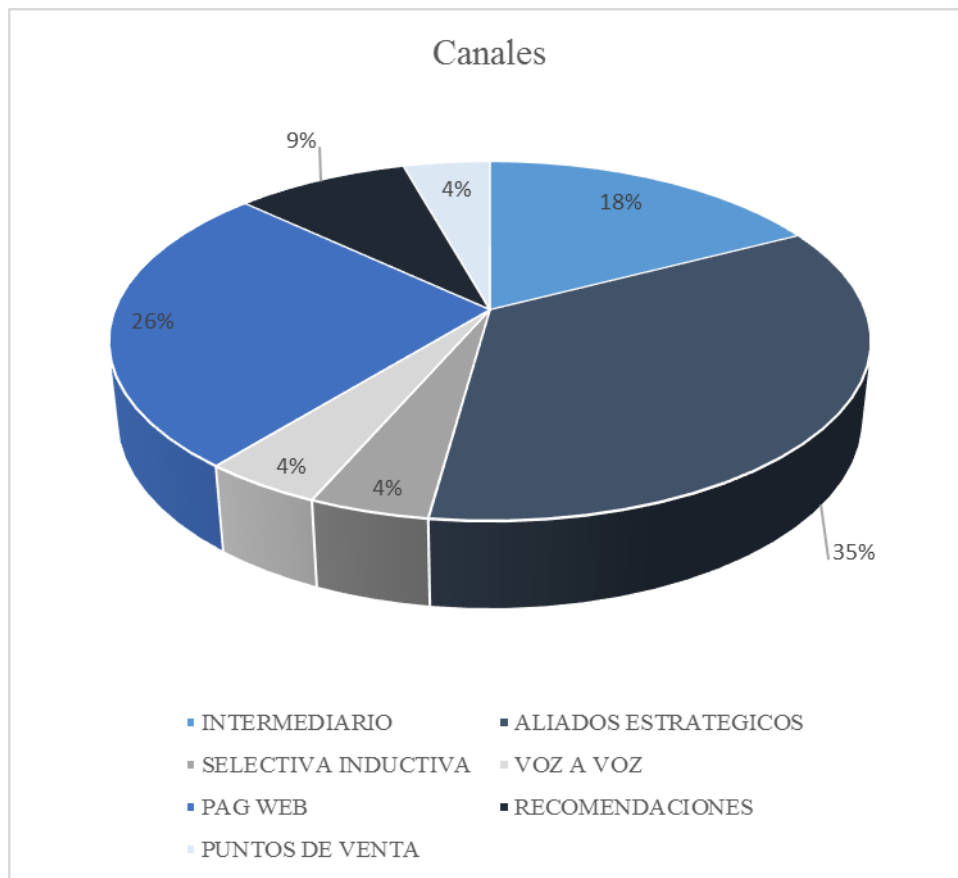
El 24,4% de los participantes al estudio dieron respuesta a la pregunta sobre inversiones temporales en otros países, de estos el 14% manifestó que si y el 86% que no.

8.1.5. Canales y Medios.

8.1.5.1. Canales.

El 34,8% reportó la utilización de Aliados Estratégicos para el desarrollo del transacciones con el Gran Caribe, el 26,1% rastreo y contactos realizados a través de Páginas web, el 17,4% la utilización de Intermediario sea empresa o persona natural o comercial, el 8,7% Recomendaciones de alguien de la cadena productiva a la que pertenece, un 4,3% Selectiva inductiva, otro 4,3 Voz a voz y finalmente un 4,3, a través de puntos de venta. Estos canales permiten identificar las preferencias e inclinaciones de canales que puedes ser utilizados al implementar estrategias de comercialización a articulación del territorio con el Caribe y Centro América.

Gráfica No.27. Canales comerciales - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



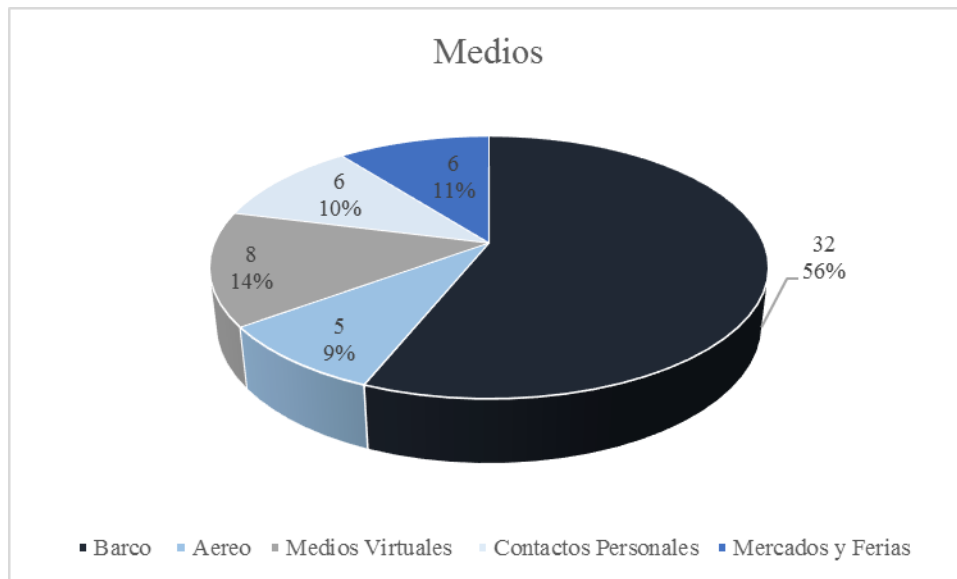
Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.5.2. Medios.

Con relación a los medios utilizados para la comercialización (exportación/importación) utilizados en las transacciones o para el logro de estas con el Gran Caribe, se encontró que el 56% utilizan las rutas marinas (barcos) y el 9% las rutas aéreas. Otros participantes enfocaron su respuesta a aquellos canales que facilitan la actividad económica, el 14% apoya sus proceso y transacciones en medios virtuales a pesar de reportar que las herramientas tecnológicas en la región son deficientes; el 11% reportó la utilización de mercados y ferias para establecer negociaciones, cabe anotar que estas empresas o personas naturales ofertan o demandan servicios y un 10% reporta

que esto se basan en el aprovechamiento de contactos personales y recomendaciones dentro de la cadena productiva a la que perteneces.

Gráfica No.28. Medios comerciales - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.6. Dificultades.

El 6,25% de los encuestados manifestaron presentar dificultades para establecer estas negociaciones. Estas estaban relacionadas con los siguientes aspectos:

- Cambio de dólar, se volvió poco atractivo el negocio.
- La Informalidad. Existen mercados por fuera de la legalidad que hace que no sea llamativo el precio final de los productos, porque pueden encontrarse en el mercado en mejores condiciones de acceso.
- EL transporte encarece el precio final de venta y no era competitivo.
- Conectividad aumentaba los costos
- Dificultades de logística en la región que afectan la cadena y los costos de comercialización de un bien. Estos son solucionables que afectan la competitividad y la rentabilidad de los mismos.

Gráfica No.29. Dificultades en comercio exterior - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



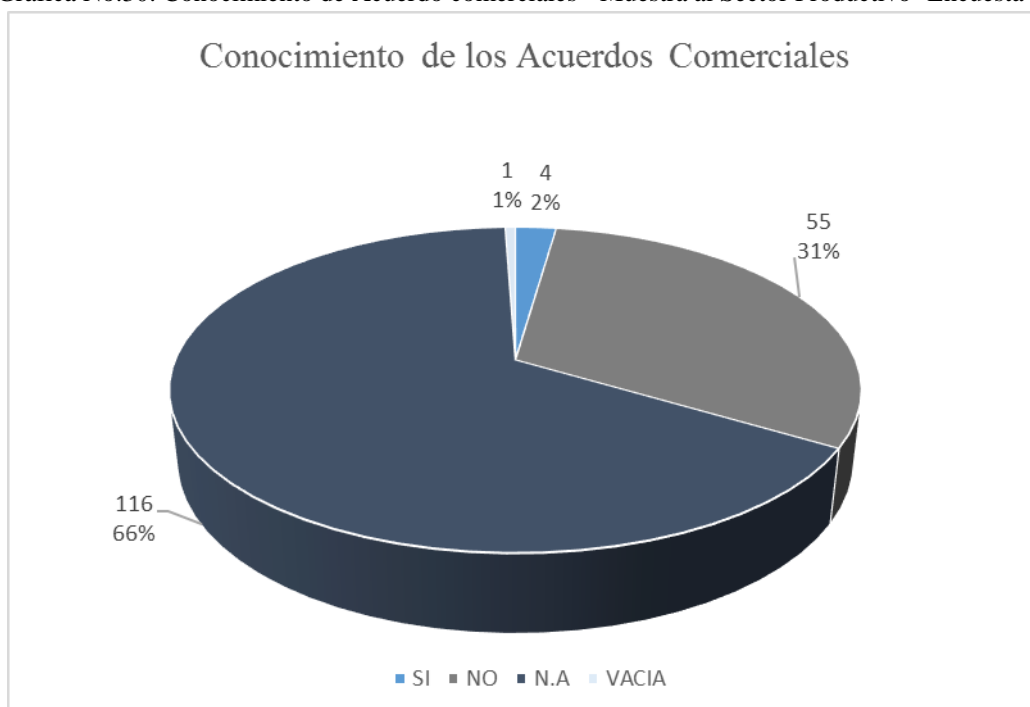
Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.7. Aprovechamiento de los acuerdos internacionales de Colombia con el Caribe.

8.1.7.1. Conocimiento de Acuerdos de articulación en el Territorio.

El conocimiento de los Acuerdo de articulación que el país haya celebrado con el Caribe es fundamental para su implementación. Al indagar sobre el conocimiento de estos el 66% no lo consideraron, el 31% manifestó que no; solo un 2% reportó conocerlos. Lo anterior permite concluir que el territorio requiere de estrategias que permitan el conocimiento de estos y estrategias para su aprovechamiento.

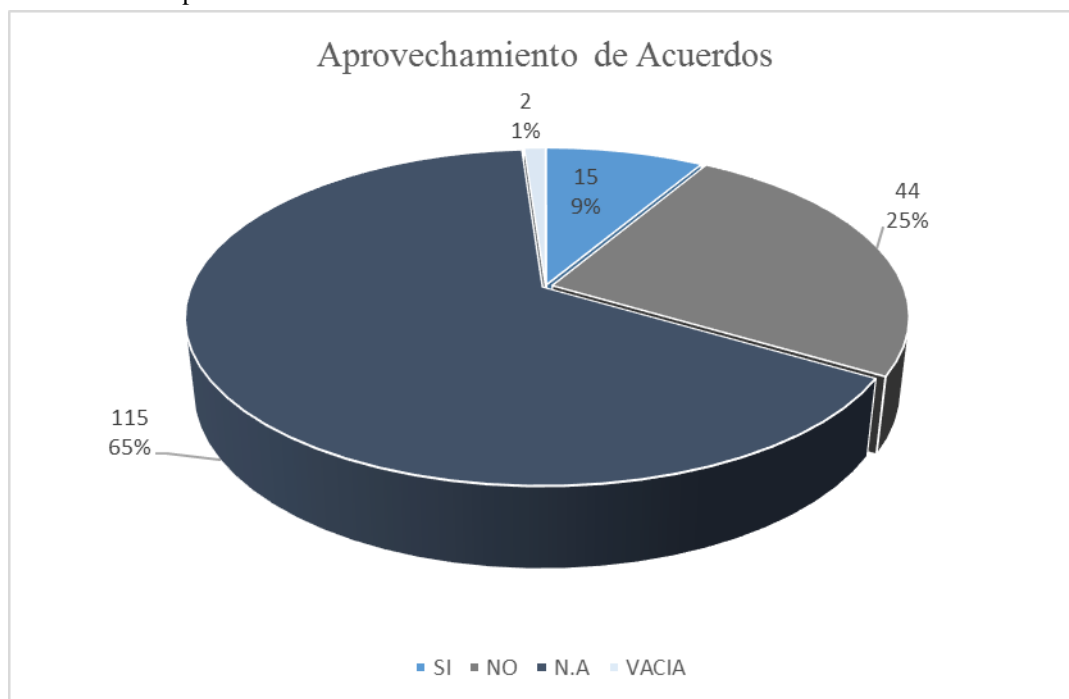
Gráfica No.30. Conocimiento de Acuerdo comerciales - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



8.1.7.2. *Aprovechamiento de Acuerdos de Articulación en el Territorio.*

De la muestra el 65% no considero aplicable el ítems, por otro lado 25% manifestó que no lo aprovecha, solo un 9% reporto aprovecharlos relacionando que este en torno a los aranceles. Lo anterior ratifica que pese a que el Archipiélago es territorio fronterizo y que el país tiene establecidos algunos acuerdos de articulación con el Caribe, estos no son aprovechados como una oportunidad en el territorio, lo que determina la necesidad de generar estrategias no solo para darlos a conocer, sino para promover el uso y apropiación de este como oportunidad de desarrollo.

Gráfica No.31. Aprovechamiento de Acuerdo comerciales - Muestra al Sector Productivo -Encuesta



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.1.7.3. *Percepciones frente a nuevos Acuerdos de Articulación que puedan beneficiar el Territorio*

El 91% de los encuestados considera que Colombia debería celebrar acuerdos internacionales con otros países del Caribe; el 2% que no y un 3% no contestó. Los encuestados consideran que se deben celebrar o fortalecer acuerdos con los siguientes territorios del Caribe y Centroamérica por afinidad cultural y condiciones de mercado.

- Nicaragua
- Jamaica.
- Aruba
- Trinidad y Tobago
- Costa rica
- Gran Caimán
- Haití
- Salvador
- Hondura
- Panamá

Además de establecer como recomendaciones o justificaciones frente a nuevos procesos de articulación los siguientes aspectos.

Centroamérica tiene buenos mercados vírgenes que podrían ser explorados por el país y donde el archipiélago podría asumir un rol importante como puente para una estrategia de penetración de mercados.

- Nuevos acuerdos abrirían un nuevo ejercicio comercial en las islas que beneficiaría al pequeño exportador.
- Diseñar acuerdo que permitan el desarrollo de Ecoturismo en las islas, dado que en el caribe hay experiencias exitosas que podrían facilitar una ruta de servicios en el Caribe donde el archipiélago puede posicionarse.
- Acuerdo que permitan un proceso de hermandad y mejorar del modelo de Turismo actual de las islas.
- Generar estrategias que permitan desde la institucionalidad darlos a conocer los acuerdos a la comunidad desde procesos prácticos y viables.
- La celebración de nuevos acuerdos, formulados teniendo presente la vocación del territorio permitiría explorar nuevos sectores económicos y con ello nuevos ejercicios de integración y articulación con el caribe.
- Incrementar los clientes y mejorar las ventas. Teniendo como premisa la especialización de los clientes.
- La integración con el Caribe es fundamental, tenemos hábitos comerciales similares. La similitud de los mercados debería ser una fortaleza para desarrollar nuevos procesos.

- En este momento es una necesidad
- Incrementar el turismo extranjero, es fundamental girar la balanza actual, cabe anotar que para ello se requiere de replanteamientos al interior de las asimetrías y brechas del Departamento.
- Abrir nuevas rutas y nuevos mercados. Es especial aquellos canales marítimos de gran potencial en el Caribe. Un acuerdo podría aunar esfuerzos para hacer realizad una interconexión entre islas en el Caribe.
- Explorar mercados para el sector de Medios Audiovisuales y potencializar el desarrollo de los productos musicales como nuevos mercados e industria de alto potencial. Acuerdos enfocados a estos sectores.

8.2. Resultados Entrevista a profundidad a entidades, organizaciones y expertos

8.2.1. Generalidades y caracterización de la muestra.

Antes de abordar los resultados encontrados con el instrumento es importante conocer la caracterización de los participantes en la muestra de la entrevista a profundidad, esto determina el grado de participación de los sectores y su pertinencia en el tema desarrollado.

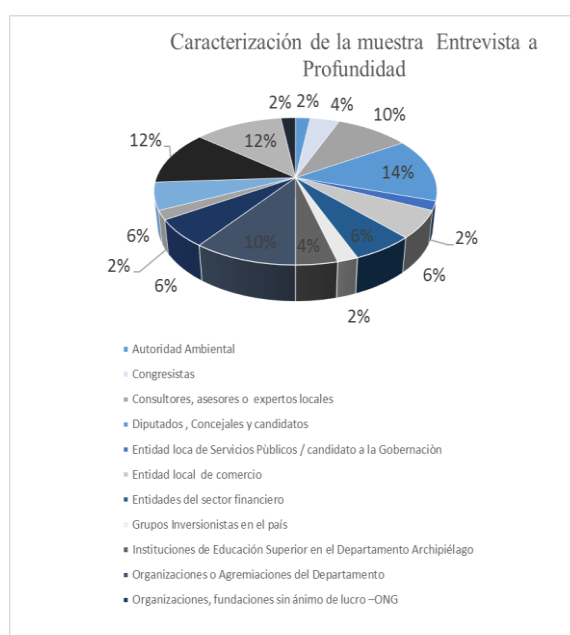
La muestra estuvo conformada por 50 representantes de los cuales el 14% fueron Diputados y Concejales, el 12% Representante del Gobierno del Departamento Archipiélago, otro 12% Representantes de Entidades del Gobierno Nacional, un 10% Consultores, asesores o expertos locales que ofertan servicios a nivel local y nacional tanto al sector público como privado, otro 10% a representantes de Organizaciones o Agremiaciones del Departamento, 6% de funcionarios de la Entidad local de comercio, un 6% de Entidades del sector financiero, otro 6% de Organizaciones y fundaciones sin ánimo de lucro –ONG, un 6% líderes Representante de la Comunidad étnica Raizal, un 4% de los representantes de las islas ante el Congreso de la Republica. Un 4% estuvo representado por Instituciones de Educación Superior en el Departamento Archipiélago, otro 2% por la Autoridad Ambiental como administrador de la Reservad e Biosfera, un 2% las Entidades locales de Servicios Públicos, un 2% candidato a la Gobernación en los últimos dos periodo, un 2% Grupos Inversionistas en el país, 2% Órgano de alianza Interinstitucional y un 2% Representantes de Entidades Internacionales de apoyo al territorio. Es evidente que esta logro la participación de actores fundamentales en los procesos de desarrollo del departamento.

Tabla No. 23. Tipología institucional de la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

TIPOLOGIA	CANTIDAD	% DE PARTICIPACION
Autoridad Ambiental	1	2
Congresistas	2	4
Consultores, asesores o expertos locales	5	10
Diputados , Concejales y candidatos	7	14
Entidad loca de Servicios Públicos / candidato a la Gobernación	1	2
Entidad local de comercio	3	6
Entidades del sector financiero	3	6
Grupos Inversionistas en el país	1	2
Instituciones de Educación Superior en el Departamento Archipiélago	2	4
Organizaciones o Agremiaciones del Departamento	5	10
Organizaciones, fundaciones sin ánimo de lucro –ONG	3	6
Órgano de alianza Interinstitucional	1	2
Representante de la Comunidad Raizal	3	6
Representante del Gobierno del Departamento Archipiélago	6	12
Representantes de Entidades del Gobiernos Nacional	6	12
Representantes de Entidades Internacionales	1	2
TOTAL	50	100

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.32. Caracterización de la Muestra Institucional y de expertos -Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

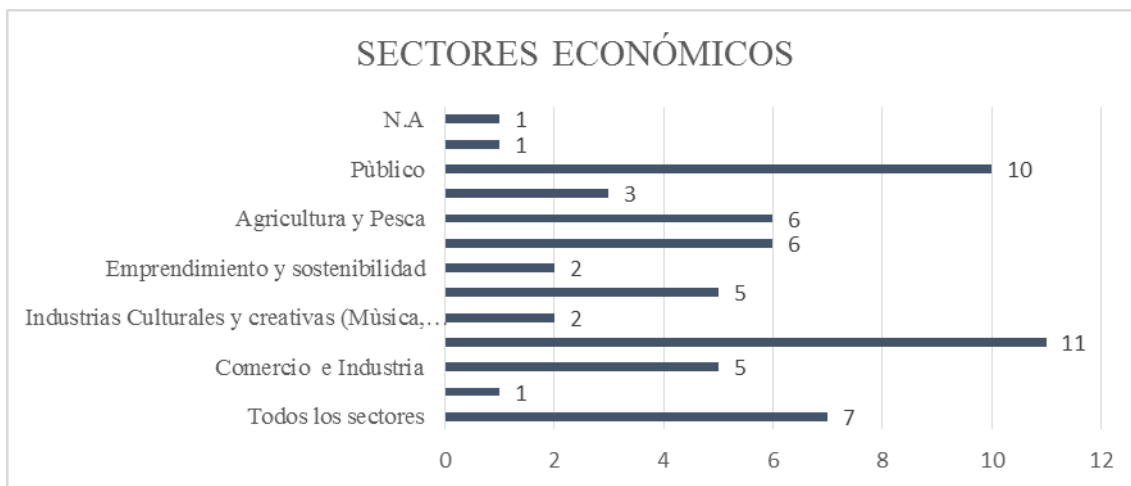
En cuanto a la jurisdicción de las entidades se encontró que el 4% de ellas tienen jurisdicción Internacional, con jurisdicción en todo el territorio Colombiano el 8%, en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina el 60%, solo en la isla de San Andrés el 12% y solo en las islas de Providencia y Santa Catalina un 16%.

Por otro lado su experiencia y tiempo de la entidad que lleva operando o experiencia como consultor para procesos de desarrollo el promedio fue de 16,4 años, la experiencia que más se evidenció fue de 20 años (moda), la media fue de 6,2 años, el máximo fue de 60 años y el mínimo de 1 año. Estas características validan la pertinencia y experticia de la muestra seleccionada para el proceso de investigación.

Con respecto a los cargos el 62% fueron del nivel directivo, el 16% con un nivel de consultor o asesor, un 14% representantes de la rama legislativa, un 4% inversionistas que han tratado de entrar al territorio y 4% candidatos políticos.

En torno a los sectores intervenidos por estas entidades, el 18,3% reportó intervenir el sector de Turismo, un 16,7% procesos directos con el sector Público para la gestión e implementación de políticas de estado, un 11,7% a todos los sectores, el 10% Público y Privado, otro 10% Agricultura y Pesca, el 8,3% Comercio e Industria, 8,3% Políticas de Estado, un 5% el sector Financiero, el 3,3% el sector de Industrias Culturales y creativas (Música, audiovisuales y videojuegos), un 3,3% sector educativo en formación para el Emprendimiento y la sostenibilidad, un 1,7% el sector de Servicios Tecnológicos, un 1,7% del Sector de Servicios Públicos. Finalmente solo un 1,7% no considero la pregunta (No aplica). Se puede observar que la pertinencia de los sectores le otorga a la investigación diferentes perspectivas no solo desde los diferentes sectores económicos, sino desde la institucionalidad, dado que incorpora actores que lideran no solo la implementación de las políticas públicas, sino la generación de las mismas desde diferentes ámbitos. Lo que permite en el ejercicio explorar competencias para la generación de estrategias desde el modelo competitivo del Diamante de Michael Porter.

Gráfica No.33. Sectores económicos y actividad productiva de la Muestra Institucional -Entrevista



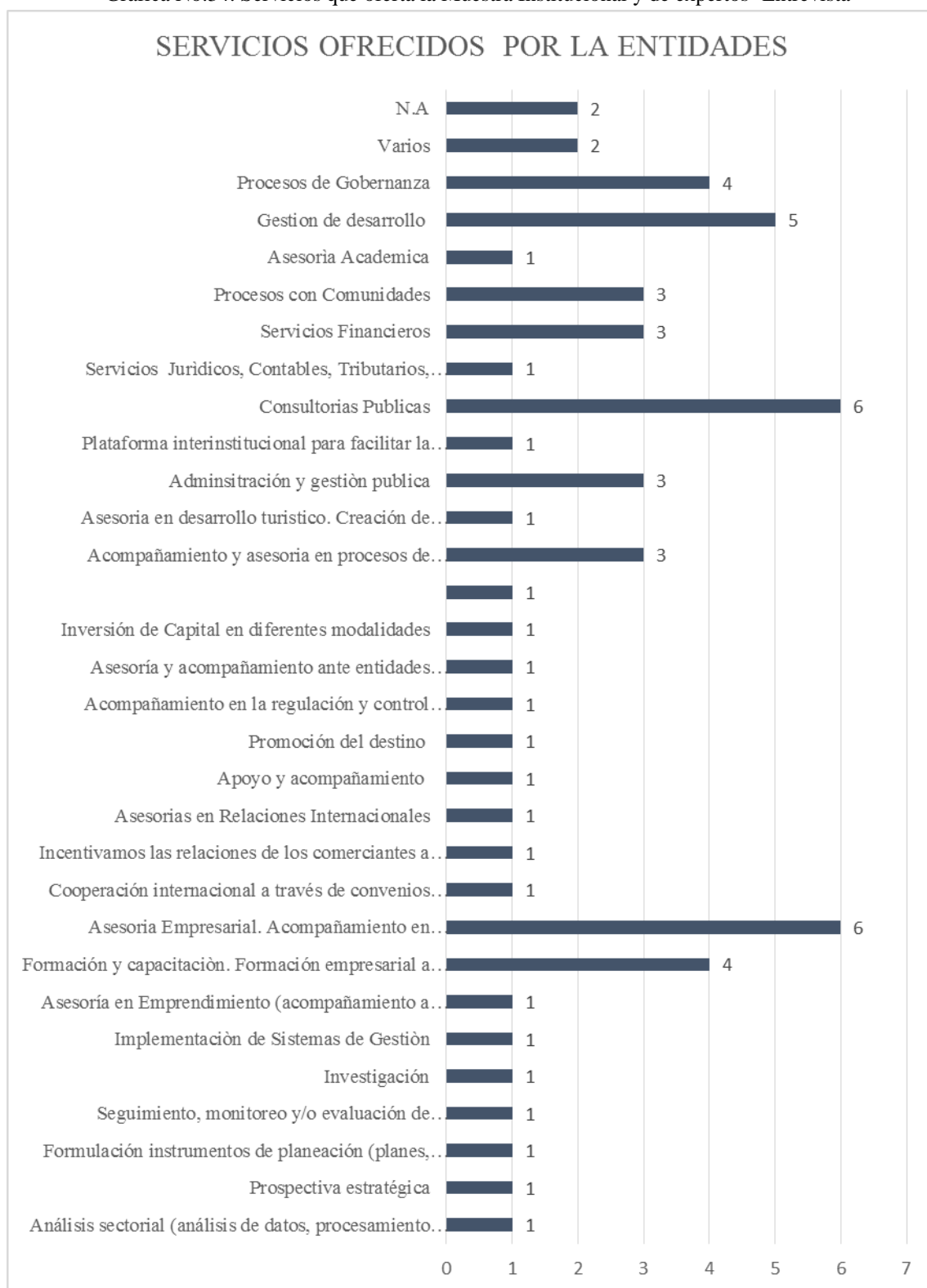
Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Del mismo modo las entidades ofertan servicios locales que potencializan el desarrollo de los sectores productivos y contribuyen a la generación de competencias. Los servicios identificados en los participantes desde lo corporativo como lo personal fueron:

- Análisis sectorial (análisis de datos, procesamiento de problemas e identificación de alternativas de solución)
- Prospectiva estratégica
- Formulación instrumentos de planeación (planes, programas, proyectos, estrategias, presupuestos, etc.)
- Seguimiento, monitoreo y/o evaluación de instrumentos de planeación
- Investigación
- Implementación de Sistemas de Gestión
- Asesoría en Emprendimiento (acompañamiento a procesos de emprendimiento, ideación validación y formulación de iniciativas empresariales) y asesoría especializada (gestión por procesos, participación de espacios comerciales, procesos de maquilado. etc.)
- Formación y capacitación. Formación empresarial a través de seminarios, talleres, cursos, sea organizado por la cámara o terceros. Formación empresarial, capacitaciones virtuales, con gremios.
- Asesoría Empresarial. Acompañamiento en desarrollo empresarial
- Gestión de Beneficios comerciales frente a políticas y normas que afecten los sectores económicos.
- Cooperación internacional a través de convenios
- Incentivamos las relaciones de los comerciantes a través de la participación en ferias.
- Asesorías en Relaciones Internacionales
- Apoyo y acompañamiento
- Promoción del destino
- Acompañamiento en la regulación y control

- Veeduría de los servicios turísticos para garantizar el buen servicio a los turistas
- Asesoría y acompañamiento ante entidades financieras para financiar necesidades del empresarial. (Modernización acciones en activos y capital de trabajo)
- Inversión de Capital en diferentes modalidades
- Servicio de contextualización socioeconómica para el logro de acuerdos comerciales, culturales y educativos entre Colombia y Nicaragua con enfoque diferencia (comunidad raizal de SAPySC y creoles de la Costa Atlántica de Nicaragua)
- Acompañamiento y asesoría en procesos de gobernanza
- Asesoría en desarrollo turístico. Creación de empresa, control y vigilancia, formulación de proyectos turísticos, registro nacional de turismo, desarrollo de infraestructura turística, promoción del destino
- Administración y gestión pública
- Plataforma interinstitucional para facilitar la realización de actividades económicas ambientalmente amigables con beneficios sociales para la comunidad local.
- Consultorías Públicas
- Servicios Jurídicos, Contables, Tributarios, Auditorías y Orientación Comercial
- Servicios Financieros
- Procesos con Comunidades
- Asesoría Académica
- Gestión de desarrollo
- Procesos de Gobernanza

Gráfica No.34. Servicios que oferta la Muestra Institucional y de expertos -Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Basándose en los resultados es evidente que institucionalmente el territorio cuenta con la estructura y la capacidad para acompañar e implementar desde una alineación de los procesos y acciones del estado, nuevas estrategias locales y naciones

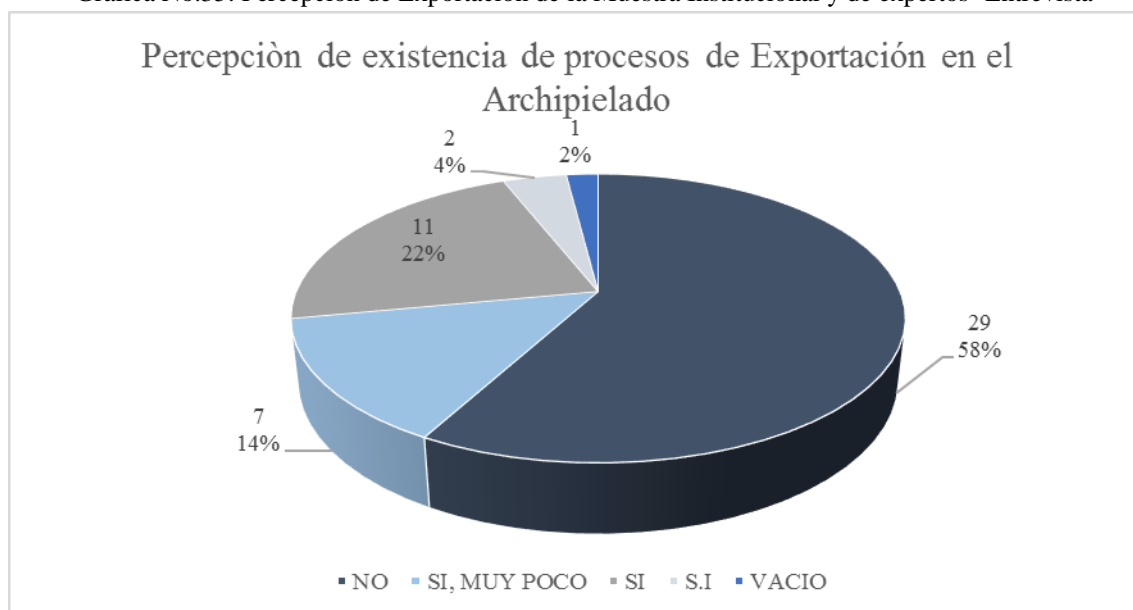
que permitan la articulación de las islas con el Caribe dentro del marco de las oportunidades que pueden generar los acuerdos celebrados por el País. Así mismo la muestra permitió identificar que el 54% de los entrevistados manifestaron que sus procesos se encuentran enmarcados en los procesos de Panificación regional o nacional, lo que permite no solo el apalancamiento de procesos desde una base de la gestión estratégica existente, sino la optimización de los procesos de acompañamiento a los sectores desde los puntos comunes en función de nuevas estrategias que los articules desde adentro hacia afuera.

8.2.2. Percepción de la exportación de los bienes y servicios desde las islas hacia el Caribe.

8.2.2.1. Existencia de Actividades de Exportación.

Por lo que se refiere a la percepción de presencia de procesos de exportación desde las organizaciones y expertos en las islas, el 58% consideró que pese a las condiciones naturales e históricas del archipiélago, como se pudo identificar en los antecedentes, hoy por hoy no realiza ningún tipo de exportaciones de bienes. Sin embargo el 22% expuso que si se dan procesos actuales de exportación aunque en algunos campos estos se realicen en el marco de la informalidad como se verá más adelante. Así mismo un 14% reportó que si se dan pero en menores proporciones, relacionándolo con fenómenos como el cambio de la vocación del territorio generado por nuevos modelos económicos, falta de estrategias de fomento de la actividad en la región desde las políticas de estado, como también al resultados de la sentencia de la haya frente al territorio marino afectando el sector de pesca y aprovechamiento de recursos marinos que lideraba procesos de exportación. Un 4% sin información y un 2% no respondieron la pregunta cómo se evidencia en la siguiente gráfica.

Gráfica No.35. Percepción de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos -Entrevista



Estas percepciones permiten explorar las capacidades estratégicas del territorio, y complementar los datos oficiales del perfil económico del Departamento y así identificar los recursos, capacidades y ventaja competitiva existentes.

8.2.2.2. *Percepción de Destinos de Exportación en el Departamento.*

En relación a los destinos de exportación identificadas desde la institucionalidad, es importante partir que el perfil económico de las islas, en datos oficiales reporto Costa Rica y Guatemala como países de exportación desde las islas hacia el Caribe, además de identificar a Estados Unidos como el mayor destino de exportación. Los datos arrojados por la entrevista ratifican estos destinos y complementa otras a tener a consideración que no aparecen en la balanza comercial y ameritan un análisis. Del número de respuestas el 22,6% reporto como uno de los principales países de exportación Nicaragua, específicamente las islas ubicadas en la costa del Caribe, se identificaron islas como: Blu Fins, Corn Island, Little Corn, Corn Lagune y Rama. Un 16,1% Costa Rica en especial Limón y Caguaita. El 6,5% considero que Panamá dado que esta mantiene relaciones comerciales permanente con las isla y es uno de los destinos de migración de los sanandresanos por décadas. En la misma proporción 6,5% Estados Unidos y Canadá, otro 6,5% las islas de Gran Caimán que se han caracterizado por mantener relaciones permanentes dado que la migración de mano de obra calificada y no calificada a estos destinos ha sido tradicional para el departamento. En uno menor proporción se identificaron otros destinos del Caribe y Centroamérica con un 3,2% cada uno; entre ellos: Aruba, Curasao, Republica Dominicana, Bahamas, Jamaica (Montigo Bay), Belice y la costa de México. En la misma porcentaje algunos destinos de Suramérica como Brasil, Chile, Argentina. Además de otros destinos del continente Europeo, entre ellos España.

Gráfica No.36. Percepción de Destinos de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos - Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.2.3. *Percepción de Bienes y Servicios de Exportación en el Departamento.*

Con respecto a los bienes y servicios que se tranzan con estos destinos, la entrevista permitió al igual que las encuestas identificar algunos. Del total de respuesta el 17,5% considera que Servicios de Ecoturismo en Buceo, un 12,5 Recursos Pesqueros, cabe anotar que esta hace referencia a la pesca blanca y cola de langosta que a pesar del fallo de la Haya se encuentra en menos proporciones y en menos su representatividad. Los encuestados que presentaron este recurso manifestaron que esta se realiza desde un mercado informal que no registra este tipo de ventas. Identifican además que entre los barcos aún se presentan procesos de intercambio de pescado por otros productos y viceversa.

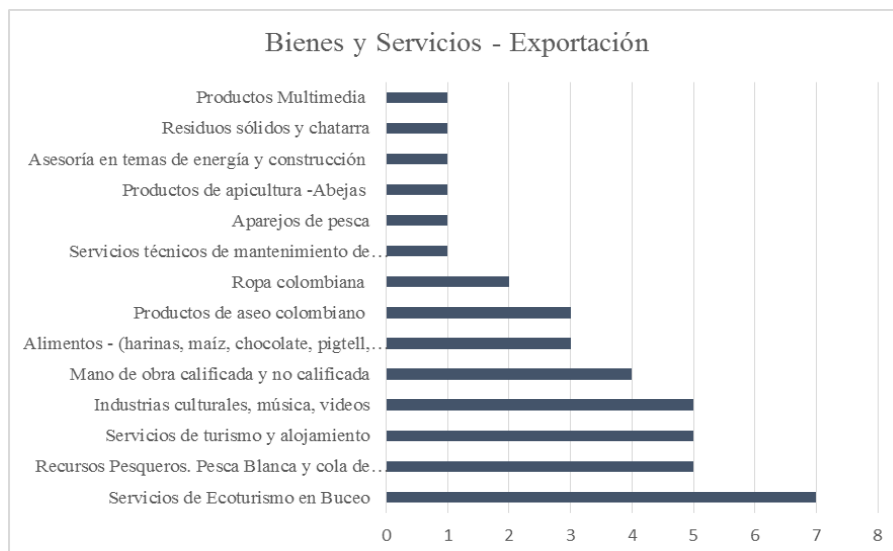
El 12,5% de los encuestados consideraron como servicios de exportación el turismo y alojamiento que se ofrece en las islas a visitantes de estas islas, cabe anotar que consideran que este es mínimo en comparación con otros destinos de Suramérica, pero es una actividad con gran potencial de desarrollo. Reportan que se suministran los servicios de alojamiento a pescadores de los barcos y en ocasiones a sus grupos familiares de Centroamérica y algunas islas.

La Industria cultural de musical, videos y eventos fue identificada por el 12,5%, un servicio que se visibilizó en la encuestas a empresarios y que contiene gran potencial por las similitudes de identidad cultural que tiene el archipiélago con las islas de la Cuenca Caribe y la Costa centroamericana. La articulación cultural con los países de Caribe en una vocación de territorio que en los últimos años y como se evidencia en los resultados tiene gran potencial para desarrollar capacidades estratégicas en la región que lo consolide.

Por otro lado el 10% consideró como servicios de exportación la Mano de obra calificada y no calificada. El departamento siempre se ha caracterizado por procesos de migración enfocado al trabajo en las islas vecinas como Gran Caimán, Panamá, Costa Rica y Estados Unidos con las cadenas de cruceros. Una de la capacidad local que permite este tipo de procesos son las similitudes culturales y el idioma, estas son analizadas como ventajas comparativas en los procesos selectivos de mano de obra en estos territorios.

Adicional al anterior el ejercicio arrojó que el 7,5% reporta que las islas hace intercambios comerciales informales con Alimentos, en especial aquellos productos colombianos que poco a poco han entrado a la Costa centroamericana a través de las rutas marinas y los barcos pesqueros; productos como la harinas de trigo, harina de maíz, chocolate, pigtell, Dulces americanos y colombianos, son algunos de ellos. Esto es una gran oportunidad para motivar procesos formales de esta actividad. De igual forma y con la misma proporción se manejan los Productos de aseo colombiano con un 7,5%, la Ropa colombiana en un 5%, servicios técnicos de mantenimiento de equipamiento marino 2,5%, Aparejos de pesca 2,5. Otro ejercicio de exportación informal identificado fue a venta de Abejas y en menor proporción productos de apicultura con un 2,5% con especial relación con Costa Rica. Se identificaron además asesoría en un porcentaje pequeño de 2,5% en temas de energía y construcción, Residuos sólidos y chatarra otro 2,5% y Productos Multimedia en 2,5% a México.

Gráfica No.37. Percepción Bienes y Servicios de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos -
Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

En cuanto a los productos y servicios con los diferentes destinos identificados, en la siguiente tabla se pueden identificar por destinos. Se identificaron bienes y servicios en tres bloques: Cuenca Caribe y Centroamérica, Norteamérica, Suramérica y un incipiente proceso a Europa, muchos de estos enmarcados en servicios, productos que ingresan por importación o del mercado colombiano y son exportados formal e informalmente.

Tabla No. 24. Productos y Servicios por País identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

CUENCA CARIBE Y CENTROAMÉRICA	
Nicaragua (Blu Fins, Corn Island, Little Corn, Corn Lagune, Rama,)	Textiles (1), alimentos - (harinas, maíz, chocolate, pigtell, Dulces americanos y colombianos) ropa colombiana (1), productos de aseo colombiano (1)- Exportación informal por el Mercado Negro. Cambian pescado por esos productos (2), servicios (1), aparejos de pesca (1), Servicio de alojamiento (1)
Costa Rica (Limón y Caguaita)	Productos de apicultura -Abejas (1), servicios de turismo y alojamiento (2), música y presentaciones tradicionales (1) y un porcentaje más pequeño asesoría en temas de energía, eléctrica y construcción (1)
Panamá	Residuos sólidos y chatarra (1). Servicios de Alojamiento (1)
Gran Caimán	Mano de obra calificada (2)
Aruba,	Buceo (1)
Curacao	Buceo (1)
República Dominicana	Buceo (1)
Bahamas	Buceo (1)
Jamaica -Montigo Bay	Prácticas Informales (1), músicas (1)
Belice.	Pigtell (1)
México	Productos Multimedia (1)
NORTEAMÉRICA	
Estados Unidos y Canadá	Industrias culturales, música, videos (1), Recursos pesqueros -Pesca Blanca y cola de langosta- (2), mano de obra (1)

SURAMÉRICA	
Chile	Turismo ecológico Buceo (1) y turismo tradicional (1)
Brasil	Buceo (1)
Argentina	Buceo (1)
EUROPA	
España	Servicio (1), Industria cultural (1)

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.2.4. *Percepción de Fortalezas sobre los procesos de Exportación en las islas.*

EL 40% considera que el territorio no presenta fortalezas para exportar, el 22% no dio respuesta. Algunos argumentos fueron:

- Inexistencia de empresas que realices ese tipo de negociaciones.
- No existen estudios que permitan identificar mercado de interés para las islas.
- No existen productos de calidad para entablar este tipo de relaciones comerciales.
- Los procesos reales de exportación se dieron en el pasado.
- El fallo de la haya de 2012 acabó con los procesos existentes de exportación que habían con los recursos pesqueros. Existían cinco empacadoras que migraron de las islas y modificaron su modelo de negocio.
- El fallo de la haya determino que se acaban los productos pesqueros que se venían consolidando desde 2000.
- Exportaciones formales no existen, todo el tema está por hacerse.

Por otro lado el 38% de los entrevistados consideran que el archipiélago si tiene fortalezas para la exportación, las principales fortalezas identificadas para las empresas que exportan fueron:

Tabla No. 25. Percepción de fortalezas identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Número de empresas	% de participación
Ubicación geográfica	7	22,6
La Cultura, identidad del Caribe y la Capacidad para hacer de esta un servicio y/o producto	3	9,7
Bilingüismo. Manejo del Inglés y el creole como elemento diferenciador e identidad en el caribe.	3	9,7
Talento humano	2	6,5
Recursos naturales, paisaje y la Reserva de biosfera	2	6,5
Biodiversidad para el buceo	1	3,2
Competitividad	1	3,2
Conocimiento del mercado destino	1	3,2
Dominio de la normatividad especial para San Andrés.	1	3,2
Puerto libre	1	3,2
Experiencia en servicios de turismo extranjero	1	3,2
Servicios de alojamiento de diferentes niveles	1	3,2
Calidad del producto turístico	1	3,2
Diáspora en el Caribe	1	3,2
Variedad y complementariedad	1	3,2
Vocación Turística	1	3,2
Acceso a canales de distribución y proveedores	1	3,2
Artesanías	1	3,2
Gastronomía	1	3,2

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.38. Percepción Bienes y Servicios de Exportación de la Muestra Institucional y de expertos – Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.2.5. *Percepción de la Debilidad sobre los procesos de Exportación en las islas.*

EL 92% de los entrevistados consideran que el proceso de exportación tiene múltiples debilidades asociadas con:

- Poca financiación y recursos de Inversión, poca Capacidad Instalada para el desarrollo de Bienes y servicios,
- Escasos estudios de mercado que orienten al pequeño exportador,
- Poca o nula alineación de las políticas de Estado frente a la exportación como motor de desarrollo en territorios fronterizos,
- Deficiencias en los recursos tecnológicos,
- Dificultades para acceder a la materia prima,
- Poca exploración y aprovechamiento sostenible del Capital natural del territorio para el desarrollo económico,
- Altas deficiencias en los procesos de producción de Bienes y Servicios con calidad,
- Perdida de la Vocación del territorio como capital de desarrollo,
- Dificultades en los procesos de comercialización,
- Alto costo de la logística por infraestructura y condición natural
- Poca implementación de los procesos de Planificación estratégica existente
- Modelos de negocios poco rentables y sostenibles
- Poca Investigación e Innovación
- Talento Humano poco calificado y especializado
- Asocian las problemáticas socioeconómicas a la capacidad estratégica local.

En la siguiente tabla se evidencias las debilidades identificadas.

Tabla No. 26. Percepción de debilidades identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Número de Respuestas/ Empresas	% Participación
Poca financiación de capital trabajo	1	1,3
Alta dependencia a servicios turísticos para la generación de empleo y desarrollo económico	1	1,3
Poca inteligencia de mercados para penetrar en otros nichos	1	1,3
Alta dependencia del gobierno central	1	1,3
Desaprovechamiento de las TICs	1	1,3
El territorio no tiene la capacidad para exportar.	1	1,3
Sobrepoblación	1	1,3

Poca inversión en ciencia, tecnología e innovación, CTel	1	1,3
Falta de inversión por obstáculos de la OCCRE	1	1,3
Inseguridad	1	1,3
Poco aprovechamiento de la biodiversidad marina	1	1,3
Poca diversificación en oferta de productos y servicios	1	1,3
Poco relevo generacional en actividades económicas pesqueras y agropecuarias;	1	1,3
Falta de Financiación e inversión	1	1,3
Poco valor agregado en la producción de bienes y servicios	1	1,3
Pocos canales de comercialización y distribución	1	1,3
Falta de visión exportadora	1	1,3
Poca capacidad de producción	2	2,5
Servicios públicos costosos e ineficientes	2	2,5
Ubicación geográfica	2	2,5
Sobrecostos para el proceso exportador	2	2,5
Desarticulación entre la oferta académica y las necesidades del sector productivo.	3	3,8
Poco acceso a materias primas	3	3,8
Falta de infraestructura portuaria	3	3,8
Altos cotos en conectividad marítima y aérea	5	6,3
Poca competitividad en calidad y precios	6	7,6
Talento humano poco calificado	7	8,9
Poca vocación exportadora	13	16,5
Falta de innovación en desarrollo de productor	14	17,7

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.39. Percepción de Debilidades en la Exportación de la Muestra Institucional y de expertos – Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.2.6. Percepción de la Oportunidades sobre los procesos de Exportación en las islas.

EL 66% de los entrevistados consideraron las siguientes oportunidades para el desarrollo de procesos de exportación en las islas.

- El caribe cuenta con un corredor turístico al que podrían participar el archipiélago por poseer todas las condiciones naturales y culturales que se demanda; en especial en aquellos modelos de negocios estructurados como los cruceros.
- Aprovechamiento de productos locales. La capacidad productiva de Continente Colombiano puede generar cadenas productivas de interés para el Caribe y Centroamérica.
- Riqueza e identidad cultural compartida con el Caribe. Al presentar similitudes se facilitan las caracterizaciones de los mercados y el posicionamiento de los productos existentes; es especial en aquellos productos culturales que podrían responder a la demanda cultural permanente que se evidencia en la región del Caribe. Los rasgos de identidad compartida disminuyen las barreras de entrada a estos mercados.
- El Caribe cuenta con una diversificación de mercados vírgenes poco explotados y poco aprovechados.
- Existe una voluntad del estado en suministrar asistencia y procesos de desarrollo para el Territorio.
- La Biodiversidad y condiciones del Caribe son muy apetecidas para el buceo.
- Generar procesos normativos especiales para las islas como otras en el Caribe.
- Investigaciones de mercados por parte de Procolombia existentes.
- Paraíso financiero
- Tasa de natalidad bajas en lugares estratégicos que podría potencializa la exportación de talento humano calificado.
- Talento humano calificado
- Exportación de servicios turísticos
- Comunidades anglófonas en el Caribe. El inglés criollo está en varias islas, esto facilitaría la articulación y las barreras de entrada a estos mercados.

- La agricultura es un sectores básico en las islas por el tema se autoconsumo, este podrían generar oportunidades de desarrollo, más aun por las condiciones del subsuela del Archipiélago.
- Acceso para participar de macroruedas nacionales e internacionales.
- El Turismo naturaleza, ecológico, comunitario es una tendencia mundial y las islas tienen el potencial para su desarrollo
- Acuerdos de articulación y tratados comerciales celebrados con el Caribe y Centroamérica
- Posicionamiento de la Reserva de Biosfera a nivel internacional. Los Recursos ambientales, paisaje y la condición de Reserva de biosfera son de interés internacional para los estados vecinos.
- La ubicación geográfica

A continuación se relacionan el número de respuestas obtenidas por estas oportunidades en la muestra.

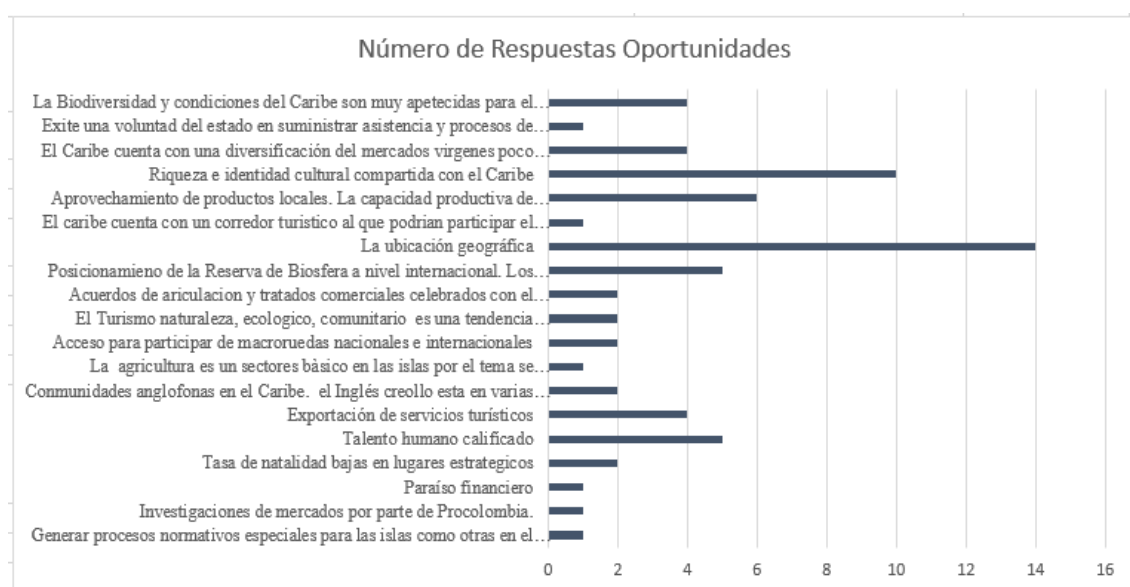
Tabla No. 27. Percepción de Oportunidades identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Número de Respuestas	% de Participación
Generar procesos normativos especiales para las islas como otras en el Caribe	1	1,5
Investigaciones de mercados por parte de Procolombia.	1	1,5
Paraíso financiero es apetecido en el Caribe	1	1,5
Tasa de natalidad bajas en lugares estratégicos	2	2,9
Talento humano calificado	5	7,4
Exportación de servicios turísticos	4	5,9
Comunidades anglófonas en el Caribe. El inglés criollo está en varias islas, esto facilitaría la articulación.	2	2,9
La agricultura es un sectores básico en las islas por el tema se autoconsumo, este podrían generar oportunidades de desarrollo, más aun por las condiciones del subsuela del Archipiélago.	1	1,5
Acceso para participar de macroruedas nacionales e internacionales.	2	2,9
El Turismo naturaleza, ecológico, comunitario es una tendencia mundial y las islas tienen el potencial para su desarrollo	2	2,9
Acuerdos de articulación y tratados comerciales celebrados con el Caribe y Centroamérica	2	2,9
Posicionamiento de la Reserva de Biosfera a nivel internacional. Los Recursos ambientales, paisaje y la condición de Reserva de biosfera son de interés internacional para los estados vecinos.	5	7,4

La ubicación geográfica	14	20,6
El caribe cuenta con un corredor turístico al que podrían participar el archipiélago	1	1,5
Aprovechamiento de productos locales. La capacidad productiva de Continente Colombiano puede generar cadenas productivas de interés para el Caribe y Centroamérica	6	8,8
Riqueza e identidad cultural compartida con el Caribe. Demanda cultural permanente	10	14,7
El Caribe cuenta con una diversificación de mercados vírgenes poco explotados y aprovechados.	4	5,9
Existe una voluntad del estado en suministrar asistencia y procesos de desarrollo para el Territorio	1	1,5
La Biodiversidad y condiciones del Caribe son muy apetecidas para el buceo	4	5,9

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.40. Percepción de Oportunidades en la Exportación de la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.2.6. *Percepción de la Amenazas sobre los procesos de Exportación.*

Las principales amenazas identificadas por la muestra, que enfrentan las empresas que exportan se pueden agrupar en los siguientes aspectos:

- Presencia de Piratas en los mares que afecta el aprovechamiento del recurso pesquero.
- La ubicación geográfica que delimita la conectividad y el acceso a los destinos.
- Poca conectividad y equipamiento tecnológico.
- La Crisis económica mundial genera desaceleración de los procesos comerciales.
- Pocas garantías arancelarias y normativas
- Aumento del turismo que genera el deterioro del capital natural del territorio.
- Poco acceso a materias primas
- Dificultad para acceder a canales de distribución en país de destino
- Reducido margen de utilidad del proceso exportador.
- Canal de Nicaragua
- Talento humano poco calificado
- Narcotráfico
- Cambio climático
- Perdida de la riqueza cultural
- Baja inversión
- Servicios públicos ineficientes y costosos
- Conflicto limítrofe con Nicaragua
- Impactos negativos del modelo económico turístico
- Inseguridad
- Baja competitividad por deficiente infraestructura
- Poca competitividad en precio y calidad
- Poca vocación exportadora

Tabla No. 28. Percepción de Amenazas identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Número de Respuestas	Número de Respuestas
Presencia de Piratas en los mares	1	1,4
Ubicación geográfica	1	1,4
Poca conectividad	1	1,4
Crisis económica mundial	1	1,4
Pocas garantías arancelarias y normativas	1	1,4
Aumento del turismo	1	1,4
Poco acceso a materias primas	1	1,4
Dificultad para acceder a canales de distribución en país de destino	1	1,4
Reducido margen de utilidad del proceso exportador.	1	1,4
Canal de Nicaragua	1	1,4
Talento humano poco calificado	1	1,4
Narcotráfico	2	2,7
Cambio climático	2	2,7
Perdida de la riqueza cultural	2	2,7
Baja inversión	2	2,7
Servicios públicos ineficientes y costosos	2	2,7
Conflicto limítrofe con Nicaragua	2	2,7
Impactos negativos del modelo económico turístico	4	5,5
Inseguridad	4	5,5
Baja competitividad por deficiente infraestructura	7	9,6
Poca competitividad en precio y calidad	9	12,3
N/A	10	13,7
Poca vocación exportadora	16	21,9

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.41. Percepción de Amenazas en la Exportación de la Muestra Institucional y de expertos – Entrevista



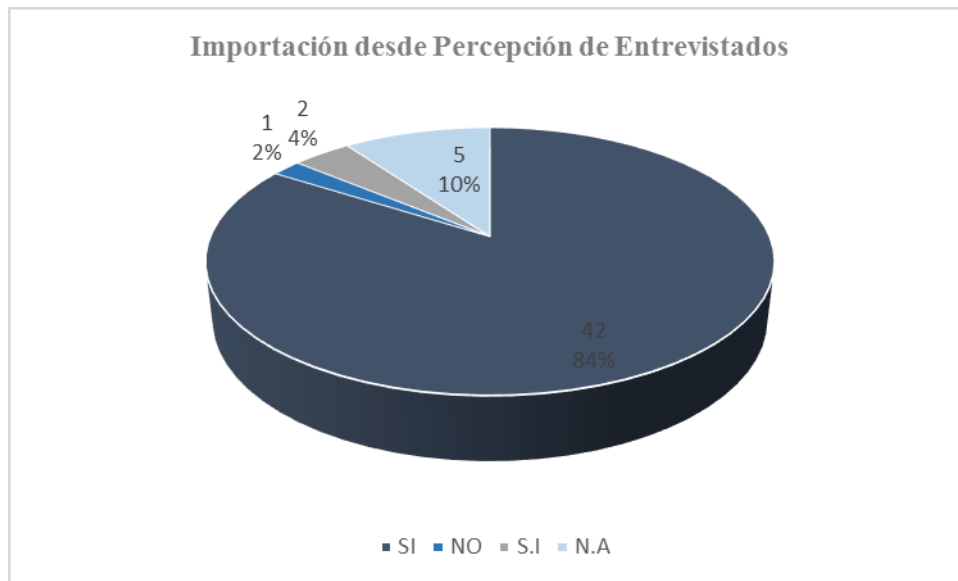
Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.3. Percepción de la Importación de los bienes y servicios del Caribe a las islas.

8.2.3.1. Existencia de Actividades de Importación.

Con relación a la percepción de los entrevistados frente a los procesos de importación, el 84% consideró que este se da y esto obedece a que el territorio por su condición de insularidad depende actualmente en un grado significativo para responder a las necesidades de autoconsumo. Vale la pena anotar, como se mencionó en el capítulo de contextualización, que esto es el resultado al cambio de vocación del territorio, que migró de la pesca y la agricultura a un modelo basado en la actividad comercial y el turismo.

Gráfica No.42. Percepción Importación en la Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

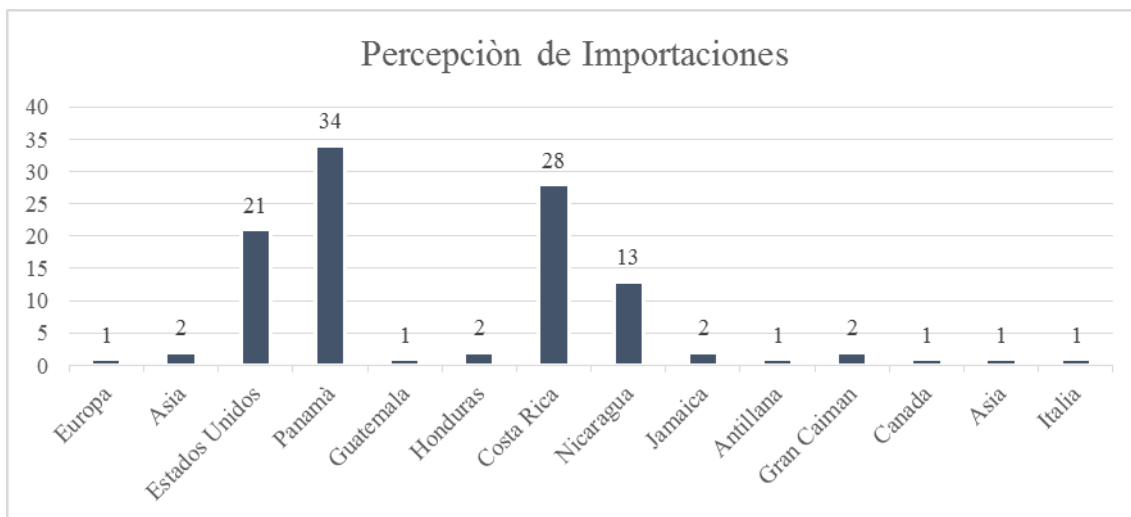


Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.3.2. Destino de importación Desde el Caribe hacia las Islas.

Los países identificados en la muestra fueron Panamá con el 30,9%, Costa Rica en un 25,5%, Estados Unidos con un 19,1% y Nicaragua con un 11,8%. Otros con una menor participación como Asia con el 1,8%, Honduras 1,8%, Jamaica 1,8% y Gran Caimán 1,8. Finalmente un grupo con una participación mínima Europa, Guatemala, Antillana, Canadá e Italia con 0,9% cada uno respectivamente.

Gráfica No.43. Percepción de Importación en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

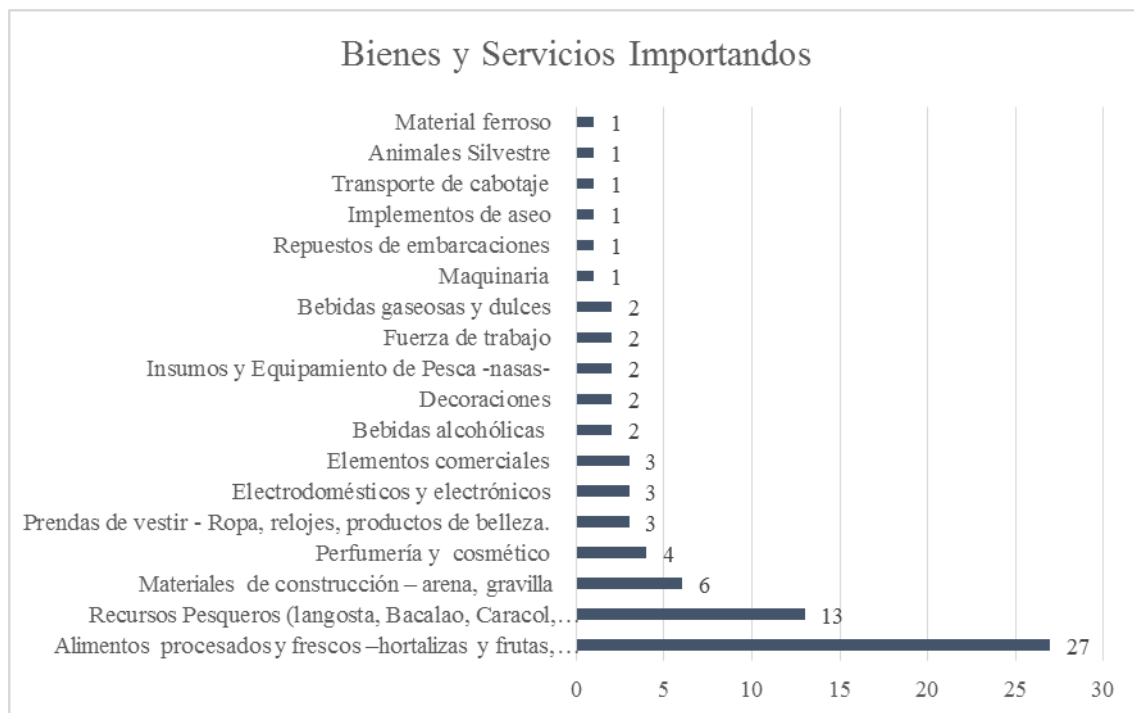


Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.3.3. *Percepción de Bienes y servicios sobre Importación en el Departamento.*

Por lo expuesto al inicio y corroborando los resultados de la entrevista a profundidad, los bienes y servicios son similares a los identificados en la encuesta. Del total de respuesta el 36% estableció que los alimentos procesados y frescos –hortalizas y frutas, lácteos, Pigtell, Pan coger, coco, Carne de cerdo, arroz, frijoles, plátano, ají.; el 17,3% Recursos Pesqueros (langosta, Bacalao, Caracol, Camarones frescos, camarones secos, pesca blanca), el 8% Materiales de construcción – arena, gravilla, 5,3% Perfumería y cosmético, el 4% Prendas de vestir - Ropa, relojes, productos de belleza. En esta misma proporción Electrodomésticos y electrónicos y Elementos comerciales. Un 2,7% Bebidas alcohólicas, Decoraciones, Insumos y Equipamiento de Pesca -nasas-, Fuerza de trabajo, Bebidas gaseosas y dulces, cada uno. Y finalmente con una participación de 1,3% cada uno los siguientes: Maquinaria, Repuestos de embarcaciones, Implementos de aseo, Transporte de cabotaje, Animales Silvestre Material ferroso.

Gráfica No.44. Percepción de Bienes y servicios Importados en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Retomando el perfil económico del Departamento 2016, los principales productos de importación fueron en el 63,2% productos de grupos electrógeno siendo el más representativo en forma muy significativa. Luego otros en pequeños porcentajes Chaquetas y vestidos China 4,1%, luego camisas o blusas con el 3,4%. Con relación a los principales orígenes se evidencia que el 66,6% es importando de la India, 12,6% de China, 8,5% de Estados Unidos, 3,7% de España, 2,5% Hong Kong, 1,6%, Italia y 0,9% México. Estos resultados ratifican algunos de los encontrados en los resultados del presente estudio como bienes de consumo, bienes de capital y material de construcción, materias primas y bienes intermedios; sin embargo se especifican una gama de productos que no son evidenciados en esta balanza. Es claro que existe un proceso paralelo de comercialización con el Caribe basado en la familiar, la idiosincrasia, algunas de las siguientes expresiones documentadas en la entrevista lo ratifican:

- “Mucho de lo que importamos lo revendemos por barco a Nicaragua y ciertas partes de Honduras. Se están tranzando en las costas”
- “Cambio de pargo por pez loro”
- "Lo que dejamos de sembrar lo traemos de Nicaragua",
- “Alguno productos alimenticios aparecen como faenas de pesca, porque estos no se encuentran en los registros de importación.”
- “Los pescadores comentan pero no los reportan, sobre todo en la zona de Carl Island”.

8.2.3.4. *Percepción de Fortalezas en la Importación.*

Los participantes consideran como fortalezas del proceso de importación los siguientes aspectos:

- Bilingüismo. Manejo del Inglés
- Empresas competitivas en el mercado
- La importación es fundamental para el alcance de la Seguridad Alimentaria en el territorio.
- Es una fuente generadora de empleo
- Los sectores que intervienen en los procesos tienen conocimiento de los patrones de consumo local.
- Hay acceso a Servicios de consolidación de mercancía
- La misma condición de isla del territorio demanda procesos naturales la importación.
- Poca competencia local, genera conglomerados y presencia de monopolios en algunos productos de consumo local y para el comercio.
- Acceso a proveedores competitivos nacionales e internacionales
- Recursos ambientales, paisaje y Reserva de biosfera
- Talento humano calificado
- Mercado de consumo local.
- Ubicación geográfica
- Exención de impuestos y aranceles

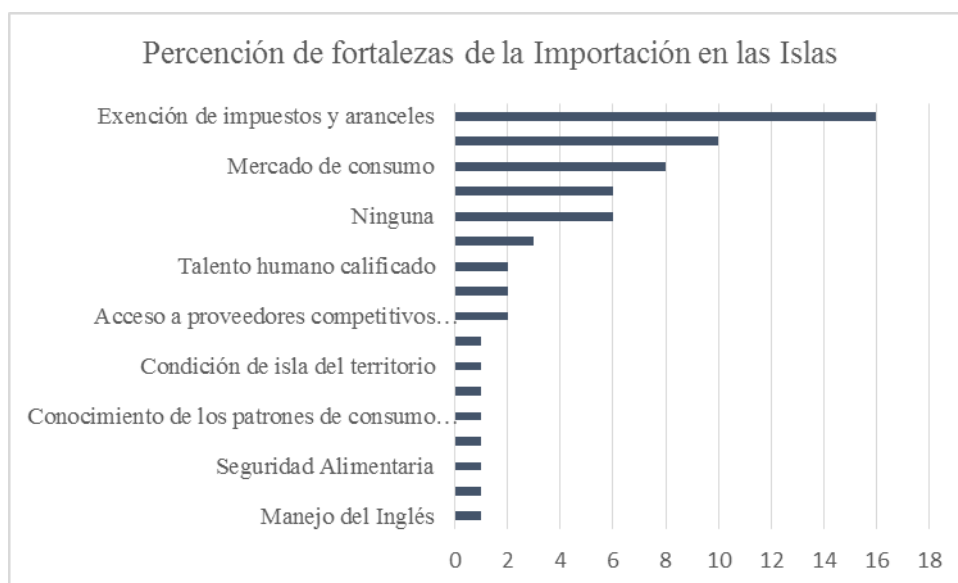
Tabla No. 29. Percepción de Fortalezas en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Número de Respuestas	% Part
Manejo del Inglés	1	1,6
Empresas competitivas en el mercado	1	1,6
Seguridad Alimentaria	1	1,6
Generación de empleo	1	1,6
Conocimiento de los patrones de consumo local.	1	1,6
Acceso a Servicios de consolidación de mercancía	1	1,6
Condición de isla del territorio	1	1,6
Poca competencia local	1	1,6
Acceso a proveedores competitivos nacionales e internacionales	2	3,2
Recursos ambientales, paisaje y Reserva de biosfera	2	3,2
Talento humano calificado	2	3,2
Poca competencia local	3	4,8
Ninguna	6	9,5
N/A	6	9,5

Mercado de consumo	8	12,7
Ubicación geográfica	10	15,9
Exención de impuestos y aranceles	16	25,4

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.45. Percepción de Fortalezas en la Importación del Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.3.5. *Percepción de Debilidades en la Importación*

Los resultados de debilidades consideradas por los participantes fueron:

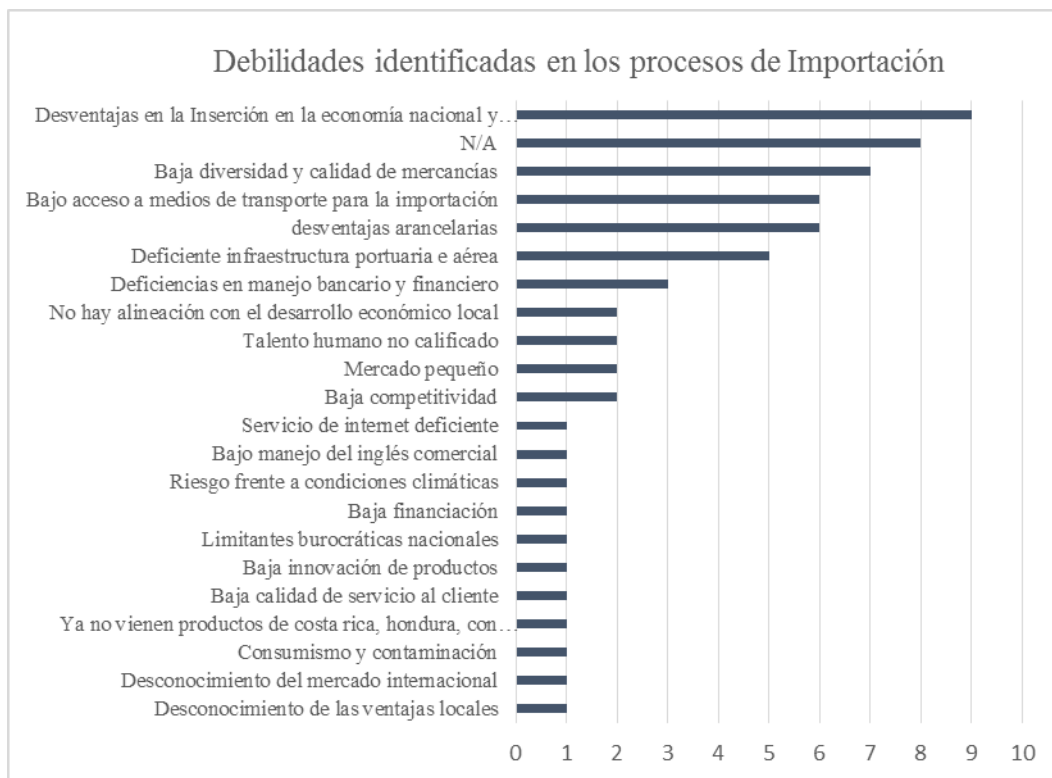
Tabla No. 30. Percepción de Debilidades en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Número de empresas	% Part
Desconocimiento de las ventajas locales	1	1,7
Desconocimiento del mercado internacional	1	1,7
Consumismo y contaminación	1	1,7
Ya no vienen productos de costa rica, hondura, con mayor frecuencia	1	1,7
Baja calidad de servicio al cliente	1	1,7
Baja innovación de productos	1	1,7
Limitantes burocráticas nacionales	1	1,7
baja financiación	1	1,7
Riesgo frente a condiciones climáticas	1	1,7
Bajo manejo del inglés comercial	1	1,7
Servicio de internet deficiente	1	1,7
Baja competitividad	2	3,4
Mercado pequeño	2	3,4

Talento humano no calificado	2	3,4
No hay alineación con el desarrollo económico local	2	3,4
Deficiencias en manejo bancario y financiero	3	5,2
Deficiente infraestructura portuaria e aérea	5	8,6
desventajas arancelarias	6	10,3
Bajo acceso a medios de transporte para la importación	6	10,3
Baja diversidad y calidad de mercancías	7	12,1
N/A	8	13,8
desventajas en la Inserción en la economía nacional y mundial	9	15,5
Total Respuesta	58	100
Promedio	3,4	
Moda	1	
Media	1,8	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.46. Percepción de Debilidades en la Importación del Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.3.6. *Percepción de Oportunidades en la Importación.*

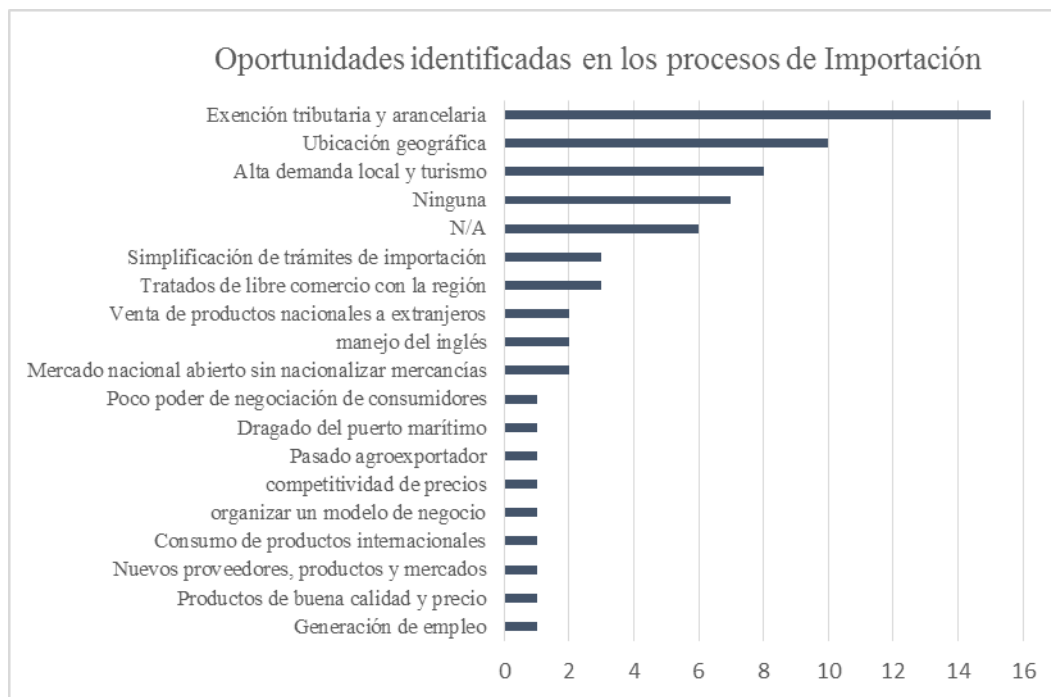
Las oportunidades identificadas por los participantes frente a los procesos de Importación fueron:

Tabla No. 31. Percepción de Oportunidades en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Número de empresas	% Part
Generación de empleo	1	1,5
Productos de buena calidad y precio	1	1,5
Nuevos proveedores, productos y mercados	1	1,5
Consumo de productos internacionales	1	1,5
organizar un modelo de negocio	1	1,5
competitividad de precios	1	1,5
Pasado agroexportador	1	1,5
Dragado del puerto marítimo	1	1,5
Poco poder de negociación de consumidores	1	1,5
Mercado nacional abierto sin nacionalizar mercancías	2	3,0
manejo del inglés	2	3,0
Venta de productos nacionales a extranjeros	2	3,0
Tratados de libre comercio con la región	3	4,5
Simplificación de trámites de importación	3	4,5
N/A	6	9,0
Ninguna	7	10,4
Alta demanda local y turismo	8	11,9
Ubicación geográfica	10	14,9
Exención tributaria y arancelaria	15	22,4
Total Respuesta	67	100,0
Promedio	3,5	
Moda	1	
Media	1,6	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.47. Percepción de Oportunidades en la Importación del Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.3.7. *Percepción de Amenazas en la Importación.*

En cuanto a las amenazas identificadas en los procesos de importación realizados en el departamento se identificaron los siguientes aspectos.

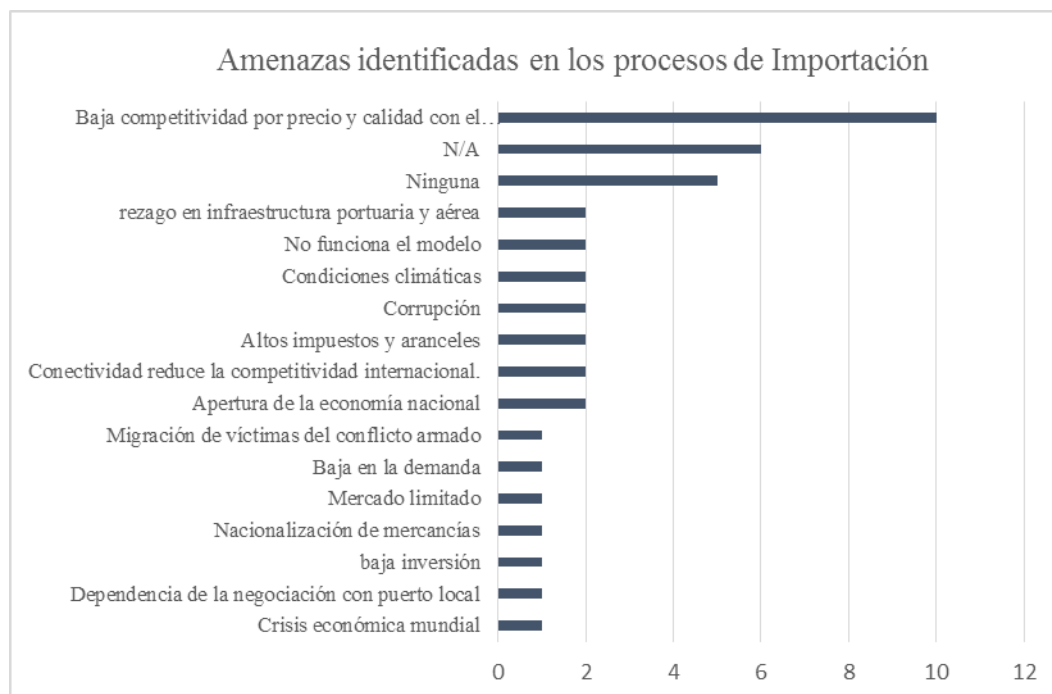
Tabla No. 32. Percepción de Amenazas en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Número de empresas	% Part
Crisis económica mundial	1	1,8
Dependencia de la negociación con puerto local	1	1,8
baja inversión	1	1,8
Nacionalización de mercancías	1	1,8
Mercado limitado	1	1,8
Baja en la demanda	1	1,8
Migración de víctimas del conflicto armado	1	1,8
Apertura de la economía nacional	2	3,6
Conectividad reduce la competitividad internacional.	2	3,6
Altos impuestos y aranceles	2	3,6
Corrupción	2	3,6
Condiciones climáticas	2	3,6
No funciona el modelo	2	3,6
rezago en infraestructura portuaria y aérea	2	3,6

Ninguna	5	9,1
N/A	6	10,9
Baja competitividad por precio y calidad con el producto nacional	10	18,2
El cambio del dólar	13	23,6
Total Respuesta	55	100,0
Promedio	2,5	
Moda	1	
Media	1,6	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.48. Percepción de Amenazas en la Importación del Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.4. Experiencias Exitosas en importación y Exportación.

8.2.4.1. Experiencias Exitosas en Exportación.

Uno de los grandes logros de la economía del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, como se mencionó en los primeros capítulos fue el proceso de exportación de coco, donde la vocación del territorio permitió la sostenibilidad y el desarrollo del mismo. De igual forma las islas ampliaron y diversificaron ingresando a los cítricos y algodón. Hoy por hoy la vocación ha cambiado y los ejercicios exitosos se han direccionados a otros sectores económicos en

función de la vocación y el modelo económico que prime. En la siguiente tabla se identifican aquellos procesos que a consideración de las instituciones y expertos ha tenido un grado de éxito que podría ser analizado para el ejercicio.

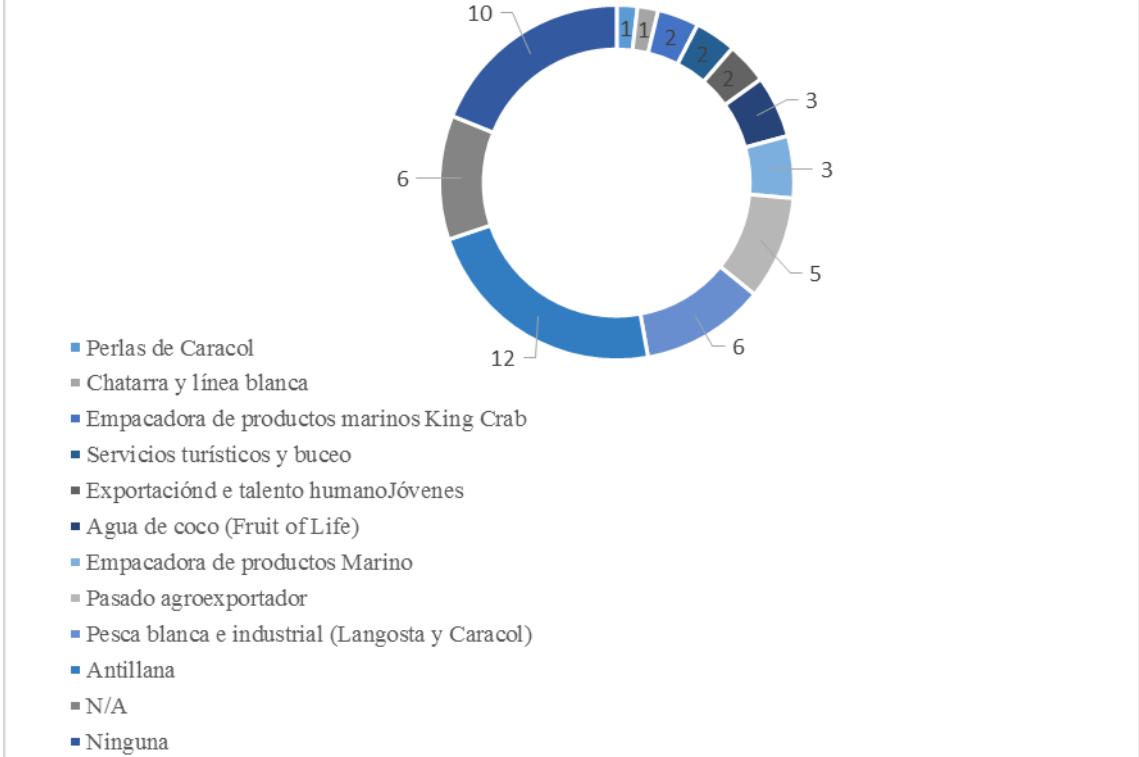
Tabla No. 33. Percepción de Experiencias Exitosas identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Numero de entrevistados	% Part
Venta de Perlas de Caracol	1	1,9
Chatarra y línea blanca	1	1,9
Empacadora de productos marinos King Crab	2	3,8
Servicios turísticos y buceo	2	3,8
Exportación de talento humano – Jóvenes	2	3,8
Agua de coco (Fruit of Life)	3	5,7
Empacadora de productos Marino	3	5,7
Pasado agroexportador	5	9,4
Pesca blanca e industrial (Langosta y Caracol)	6	11,3
Empacadora de productos marinos Antillana	12	22,6
N/A	6	11,3
Ninguna	10	18,9
Total Respuesta	53	100,0
Promedio	4,4	
Moda	2	
Media	2,5	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.49. Percepción de Experiencias exitosas en Exportación en el Archipiélago Muestra Institucional y de expertos –Entrevista

Percepción de Experiencias exitosas en Exportación



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Es evidente que el desarrollo de un proceso exitoso requiere de la intervención integral de múltiples variables que permite que los procesos de sostengan en el tiempo, donde el acceso a la materia prima, las políticas de desarrollo y la innovación juegan un papel significativa. En el archipiélago los patrones de éxito como se pueden ver van muy ligados a la vocación del modelo de desarrollo del momento, pero es forma aislada, pesen a que las condiciones al cambio no han sido planificadas y por el contrario es una respuesta a la adaptabilidad y resistencia a salir del mercado por parte de los exportadores.

8.2.4.2. Experiencias Exitosas en Importación.

Con relación a los procesos de importación en las islas, se podría establecer que el modelo ha sido exitoso , dado que hay un mercado local que demanda un consumo permanente y la inexistencia de generación de bienes localmente genera toda una posibilidad de éxito. Los resultados identificados en la entrevista fueron.

Tabla No. 34. Percepción de Experiencias Exitosas en Importación identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Numero de entrevistados	% Part
Distribuidoras de Materiales de construcción	1	2,3
Joyerías	1	2,3
Iliza/distribuidora	1	2,3
Impesca y Supertodo /Alimentos	1	2,3
Miscelandia /Productos americanos	1	2,3
Pronal /Vinos y bebidas	1	2,3
Productos de Indonesia	1	2,3
Las importaciones antes de la apertura económica	2	4,7
Importadora JR	2	4,7
Super Jacky	2	4,7
Casa Hendaw	3	7,0
Importación Generalizadas	10	23,3
Perfumería la Riviera	6	14,0
Ninguna	6	14,0
N/A	5	11,6
Total Respuesta	43	100,0
Promedio	2,9	
Moda	1	
Media	1,9	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.50. Percepción de Experiencias exitosas en Importación en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

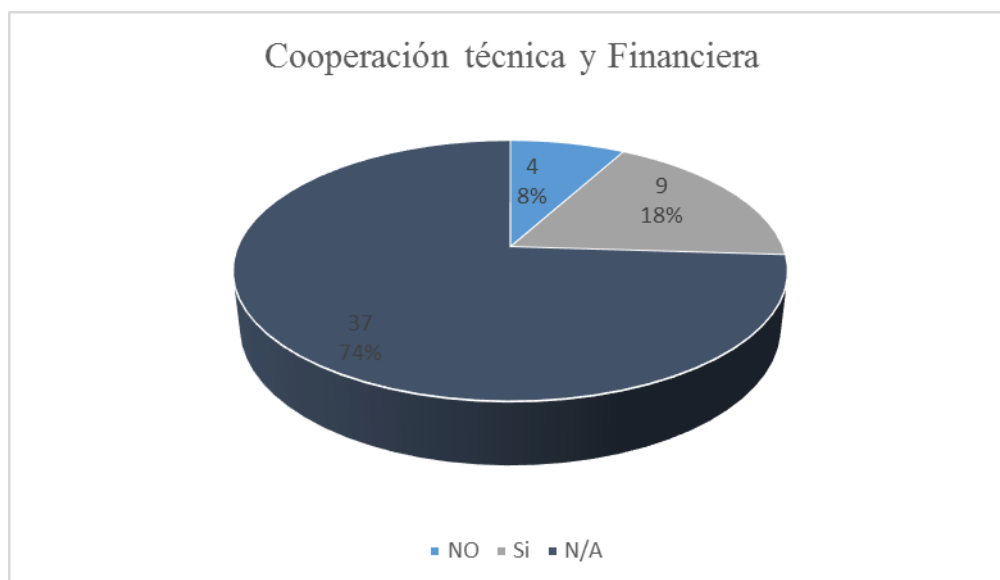
Es importante rescatar que una de las preocupaciones identificadas en la muestra ha sido el desplazamiento de los productos importados por los productos nacionales en la isla, que poco a poco ha venido creciendo, y que sumado a que las condiciones o ventajas que se tenían frente a algunos bienes importando por la condición de puerto libre ha venido disminuyendo en los últimos años ya que estos mismo son adquiridos en el continente con mejores condiciones, esto como resultado de la apertura económica.

8.2.5. Intervención Regional del Gobierno Nacional.

Por otro lado, en término de intervención de recursos financieros o cooperación técnica por parte de gobierno nacional, se identificó que el 74% no dio respuesta a la pregunta, solo un 18% manifestó que el estado está realizando intervenciones regionales para apoyar los procesos de exportación e importación, y/o estrategias de articulación. Un 8% considero que el estado no está acompañando o generando herramientas o estrategias para potencializar las actividades comerciales y de intercambio en las islas

con el Caribe en el marco de las oportunidades generadas por los tratados o acuerdo celebrados.

Gráfica No.51. Percepción de Cooperación técnica en comercio exterior en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Por otro lado, de las respuestas positivas frente al acompañamiento técnico y financiero a este tipo de procesos, se identificaron algunas entidades que han realizado este tipo de acompañamiento, entre ellas: Bancoldex, Coralina, Impulsa, Unidad Nacional de Gestión del Riego de Desastres, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con una oficina en la región –MICITIO-. Sin embargo al realizar un rastreo local se identifican procesos de fomento pero no un proceso alineado.

Las intervencions y/o acompañamiento esta determinado por los siguientes aspectos:

- Apuntan a las metas y prioridades de orden nacional, con recursos económicos y técnicos
- Oferta de procesos de Financiación
- Carencia en la región deldominio técnico para la formulación del planes de Exportación.
- Nuevas líneas estratégicas alineadas de ordennacional
- Poca calidad en la empresa privada para la generación de productos competitivos.

Tabla No. 35. Percepción de Entidades financiadoras o cooperante identificado en la
Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Apoyo	¿Por qué?	Entidad financiadora o cooperante
-------	-----------	-----------------------------------

		Bancóldex	Coralina	Impulsa	Unidad Nacional de Gestión del riesgo	No específica la entidad	Ministerio de Comercio, industria y turismo
Si	Apuntan a las metas y prioridades de orden nacional, con recursos económicos y técnicos					1	
	Financiación	2	2	2	2	2	2
	Identifican que requieren dominio técnico para la formulación del plan Exportador					1	
	Nuevas líneas estratégicas	1					
NO	Por la calidad de empresa privada						

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Se evidencian que los procesos por lo general se ofertan enmarcados en las metas e indicadores de orden nacional, desconociendo las particularidades que pueden darse en un territorio insular.

8.2.6. Necesidades Institucionales y Empresariales.

Las necesidades institucionales y de despegue empresarial identificadas en la entrevista, que consideran pueden generar capacidades estratégicas en el departamento son:

- Una estructura normativa para la región que obedezca a sus necesidades particulares. Se considera necesario el desarrollo del régimen especial para el Departamento.
- Que el territorio cuente con una/as Universidad/es en el territorio que mantenga una relación permanente con la región del caribe; y sea una entidad generadora de posibilidades y potencialidades de desarrollo en el territorio.
- Desarrollo de capacidades a partir de las vocaciones y recursos existentes con potencial en el departamento.
- Innovar en modelos que puedan generar crecimientos acelerados. Recomendaron explorar y retomar los planteamientos de un Paraíso fiscal para san Andrés Islas.
- Estudiar estrategias que intervengan los Altos costos de fletes y nuevas rutas marinas.
- Aprovechar la ley de fronteras, esta genera grandes posibilidades que pueden ser aplicadas en la región.
- Sanear los procesos administrativos, la reducción de la corrupción generaría mayores posibilidades de inversiones en la región.
- Asesoría y acompañamiento especializado para alinear y establecer estrategias de articulación de las islas.

- Implementar estrategias de Formalización de las empresas y los procesos de exportación que se están presentando en la actualidad desde la informalidad.
- Mejorar la Conectividad en todas las dimensiones aplicables al territorio.
- Incrementar los Intercambios culturales y deportivos con la región del Caribe.
- Articulación entre la oferta académica y las necesidades del sector, en función de mejorar los procesos de articulación de las islas con el Caribe, en el marco de los acuerdos celebrados por el estado y sus potencialidades.
- Mejoramiento del modelo turístico – Reingeniería del modelo-. Enfocar el proceso a nuevos nichos de mercado que no generen el impacto ambiental y socioeconómico del modelo actual.
- Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad marina para el Buceo. Invertir en Infraestructura y capacidades el turismo de buceo de alto nivel.
- Invertir en mejorar en Atención al cliente, para lograr la exportación de servicios turísticos especializados.
- Reingeniería en el sector de Pesca
- Alianzas Público-Privada
- Mejoramiento del mercado local
- Alinear procesos locales para trabajar la Competitividad del territorio.
- Modernización del sector público, es especial la generación de políticas públicas basadas en la articulación de las islas con el Caribe.
- Inteligencia de mercados locales e internacionales.
- Generar estrategias de Financiación dentro del marco de procesos integrales y no en forma aislada.
- Apoyo técnico y financiero a empresas con vocación exportadora
- Replanteamiento del modelo económico actual.
- Mejorar relaciones comerciales con Nicaragua y otros países de la región
- Articulación empresarial clúster
- Aprovechamiento de los productos locales (Alimentos)
- Formación del talento humano
- Mejora de la Infraestructura turística y servicios públicos, como capacidad local para la exportación de servicios turísticos
- Planificación y análisis integral del sector
- Mejorar en innovación, ciencia y tecnología

Tabla No. 36. Percepción de necesidades institucionales y empresariales identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta(Necesidades)	Numero de Respuesta	% Part
Desarrollo del régimen especial	1	1,1
Universidad en el territorio con relaciones con la región	1	1,1
Desarrollo de capacidad instalada	1	1,1
Paraíso fiscal	1	1,1

Altos costos de fletes	1	1,1
Aprovechar la ley de fronteras	1	1,1
Reducción de la corrupción	1	1,1
Asesoría y acompañamiento especializado	1	1,1
Formalización	1	1,1
Conectividad	1	1,1
Intercambios culturales y deportivos con la región	1	1,1
Articulación entre la oferta académica y las necesidades del sector	1	1,1
Mejoramiento del modelo turístico	1	1,1
Aprovechamiento sostenible de la biodiversidad marina para el Buceo	1	1,1
Mejorar en Atención al cliente	1	1,1
Cambio de motores 2 tiempos a 4	1	1,1
Muchos de todos los niveles	1	1,1
Alianzas Público-Privada	2	2,2
Mejoramiento del mercado local	2	2,2
Competitividad	2	2,2
Modernización del sector publico	2	2,2
Inteligencia de mercados locales e internacionales	2	2,2
Financiación	3	3,3
Apoyo técnico y financiero a empresas con vocación exportadora	3	3,3
Cambio del modelo económico	4	4,4
Mejorar relaciones comerciales con Nicaragua y otros países de la región	4	4,4
Articulación empresarial clúster	5	5,6
Aprovechamiento de los productos locales (Alimentos)	6	6,7
Formación del talento humano	8	8,9
Mejora de la Infraestructura turística y servicios públicos	8	8,9
Planificación y análisis integral del sector	8	8,9
Mejorar en innovación, ciencia y tecnología	12	13,3
N/A	2	2,2
Total Respuesta	90	100,0
Promedio	2,8	
Moda	1	
Media	1,5	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.52. Percepción de Necesidades de despegue del comercio exterior en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.7. Modelos de Negocios Competitivos Identificados.

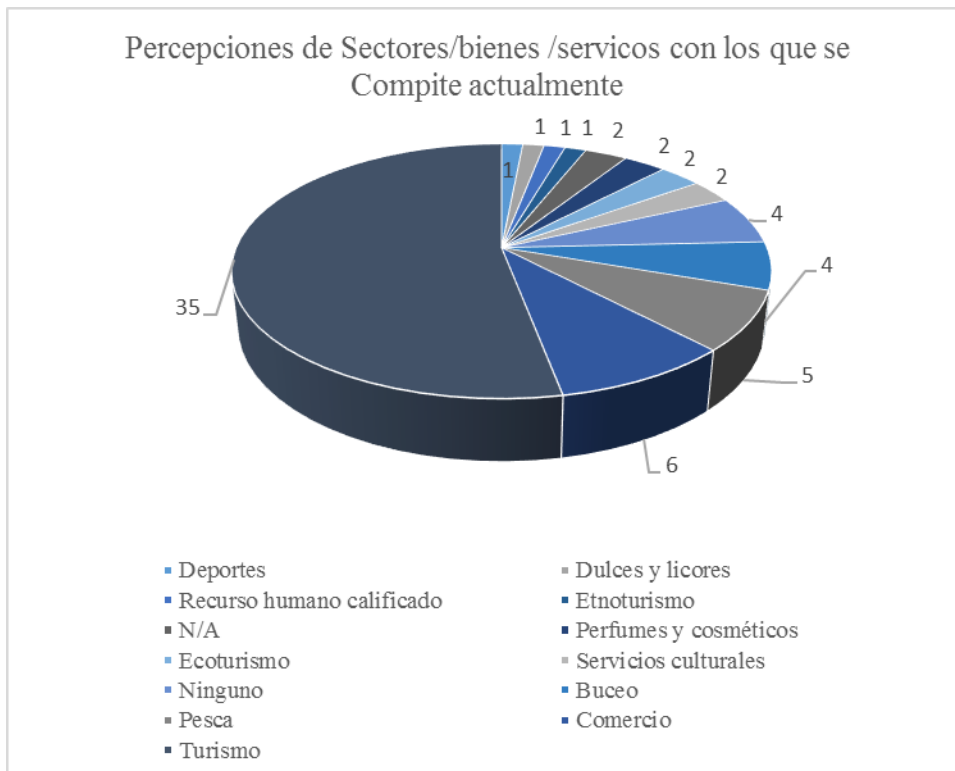
8.2.7.1. *Percepción de Actuales Modelos de Negocios Competitivos.*

Como respuesta a la pregunta ¿Según su experiencia y conocimiento, en qué negocios compiten nuestras empresas hoy?, las respuestas fueron las siguientes:

Tabla No. 37. Percepción de Modelos de Negocios Competitivos identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Numero de Respuestas	% Part
Deportes	1	1,5
Dulces y licores	1	1,5
Recurso humano calificado	1	1,5
Etnoturismo	1	1,5
N/A	2	3,0
Perfumes y cosméticos	2	3,0
Ecoturismo	2	3,0
Servicios culturales	2	3,0
Ninguno	4	6,1
Buceo	4	6,1
Pesca	5	7,6
Comercio	6	9,1
Turismo	35	53,0
Total Respuesta	66	100,0
Promedio	5,1	
Moda	1	
Media	1,9	

Gráfica No.53. Percepción de Negocios competitivos hoy en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Se puede evidenciar que el 53% considera que actualmente se está compitiendo con el Turismo, cabe anotar que reflexionan sobre la sostenibilidad del mismo y el aporte que este genere al desarrollo social y ambiental de las islas. El 9,1% considera que el Comercio, coincidiendo con los datos arrojados en el perfil económico de las islas para el 2017. El 7,6% que la actividad de Pesca una línea que no aparece en los sectores que aportan al PIB para el 2017. Por otro lado en cuanto a servicios un 6.1% de los

entrevistados consideran que actualmente competimos con el Buceo, el 3% con Ecoturismo, 3% Servicios culturales, 1,5% Etnoturismo, un 1,5% con Recurso humano calificado y un 1,5% con el deporte. En cuanto a bienes un 3% considera que con las líneas de perfumería y cosméticos y el 1,5% dulces y licores. El 9% consideró que actualmente las islas no compiten con ningún bien o servicio.

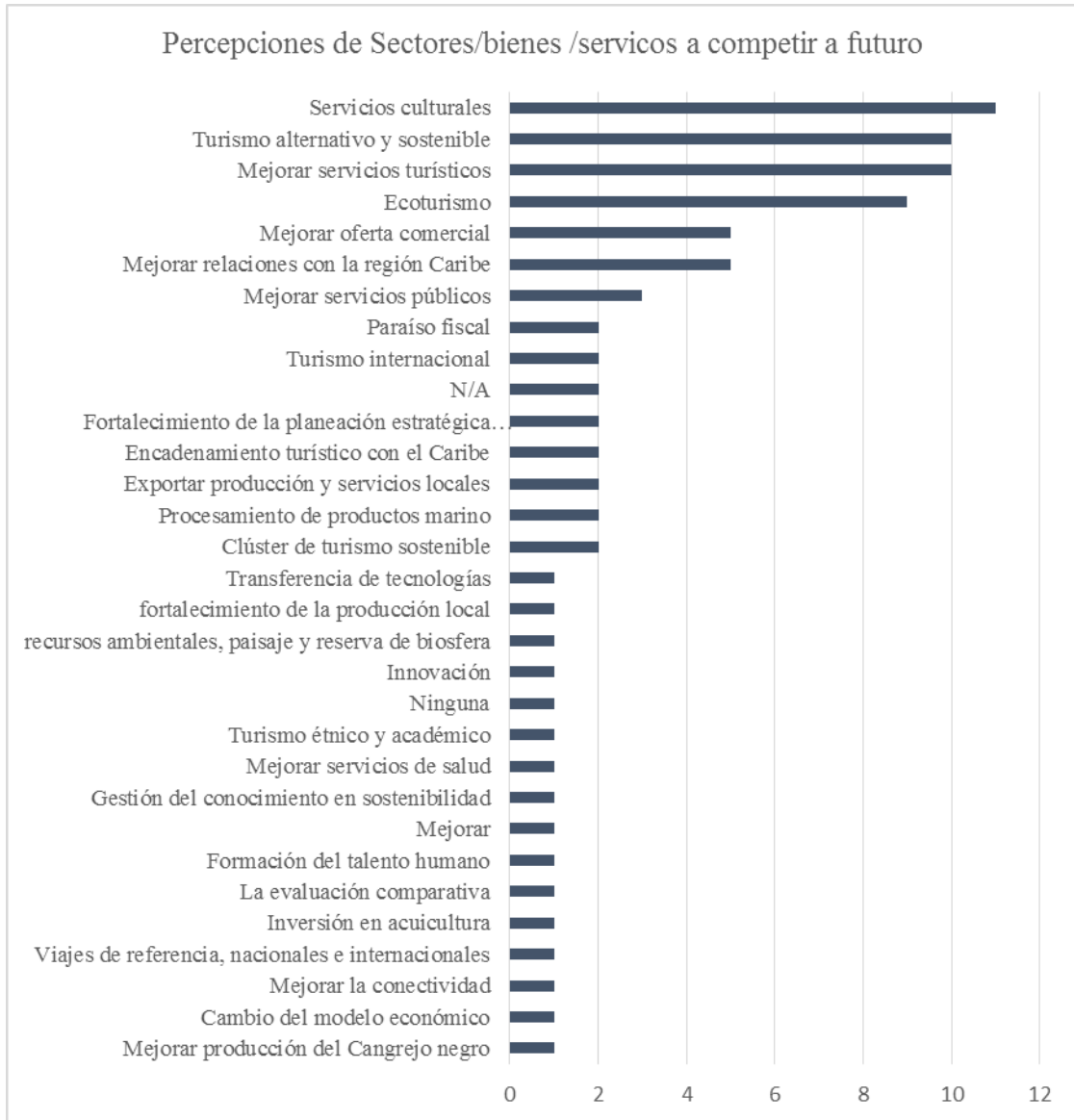
8.2.7.2. Percepción de Modelos de Negocios con alto nivel Competitivo a mediano y largo plazo.

En cuanto a los sectores y modelos de negocio con los que las islas pudieran competir en el futuro, se identificó:

Tabla No. 38. Percepción de Modelos de Negocios Competitivos a futuro identificado en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Servicios	Bienes	Competencia estratégicas	Necesidades para mejorar la capacidad estratégica
Servicios culturales (12,9%) Mejorar servicios turísticos (11,8) Turismo alternativo y sostenible (11,8) Ecoturismo (10,6) Clúster de turismo sostenible (2,4) Encadenamiento turístico con el Caribe (2,4) Turismo internacional (2,4) Viajes de referencia, nacionales e internacionales (1,2) Paraíso fiscal (2,4) Turismo étnico y académico (1,2)	Mejorar oferta comercial (5,9) Procesamiento de productos marino (2,4) Exportar producción y servicios locales (2,4) Mejorar producción del Cangrejo negro (1,2) Inversión en acuicultura (1,2) Recursos ambientales, paisaje y reserva de biosfera (1,2)	Mejorar relaciones con la región Caribe (5,9) Formación del talento humano (1,2) Gestión del conocimiento en sostenibilidad (1,2) Transferencia de tecnologías (1,2)	Mejorar servicios públicos (3,5) Fortalecimiento de la planeación estratégica empresarial (2,4) Cambio del modelo económico (1,2) Mejorar la conectividad (1,2) La evaluación comparativa (1,2) Mejorar servicios de salud (1,2) Innovación (1,2) Fortalecimiento de la producción local (1,2)

Gráfica No.55. Percepción de sectores/bienes/servicios a competir en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 39. Recomendaciones de mejora identificada en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Numero de entrevistados	% Part
Mejorar producción del Cangrejo negro	1	1,2
Cambio del modelo económico	1	1,2
Mejorar la conectividad	1	1,2
Viajes de referencia, nacionales e internacionales	1	1,2
Inversión en acuicultura	1	1,2
La evaluación comparativa	1	1,2
Formación del talento humano	1	1,2
Mejorar	1	1,2
Gestión del conocimiento en sostenibilidad	1	1,2
Mejorar servicios de salud	1	1,2
Turismo étnico y académico	1	1,2
Ninguna	1	1,2
Innovación	1	1,2
recursos ambientales, paisaje y reserva de biosfera	1	1,2
fortalecimiento de la producción local	1	1,2
Transferencia de tecnologías	1	1,2
Clúster de turismo sostenible	2	2,4
Procesamiento de productos marino	2	2,4
Exportar producción y servicios locales	2	2,4
Encadenamiento turístico con el Caribe	2	2,4
Fortalecimiento de la planeación estratégica empresarial	2	2,4
N/A	2	2,4
Turismo internacional	2	2,4
Paraíso fiscal	2	2,4
Mejorar servicios públicos	3	3,5
Mejorar relaciones con la región Caribe	5	5,9
Mejorar oferta comercial	5	5,9
Ecoturismo	9	10,6
Mejorar servicios turísticos	10	11,8
Turismo alternativo y sostenible	10	11,8
Servicios culturales	11	12,9
Total Respuesta	85	
Promedio	2,7	100,0
Moda	1	
Media	1,5	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

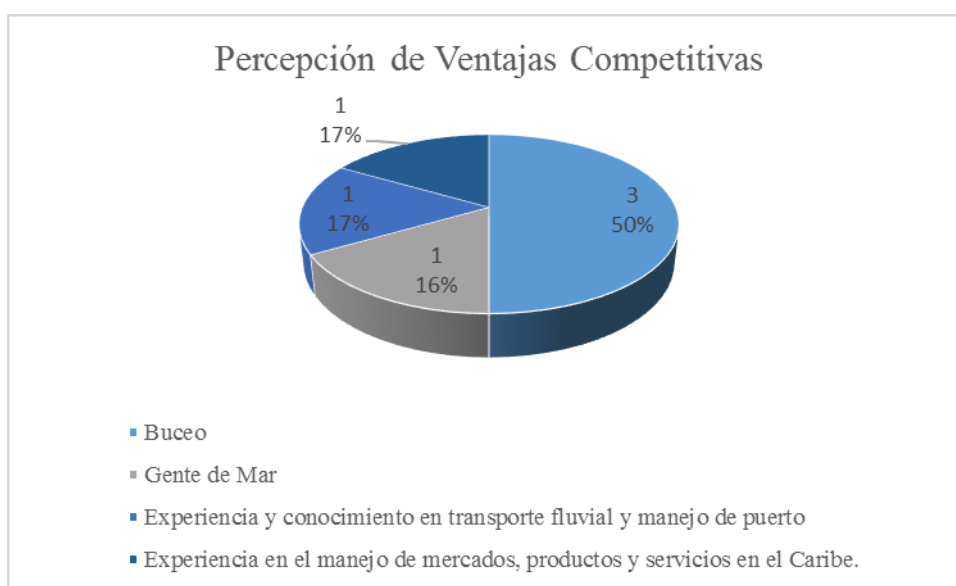
8.2.8. Ventajas Comparativas y Ventajas Competitivas.

Se identificaron dos tipos de ventajas comparativas y competitivas. Frente a la pregunta si el departamento ¿Cuentan con una ventaja competitiva?

8.2.8.1. Ventajas Comparativas.

De la muestra se reportaron 28 respuestas frente a este tipo de ventajas; de las cuales el 93% consideró que el departamento tiene ventajas comparativas.

Gráfica No.56. Percepción de ventajas comparativas en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

El 36% considera que la mayor ventaja comparativa son las condiciones de los recursos naturales, el 21% la cultura, el 18% la ubicación geográfica, el 14% el Idioma y el 11% la condición de Reserva de Biosfera.

Tabla No. 40. Ventajas Comparativas identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Ventaja Comparativa	No. De Respuesta
Cultura	6
Idioma	4
Recursos Naturales	10
Condición de Reservad e Biosfera	3
Ubicación geográfica	5
Total	28

8.2.8.2. *Ventajas Competitivas.*

En cuanto a las ventajas competitivas se reportaron 24 respuestas, de las cuales el 75% considero que las islas no cuentan con ventajas competitivas que la diferencien en el Caribe; solo un 25% considera que su existen algunas ventajas determinadas por las experiencia en algunos sectores.

Gráfica No.57. Percepción de ventajas competitivas en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

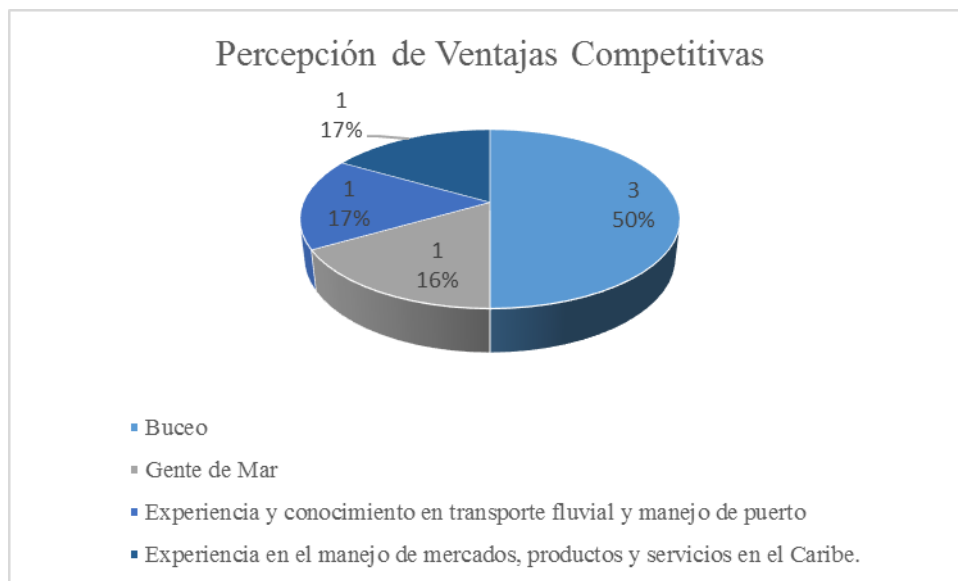
Las ventajas competitivas identificadas por esta porción de la muestra están direccionadas en un 50% a los servicios de buceo, el 16% la condición de gente de mar reconocida en el Caribe, un 17% la experiencia y conocimiento en transporte fluvial y manejo de puerto, y otro 17% la experiencia en el manejo de mercados, productos y servicios en el Caribe.

Tabla No. 41. Ventajas Competitivas identificadas en la Muestra Institucional y de
Expertos – Entrevista

Ventaja Comparativa	No. De Respuesta
Buceo	3
Gente de Mar	1
Experiencia y conocimiento en transporte fluvial y manejo de puerto	1
Experiencia en el manejo de mercados, productos y servicios en el Caribe.	1
Total	6

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.58. Percepción de ventajas competitivas en el Archipiélago
Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.9. Acciones y medidas recomendadas.

Con relación a la pregunta ¿Qué podría hacer el estado/ el sector productivo/ la academia para ganar esta ventaja? Se detectaron las siguientes respuestas.

8.2.9.1. Estado.

Para el estado se plantearon las siguientes acciones

Tabla No. 42. Acciones y medidas para el Estado identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Numero de entrevistado	% Part.
Integrar la cultura Raizal a la dinámica económica	1	2,2
Articular los tres sectores (Estado, sector productivo y academia)	1	2,2
Priorización del gasto e inversión pública	1	2,2
Acuerdos inter-institucionales e inter-sectoriales para inversión en negocios	1	2,2
Escuchar al sector productivo (Estrategias de Retroalimentación permanente)	2	4,4
Aplicar la Ley de Fronteras	1	2,2
Integración con el Caribe	1	2,2
Mejora de salarios	1	2,2

Desarrollo de clúster	1	2,2
Mejorar infraestructura de servicios	1	2,2
Mejorar infraestructura de servicios públicos	1	2,2
Facilitar la regulación del Paraíso fiscal	1	2,2
Política de turismo	1	2,2
Promoción económica	2	4,4
Control de la población	2	4,4
Fortalecimiento del modelo económico	2	4,4
N/A	2	4,4
Invertir en formación	2	4,4
Búsqueda de alternativas económicas	3	6,7
Modelo económico con vocación territorial	4	8,9
Inversión en el sector económico	6	13,3
Planificación integral del desarrollo	8	17,8
Total Respuesta	45	100,0
Promedio	2,0	
Moda	1	
Media	1,4	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.59. Recomendaciones de acciones desde el Estado -Muestra Institucional y de expertos – Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.9.2. Sector Productivo.

Para el Sector Productivo se plantearon las siguientes acciones.

Tabla No. 43. Acciones y medidas para el Sector Productivo identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Numero de entrevistados	% Part
Fortalecimiento de la agricultura	1	4,8
Alianzas público-privadas	1	4,8
Desarrollo económico con vocación territorial	1	4,8
Clúster financiero	1	4,8
N/A	1	4,8
Inversión del sector privado	1	4,8
Nuevo modelo de turismo	2	9,5
Articular los tres sectores	2	9,5
Generar productos y servicios innovadores	4	19,0
Mejorar los servicios turísticos	7	33,3
Total Respuesta	21	100,0
Promedio	5,2	
Moda	1	
Media	1,5	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.60 Recomendaciones de acciones desde el Sector Productivo- Muestra Institucional y de expertos –Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.9.3. Academia.

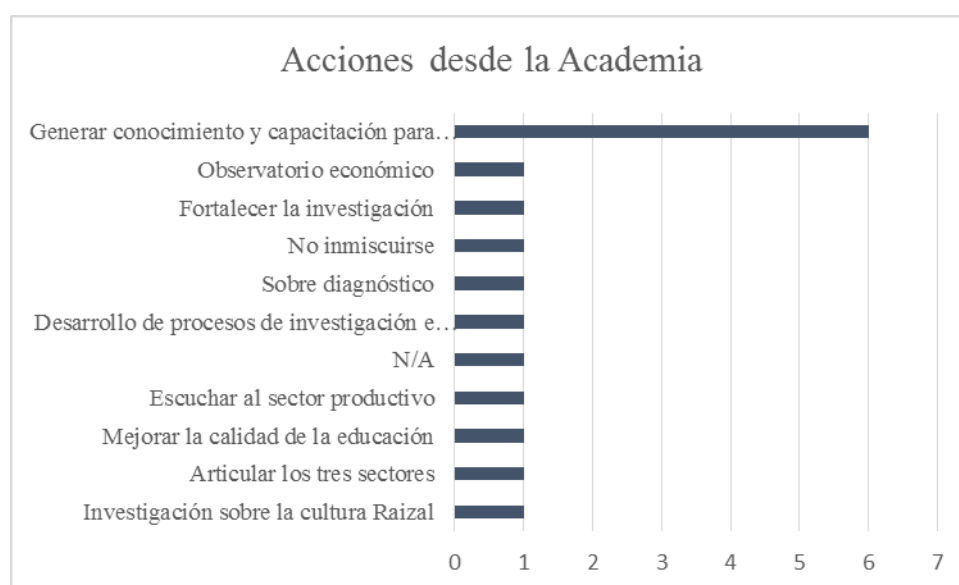
Desde la academia plantearon las siguientes acciones.

Tabla No. 44. Acciones y medidas para la Academia identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuesta	Número de entrevistados	% Part.
Investigación sobre la cultura Raizal	1	6,3
Articular los tres sectores	1	6,3
Mejorar la calidad de la educación	1	6,3
Escuchar al sector productivo	1	6,3
N/A	1	6,3
Desarrollo de procesos de investigación e innovación abierta.	1	6,3
Sobre diagnostico	1	6,3
No inmiscuirse	1	6,3
Fortalecer la investigación	1	6,3
Observatorio económico	1	6,3
Generar conocimiento y capacitación para el sector productivo	6	37,5
Total Respuesta	16	100,0
Promedio	3,3	
Moda	1	
Media	1,4	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Gráfica No.61 Recomendaciones de acciones desde la Academia- Muestra Institucional y de expertos – Entrevista



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

8.2.10. Estrategias de Articulación con el Caribe identificadas en la muestra.

Con relación a la pregunta ¿Qué estrategias se podrían implementar para aprovechar los acuerdos comerciales celebrados por el país en el Caribe? Se identificaron las siguientes:

- Creación y operación de una Secretaria de Cooperación e Integración Regional, dentro de la estructura administrativa de la Gobernación del Departamento Archipiélago.
- Incentivar intercambios de experiencias con la Región del Gran Caribe.
- Incentivar transferencia tecnológica con la Región del Gran Caribe en sectores / negocios estratégicos
- Financiación a planes de negocios en sectores / negocios estratégicos de exportación.
- Facilitar el acceso a inteligencia de mercados a sectores / negocios estratégicos.
- Especialización en nichos de mercado.
- Protección intelectual de productos y patentes relacionados con cultura en la región.
- Inclusión de buenas prácticas contables y financieras para el acceso a vehículos de financiación existentes para la región.
- Penetrar productos colombianos a la Costa de Centroamérica e islas del Caribe.
- Diseñar e implementar macro proyectos de articulación que involucren la comunidad, el sector productivo y el estado
- Diseñar una Rueda de Negocio con el Caribe, para conocer productos, necesidades, mercados y así establecer alianzas.
- Mejorar la Conectividad aérea, marítima y de telecomunicaciones.
- Establecer una Estrategia de mejoramiento y modernización de la infraestructura de existente.
- Realizar pilotos de articulación a partir de cadenas comerciales identificadas.
- Visibilizar en la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos, sus ventajas y desventajas. Recomiendan usar estrategias innovadoras y creativas en la región.
- Generar mecanismos de fortalecimiento de la producción de bienes y servicios con alto potencial e exportación.

- Revisar los esquemas de producción de bienes y servicios, dado que estos no son competitivo porque los insumos, mano de obra y logística son costoso. Diseñar acciones para su manejo. (Esta es una situación de todo el país).
- Aprovechar el programa de Multidestino de la Asociación de Estados del Caribe, este está proyectado bajo la base de Turismo naturaleza y ecoturismo. (Cinco países en un solo paquete). Un ejemplo de su aprovechamiento es Costa rica.
- Socializar y visibilizar ante la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos
- Intervenciones directas del estado para cerrar las brechas socioeconómicas en la región.
- Ajusta e incluir al territorio en la Ley de fronteras.
- Explorar mercados para la cultura y la gastronomía, la industria musical y el buceo como productos y servicios potenciales y prometedores.
- Crear una agencia de desarrollo local, financiada directamente por el Ministerio de Industria y comercio; encaminada a generar alianzas entre los sectores. Desarrollo de productos y servicios y articulación con el Caribe. Esta serviría de filtro para direccionar los procesos de inversiones privadas en el territorio y los procesos de desarrollo empresarial y emprendimiento.
- Estrategias integrales para atacar el retraso y cerrar las brechas de desarrollo.
- Crear una banca o fondo que permita que los pequeños y medianos empresarios inviertan en proyectos que permites establecer relaciones comerciales con el Caribe. Microcrédito destinados a estrechar negocios para el Caribe. Especializar algún sector o modelo de negocio. (ejemplo diseño de ropa y modelaje, ejemplo desarrollo musical y cultural).
- Crear un Paraíso fiscal o Centro financiero internacional como estrategia de desarrollo económico para las Islas.
- Crear Clúster empresariales en los sectores de mayor potencial en la región.
- Retomar y explorar algunos productos agrícolas que podrían generar una cadena productiva con valor agregado como el ajís, aromáticas y frutales.
- Invertir en el tema de investigación para explorar la Maricultura (Una especie propia).
- Preparación continua y especialización en servicios turísticos para enviar a otras islas.

- Reestablecer comunicaciones con las islas más cercanas a través de proyectos de hermandad.
- Disminuir los requisitos y las barreras para ir de tránsito entre esos países y San Andrés.
- Fomentar más el intercambio cultural y turístico entre islas, recordar que los mercados locales podrían potencializar el destino.
- Encuentros periódicos desde la academia. Nicaragua tiene una universidad étnica.
- Incrementar los intercambios académicos entre Jamaica y las islas.
- Generar eventos académicos.
- Trabajar currículos conjuntos y comunes para el área del caribe.
- Gestionar y generar programas de intercambio de estudiantes y docentes con esos países como Jamaica (fortalecimiento del creole y el inglés). Facilitar la ida de estudiantes a continuar sus estudios en Jamaica.
- Diseñar e implementar procesos de socialización y capacitación de negocios internacionales en el territorio.
- Fomentar el domino de herramientas (Basec) y programas del ministerio de comercio que no llegan a las regiones fronterizas. Los que más se aprovechan es en la costa caribe.
- Realizar Alianzas público privadas con enfoque estratégico para cerrar las brechas de desarrollo.
- Gestar procesos de Turismo académico, (investigación en especies y recursos en el Caribe).
- Clúster para importar productos e ingresarlos a Colombia, o expórtalos a Centroamérica y el Caribe.
- Explorar la vocación del territorio y aprovecharlo en el marco de los acuerdos.
- Establecer políticas para la región en el marco de los acuerdos de articulación celebrados por el estado.

- Generar nuevas estrategias para operar los acuerdos en la región.

Tabla No. 45. Estrategias de Articulación identificadas en la Muestra Institucional y de Expertos – Entrevista

Respuestas	Numero de entrevistados	% Part
Realización de pilotos a partir de cadenas comerciales	2	1,9
Identificar mercados estratégicos	1	1,0
Acceso a inteligencia de mercados	3	2,9
Incentivar la transferencia tecnológica	1	1,0
Generar nuevos acuerdos comerciales	1	1,0
Mejorar el acceso a los procesos de financiación existente	1	1,0
Aprovechar las ventajas comparativas	1	1,0
Alianzas público-privadas	1	1,0
Realiar un Centro de negocios	1	1,0
Apoyo del gobierno para facilitar las relaciones comerciales	1	1,0
Conectividad en comunicaciones	1	1,0
Socializar y visibilizar ante la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos	14	13,3
Desarrollo económico con vocación territorial	1	1,0
Especialización en nichos de mercado	1	1,0
Isleños en las embajadas y consulados de la región	1	1,0
Fortalecimiento de la educación superior	1	1,0
Ley de fronteras	1	1,0
Fortalecimiento del sector primario (agrícola y pesca)	1	1,0
Materializar los acuerdos a través de negocios comerciales concretos	1	1,0
Mejorar calidad y competitividad	1	1,0
Disminuir barreras para la integración	1	1,0
Mercados para los servicios culturales	1	1,0
Fortalecimiento de servicios	1	1,0
Operacionalizar los acuerdos	6	5,7
Capacitación	1	1,0
Protección intelectual de productos y patentes	1	1,0
Generar mecanismos de fortalecimiento de la producción de bienes y servicios con alto potencial e exportación.	5	4,8
Reestablecer comunicaciones	1	1,0
Fortalecer los servicios	1	1,0
Uso de herramientas BASEC	1	1,0
Conectividad marítima y aérea	2	1,9
Crear Clúster empresariales	2	1,9

Rueda de negocios internacional	3	2,9
Generación de Servicios y productos del sector cultural y ambiental	6	5,7
Aprovechar el programa de Multidestino de la Asociación de Estados del Caribe	2	1,9
Intercambio académico	2	1,9
Financiación a los negocios estratégicos de exportación	2	1,9
Paraíso fiscal o Centro financiero internacional.	3	2,9
Analizar productos y servicios estratégicos	3	2,9
Integración local para la integración regional	3	2,9
Secretaria de Cooperación e Integración Regional (Modificación a la estructura administrativa)	5	4,8
Cambio del modelo económico (Reingeniería)	3	2,9
Participación de la comunidad en la formulación de proyectos	3	2,9
Intercambios de experiencias	5	4,8
Crear una agencia de desarrollo local	1	1,0
Generar nuevos esquemas de Turismo Naturaleza o ecoturismo	5	4,8
Crear una banca o fondo para relaciones comerciales con el Caribe	1	1,0
Ninguna	7	6,7
Total Respuesta	105	100,0
Promedio	2,3	
Moda	1	
Media	1,4	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9. Conclusiones y recomendaciones

Los resultados presentados en el capítulo anterior nos permiten explorar las capacidades estratégicas con las que el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, podría fortalecer los lazos de articulación con la región del Gran Caribe y potencializar su desarrollo, teniendo como base no solo la ventaja comparativa que su ubicación geográfica le ofrece, sino las oportunidades que puede encontrar en la operatividad de los acuerdos internacionales suscritos por el estado colombiano entre el año 2001 y 2012.

9.1. Lecciones Aprendidas de los Modelos Económicos

Antes de abordar el análisis de los resultados encontrados, es importante conocer y recordar las lecciones aprendidas de los modelos económicos implementados en las islas, esto nos permite reconocer capacidades y vocaciones del territorio que se pueden materializar en posibilidades al momento de diseñar e implementar nuevas estrategias de articulación comercial. Los modelos económicos en el archipiélago han cambiado por imposición y no por desarrollo natural, al omitir la vocación misma del territorio se colocó en riesgo la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, un claro ejemplo fueron aquellas que se lograron desarrollar bajo el modelo económico de Agricultura y Pesca, que logró en su ejercicio mismo garantizar la distribución justa de la riqueza, desarrollar todo un proceso de exportación y posicionamiento de la isla en el Caribe como exportador; además de potencializar los lazos de integración con las islas vecinas, fortaleciendo y desarrollando una capacidad técnica frente a la gestión de conocimiento en las áreas de pesca y agricultura, que hoy por hoy aún son parte del conocimiento ancestral en la región.

La imposición de estrategias de desarrollo económico como el puerto libre, el Turismo de comercio y luego el turismo de masas, sin contemplar la vocación productiva de territorio y sin estrategias de planificación articuladas y alineadas, han devastado la capacidad misma de las islas, privándola de continuar con un desarrollo natural de su vocación, y generar procesos más sostenibles, que ponen en riesgo el capital natural de la ínsula.

Al visibilizar otros procesos de igual similitud en la Cuenca Caribe, se encuentran procesos históricos y de desarrollo que han sido diferentes y asimétricos, y han generado como competencia la adaptación al cambio. Al analizar algunos indicadores económicos en función a los momentos históricos, se puede ver como algunas islas como Belice, Islas Caimán, Antigua, Sant Kitts y Nevis, entre otras, se han adaptado al cambio por anticipación y no por reacción como sucedió en el Archipiélago, en especial en aquellas que han logrado una independencia -en su mayoría de origen

británico o que rinden tributo a la comunidad británica actual-, donde el proceso de desarrollo siempre ha estado acompañado por políticas viables que soportan modelos de desarrollo que incorporan la potencialidad insular como eje central y motor de desarrollo.

Sin embargo de igual forma existen otras que no han logrado este tipo de procesos de desarrollo, y sus condiciones e índices de pobreza, inversión, vivienda, entre otros no son lo esperado, en estas los estados que las han constituido han impuesto políticas continentales, dejando de lado su particularidad y su dinámica insular y caribeña que las caracteriza, lo cual ha generado una respuesta al cambio por reacción, en su mayoría con procesos de adaptación lenta que afecta directamente la competitividad de estas aunque tengan grandes oportunidades de desarrollo por sus condiciones naturales en el Caribe. Esta correlación puede ser evidente si se analiza el caso del Departamento, en sus primeros estadios la sociedad civil buscaba un bienestar común, a partir de sus competencias y fortalezas, como se dio con el auge del algodón, el coco y la naranja en 1846, donde se percibió una economía próspera y clara, y que luego de la Colombianización y su vulnerabilidad económica, cambio significativamente. (García; T. 2008)

La ausencia de políticas y estrategias que potencializaran las capacidades de la región se convirtieron en el primer obstáculo para lograr una sostenibilidad de las relaciones existentes entre las islas vecinas y el departamento. Al incorporar nuevos modelos económicos sin preparar el territorio y sus capacidades. Por ello en el siguiente cuadro se presenta un análisis que permite identificar esta relación. Modelos impartidos a partir del 1953 que aparentemente generaron procesos de modernización trajeron consigo una serie de consecuencias que hoy por hoy marcan algunas brechas no solo económicas y de sostenibilidad del Departamento, sino socioculturales que ponen en juego el capital social, básico para cualquier modelo sostenible de desarrollo.

Tabla No. 46. Análisis de Modelos Económicos y sus lecciones aprendidas

ANÁLISIS DE ADAPTACION AL CAMBIO DE MODELOS ECÓNOMICOS EN EL DEPARTAMENTO ARCHIPELAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA					
MODELOS/ CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LECCIONES APRENDIDAS	MODELO DE PESCA Y AGRICULTURA (-1953)	PUERTO LIBRE (1953-1991) – TURISMO DE COMERCIO	APERTURA ECONÓMICA (1991-¿) TURISMO DE SOL Y PLAYA	DESARROLLO TURÍSTICO DE MASAS (2000- ¿)	OPORTUNIDADES
CARACTERÍSTICAS	Modelo agroexportador y autoabastecimiento	Liberación de impuestos para la comercialización de mercancías. Políticas públicas que no contemplan las particularidades del territorio insular.	La apertura económica del país causó una crisis del modelo comercial libre de impuestos. Políticas públicas que no contemplan las particularidades del territorio insular.	Turismo de masas atraídas por el sol y la playa. Causó mayor número de visitantes. Políticas públicas que intentan contemplar las particularidades del territorio insular y reaccionar ante estas.	Nuevo modelo económico Turístico sostenible
CAPACIDADES ESTRATÉGICA	Gestión del conocimiento en los segmentos de Pesca y Agricultura.	Gestión del conocimiento en asuntos marinos y portuarios.	Ninguna	Ninguna	
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	Desarrollo de la vocación Natural	Modelo Impositivo	Modelo Impositivo	Modelo Impositivo	Identificar nueva vocación del Territorio Replanteamiento del modelo Económico
Causas externas	Modelo económico esclavista y primario en la región Caribe	Modelo de desarrollo para el Caribe, causado por los excedentes de producción en el nuevo modelo capitalista de alta producción y globalización.	Neoliberalismo; el éxito del modelo capitalista mundial generó la apertura económica de todo el país para la estrada de excedentes de los países productores de tecnologías y manufacturas, modelo globalización	Aumento de la demanda de turismo en el mundo, aumento de la frecuencia de vuelos.	Cambio climático, Desarrollo sostenible
IMPACTO, EFECTOS Y CONSECUENCIAS	Las islas aprovecharon todo su territorio para la producción. Agotamiento del suelo Cambios sucesivos del paisaje Isla frutal. Incremento de los procesos de	Alta demanda laboral causó la entrada de inmigrantes de forma exponencial. Cambios en el uso del suelo Abandono de la agricultura. Generación de la pesca industrial Inversiones y empoderamiento	Crisis en el modelo comercial de venta de mercancías hacia el interior del país. Pobreza y desempleo Crisis de gobernabilidad Perdida de la identidad local	Alta presión sobre los recursos naturales y servicios públicos Generación de nuevas dinámicas socioeconómicas poco incluyentes. Perdida de la	

	<p>articulación integral y relaciones con el Caribe occidental.</p> <p>Generación de productos de exportación.</p>	<p>de los modelos de negocios de inmigrantes.</p> <p>España participación de los nativos en el nuevo modelo de negocio.</p> <p>Influencia en la Identidad Cultural</p> <p>Generación de nuevas dinámicas y socioeconómicas poco incluyente</p> <p>Articulación integral y relaciones con el Caribe occidental.</p> <p>Disminución de la generación de productos de exportación</p> <p>Sustitución del producto interno por productos importados.</p> <p>Dependencia de productos de importación para el abastecimiento interno</p>	<p>Generación de nuevas dinámicas socioeconómicas poco incluyentes.</p> <p>Perdida de la Identidad Cultural</p> <p>Disminución de la articulación integral y relaciones con el Caribe occidental.</p> <p>Perdida de la vocación agrícola y pesquera</p> <p>Poca o nula generación de productos de exportación.</p> <p>Dependencia de productos de importación para el abastecimiento interno</p> <p>Sustitución de los productos importados por los productos nacionales</p>	<p>Identidad Cultural</p> <p>Disminución de la articulación integral y relaciones con el Caribe occidental.</p> <p>Poca o nula generación de productos de exportación.</p> <p>Dependencia de productos de importación para el abastecimiento interno</p>	
LECCIONES APRENDIDAS	<p>Un modelo económico exitoso requiere tener presente la vocación del territorio.</p> <p>El autoconsumo y las relaciones de vecindad con la región del caribe occidental son fundamentales.</p>	<p>Modelo económico implementados en territorios que no tengan la vocación requieren de un proceso de preparación y desarrollo de capacidades estratégicas integrales.</p> <p>La generación de estrategias de desarrollo en territorio con recursos escasos debe contemplar la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental</p>	<p>Modelo basado en la dependencia del sistema económico mundial crea gran inestabilidad.</p> <p>Las políticas de estado deben contemplar las particularidades de los territorios fronterizos y particulares a implementar nuevas estrategias económicas</p>	<p>Turismo de masas que no genera los dividendos necesarios para mitigar los daños ambientales que causa. Las islas requieren procesos sostenibles.</p> <p>Los territorios insulares requieren modelos de desarrollo sostenibles ambiental, económico y sociocultural.</p>	<p>Es fundamental la promoción de procesos de potencialización de la respuesta al cambio como elemento competitivo.</p> <p>Reafirmar lo local frente a la globalización para reorientar el papel del Estado hacia el bienestar de todos.</p> <p>La política ha de buscar una nueva legitimidad que potencialice la insularidad como elemento diferenciador; la generación, o no destrucción, de empleo, la equidad en la distribución de la riqueza, su contribución a la ordenación del territorio y la protección del medio ambiente, son algunos elementos que emergen en los debates sobre el futuro de las políticas insulares y su desarrollo.</p>

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Este análisis de los procesos de cambio a los que se ha enfrentado la sociedad insular, permite contribuir a la comprensión de las dinámicas socioeconómicas. Es así como los actores económicos y sociales, generaron procesos de cambios dinámicos, pero no incorporaron elementos y estrategias para el desarrollo de capacidades que consolidara su competitividad y sustentabilidad en la región.

Hasta aquí es claro que las reacciones al cambio van muy determinadas por los rasgos culturales de las comunidades que colonizaron la región insular; el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, no es la excepción; por ello es importante incorporar estrategias que retomen esas lecciones aprendidas, y permitan extraer a la realidad actual potencializadas que caracterizan la vocación del territorio como base para el desarrollo de nuevas capacidades.

Sin embargo se debe contemplar otros elementos que intervienen en los modelos comerciales de desarrollo en los territorios; la globalización, las políticas de protección del estado y sus directrices influyen directamente en estos procesos, si el estado tiene y aplica modelos y estrategias de desarrollo de capacidades claras para estas subregiones, el grado de éxito para potencializar incrementaría; dado que la respuesta al cambio es proactiva y anticipada.

La gradual integración que las islas vivieron a nuevas culturas y modelos económicos se caracterizó por ser impuesto por el estado, esto generó efectos de diferenciación económica y social entre los propios de las islas, reflejándose en las formas diferentes que muestran a la hora de percibir los procesos socioeconómicos y en sus distintas respuestas. De igual forma el empoderamiento de los modelos de negocios y el desarrollo de sectores; al no incluir la vocación inicial estos pasaron a migrantes e inversionistas que impulsaron sus cadenas de valor y modelos pocos sostenibles; que hoy por hoy genera como resultado la existencia limitada de productos y bienes producidos en el territorio.

La estructura social se hace más compleja y las relaciones entre sus distintos grupos se hacen más dinámicas: en unos casos, mediante la cooperación, pero en otros mediante el conflicto como estrategia de respuesta al cambio, este elemento determina el tiempo de reacción de un pueblo a un fenómeno de cambio; por ello es fundamental la promoción de procesos de potencialización de la respuesta al cambio como elemento competitivo.

En un contexto sociocultural caracterizado por la autosuficiencia y/o supervivencia, por el avance de valores posmaterialistas en la población y la demanda de un modelo de desarrollo sostenible enmarcado en una Reserva de Biosfera, surge la necesidad de reafirmar lo local frente a la globalización para reorientar el papel del Estado hacia el bienestar de todos. Se crea la necesidad de hacer tangibles las políticas

públicas que retome características culturales legítimas, su insularidad y no lo continental. En el nuevo contexto, la política ha de buscar una nueva legitimidad que potencialice la insularidad como elemento diferenciador; la generación, o no destrucción, de empleo, la equidad en la distribución de la riqueza, su contribución a la ordenación del territorio y la protección del medio ambiente, son algunos elementos que emergen en los debates sobre el futuro de las políticas insulares y su desarrollo.

Hasta aquí es claro como el ambiente competitivo como un todo refleja las elecciones estratégicas que se hicieron en el pasado y que se supone mantienen su competitividad en el futuro. Mientras que el Departamento Archipiélago cuenta con recursos naturales que le podrían generar ventajas comparativas, no se ha logrado la consolidación de estrategias que agresivas que inviertan, como debería haberlo hecho, en desarrollar otros factores que podrían generar ventajas competitivas más avanzadas y con ella generar capacidades estratégicas que consoliden un modelo económico; tales como un recursos humanos capacitado e innovador, los mercados especializados a su vocación y una infraestructura moderna tanto física, como económica y sociocultural.

9.2. Articulación con el Caribe, una estrategia de gran potencial

La encuesta y entrevista aplicada tanto a actores del sector público como el sector privado, revelan que detrás de los problemas evidentes en la alineación de las acciones de planificación local y nacional, y la ausencia de políticas públicas claras articuladas a un modelo de desarrollo sostenible, existe una clara necesidad de aplicar estrategias que desarrollen capacidades en la región. Al comparar los resultados identificados en campo, contra los datos oficiales del perfil económico del departamento y los reportes de los resultados de los acuerdos celebrados con el Caribe, se hace evidente la limitada gestión y articulación comercial que se da entre San Andrés, Providencia y Santa Catalina con los países de la Región del Caribe, a pesar de ser esta una de las estrategias de mayor potencial en el territorio.

9.2.1. Acuerdos internacionales celebrados por el estado colombiano que han sido aprovechados o pueden ser aprovechados.

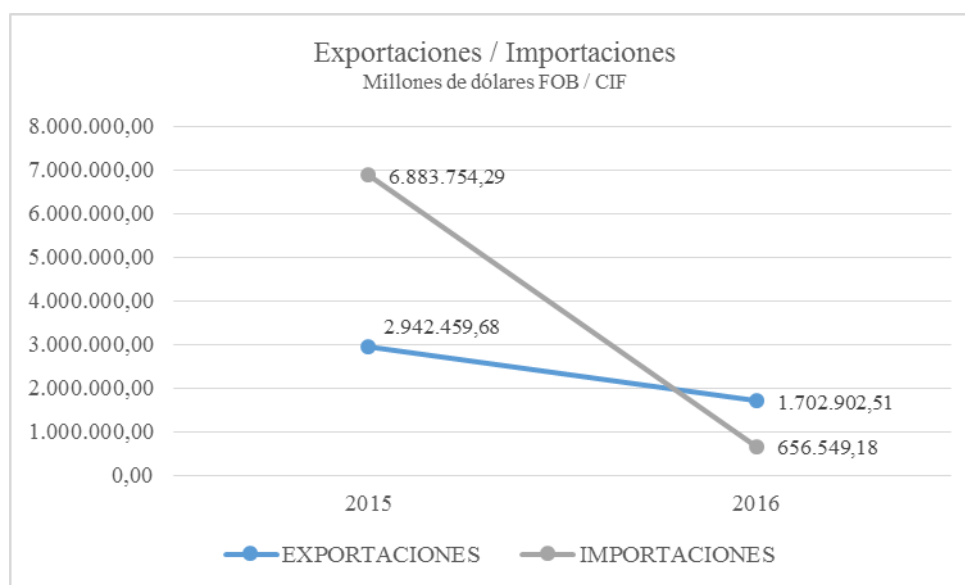
Hoy, las relaciones comercial y de articulación del Archipiélago al Caribe ha venido disminuyendo; en los últimos años se ha centrado a pocos países, a pesar de tener un portafolio interesante de oportunidades con los que comparte su idiosincrasia, su cultura, hábitos de consumo, o por el contrario que cuentan con demandas de bienes y servicios que pueden ser ofertados por el país a través del Archipiélago. Este estudio permite identificar la realidad actual de dichas relaciones. Al dar respuesta a una de las preguntas de investigación, *¿Cuáles son los acuerdos internacionales celebrados por el estado colombiano que han sido aprovechados o pueden ser aprovechados por el Departamento?* Con base al perfil económico presentado en los primeros capítulos, se pudo evidenciar que es poco el aprovechamiento que hace el territorio insular de los

acuerdos internacionales y que la tendencia en los últimos años es a disminuir. Los resultados oficiales demuestran que los tratados más aprovechados por el departamento entre el 2015 y 2016 en cuanto a exportación fueron los celebrados con Estados Unidos, Chile, Costa Rica, Triángulo del Norte y Mercosur en una proporción mínima, información verificable en la balanza de comercio departamental y su participación a nivel nacional; donde por países, Estados Unidos se consolida como el principal destino de las exportaciones representando 32.2% del total exportado, a pesar de la disminución de 5.6% en las ventas externas a dicho país. Completan el top 5 en orden de importancia Panamá (5.9%) que se mantiene en el segundo puesto, Países Bajos (4.2%) que subió de quinto a tercero, China (4.1%) que bajó de tercero a cuarto y España (4 %) que bajo de cuarto a quinto. Igualmente se observa, una reacomodación de las relaciones con los países latinoamericanos, en orden de importancia se encuentran Ecuador (3.8%), Perú (3.5%), Brasil (3.3%), México (3.1%), Venezuela (2.3%) y Chile (2.2%) resaltándose la pérdida de importancia de Venezuela y como la relación con los países de la Alianza del Pacífico se va consolidando

El aprovechamiento de los acuerdos comerciales a nivel local paso de \$2.942 millones de dólares FOB exportados en el 2015 a \$1.702 en el 2016, un descenso significativo del 42%., sin embargo para el 2015 los únicos acuerdo aprovechado fueron Estados Unidos y Mecosur con una participación mínima. Lo anterior hace evidente que el aprovechamiento de los acuerdos celebrados en la cuenca Caribe es muy poca, ya que los únicos acuerdo explorados fueron el de Costa Rica y el Triángulo del Norte en unos porcentajes no muy significativos.

En cuanto a importaciones se evidencia la misma tenencia, disminución, una alerta ya que un aporte importante del PIB regional es la línea de comercio, es esencia basada en la importación. Para el 2015 las importaciones fueron de 6.883. Millones de dólares CIF mientras que en el 2016 estas cayeron en un 90,4% cerrando el periodo con 656 millones. Por otro lado al realizar el análisis en torno a los acuerdos aprovechados, se evidencia que durante el 2015 y 2016 los acuerdos aprovechados fueron el de la Unión europea, Estados Unidos, CAN, EFTA, México, Chile, Mercosur, Triángulo del Norte y Corea del Sur. (Ver la siguiente gráfica)

Gráfica No.62. Exportaciones vs Importaciones



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: Perfil Económico del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina – Ministerio de Industria y Comercio Julio 6 d 2017

El acuerdo más aprovechado en exportaciones es el de Estados Unidos, y en importación a pesar que Estados Unidos facturó más en el 2016, la Unión Europea lo superó en el 2015, es importante identificar que el aprovechamiento de este acuerdo descendió significativamente en el 2016 afectando no solo la balanza de comercio exterior, sino su impacto en las condiciones sociales de la isla. Por otro lado en cuanto a las percepciones de aprovechamiento por parte de las entidades y el sector productivo en la región, los resultados validaron esta conclusión, como se pudo identificar en el capítulo anterior; solo un 9% de las empresas reportó aprovechar los acuerdos en temas arancelarias. Lo anterior ratifica que pese a que el Archipiélago es territorio fronterizo y que el país tiene establecidos algunos acuerdos de articulación con el Caribe, estos no son aprovechados como una oportunidad en el territorio, lo que determina la necesidad de generar estrategias no solo para darlos a conocer, sino para promover el uso y apropiación de este como oportunidad de desarrollo.

9.2.2. Estrategias Implementadas por Gobierno Nacional y Local.

En cuanto a *¿Cuáles son las estrategias de articulación implementadas por el gobierno nacional y local para impulsar el uso de los acuerdos celebrados?* Se identificó que tanto el sector privado como el público no visualiza las acciones que el gobierno nacional implementa para impulsar el uso de los acuerdos celebrados. A nivel local la percepción frente a este tipo de acciones es nula; dejando una brecha entre las oportunidades gestionadas como estado y las potencialidades que se puedan generar desde la región. Cabe anotar que el Departamento cuenta con una herramienta del fomento de los portafolios del Ministerio de Industria y Comercio, “MiCITio”, un

Centro Integrado de Servicios constituido como un espacio del sector Comercio, Industria y Turismo donde los empresarios encuentran asesoría especializada sobre los servicios que presta el sector, a través de un modelo interinstitucional compartido, orientado a mejorar la competitividad de las regiones. Actualmente los servicios ofertados son:

- Procesos de importación y exportación.
- Acceso virtual a estadísticas de comercio exterior.
- Protección al turista.
- Promoción del turismo.
- Emprendimiento (modelos de negocios).
- Formalización empresarial y generación de empleo.
- Protección al consumidor.
- Derechos de propiedad industrial.
- Registro de marcas.
- Patentes y diseños industriales.
- Información sobre el acceso a las líneas de crédito para el sector productivo, y portafolio de garantías para el acceso al crédito de las Mipymes.
- Información de mercados y oportunidades comerciales, así como también en los tratados de libre comercio.
- Orientación al ciudadano y capacitaciones a empresarios.
- Adopción de procesos de innovación

Por otro lado la Cancillería al igual que otros programas del estado como el Plan estratégico del Archipiélago liderado por la Presidencia de la República, y a oferta regular de los Ministerios, vienen ofertando programas y proyectos locales, sin embargo estos no se perfilan en forma alineada desde una política clara para el Departamento, generando diferentes ejercicios que en ocasiones pueden ser complementarios y en otros casos contradictorios; procesos que podrían o no estar generando valor público en las islas.

9.3. Potencialidades de las islas para establecer relaciones internacionales con países del Caribe Insular.

Las cifras de las exportaciones colombianas son un reflejo del contexto actual de desaceleración del comercio mundial, y el Departamento Archipiélago no es la excepción; sin embargo preocupa a nivel nacional que la contracción sea mayor frente a la caída promedio de -4% observada en las exportaciones mundiales; que se continuaran viendo reflejadas en la balanza de las islas. Sin embargo como respuesta a este fenómeno el estudio buscaba identificar *¿Cuáles son las potencialidades de las islas que la hacen competente en el marco de los acuerdos? ¿Si la Condición de Reserva de Biosfera Seaflower afectan el desarrollo insular? y ¿Cuáles son sus ventajas,*

desventajas y potencialidades? Como alternativas para reactivar las relaciones y con ella mejorar el comercio o las relaciones de articulación en el Departamento.

Para dar respuesta a este interrogante se analizar los planteamientos y resultados manifestado por la muestra sobre exportación e importación. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de las relaciones en las islas y el entorno en el cual éste compite. Para ello se realizó un análisis DOFA, quien tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles permitiendo analizar relaciones de producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad para analizar mercados y generar estrategias que podrán ser incorporadas en los planes, políticas y programas que tengan jurisdicción o incidan el desarrollo del archipiélago. (Ver la siguiente gráfica)

9.3.1. En Exportación

9.3.1.1. Análisis y conclusiones frente a las Fortalezas.

En cuanto a la exportación se evidencia que las fortalezas, de acuerdo a la muestra, se enfocan a las ventajas comparativas que por naturaleza caracterizan al territorio, elementos fundamentales para contemplarse en el diseño de nuevas estrategias. Aquí se concluye que los recursos naturales, su componente cultural y la condición de Reserva de Biosfera son aquellos elementos que se constituyen en un capital natural, que al identificarlos con las características del Caribe y diferenciarlos con el continente colombiano tienen gran potencial para el desarrollo de Capacidades estratégicas que tienen potencial para la generación de servicio y/o producto como insumos en los procesos de articulación. Por otro lado la experiencia del territorio en el tema turístico y el conocimiento en las relaciones con los pares, es una fortaleza que puede ser aprovechada para el rediseño de modelos actuales y estrategias que hoy por hoy no responde a las expectativas esperadas en la región.

Gráfica No.63. Fortalezas y potencialidades del territorio



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.3.1.2. Estrategias para enfrente a las Debilidades.

Con relación a las debilidades se identificaron 9 focos de atención relacionados con los procesos Poca Inversión alineada al modelo de desarrollo deseado, modelo de negocios poco competitivos, escasez en mercadeo e investigación de mercados, políticas basadas en la centralización del país, deficiencia y poco aprovechamiento de recursos, problemáticas socioeconómicas que afectan la capacidad estratégica de la región, poca innovación y desarrollo de Productos y servicios de calidad con capacidad para exportar, Canales de comercialización y distribución obsoletos, y Escaza alineación en la etapa de implementación de la planificación estratégicas del territorio.

- Deficiencia en la inversión:

Debilidad: Poca Inversión alineada al modelo de desarrollo sostenible, Poca financiación de capital trabajo. Y Falta de Financiación e inversión.

Estrategias de Mejora: Alinear los procesos de inversión reglamentariamente para poder garantizar el alcance de las metas establecidas para generar capacidades estratégicas en la región. Generar programas para financiar capital de trabajo. Seleccionar procesos de financiación estratégica en algunos sectores económicos que permita dinamizar el desarrollo de las capacidades estratégicas del departamento y su competitividad en forma focalizada y especializada.

- Modelos de negocios poco competitivo:

Debilidad: Modelo de turismo insostenibles, modelo de negocios de inversión externa que no deja aportes económicos significativos en el territorio, incremento de procesos de emprendimiento poco alineados a las necesidades estratégicas del territorio, no existes clúster, no existen planes de desarrollo sectoriales. Alta dependencia a servicios turísticos para la generación de empleo y desarrollo económico

Estrategias de Mejora: Diseño de un nuevo modelo de negocio para el turismo en las islas que permita el aprovechamiento de la vocación del destino, las capacidades naturales y la distribución justa de la riqueza. Fomentar modelos de negocio de la región para la región, Alinear los procesos de acompañamiento empresarial y emprendimiento con metas unificadas en el territorio. Implementar clúster en los sectores productivos con mayor potencial. Establecer planes de desarrollo específicos para los sectores productivos y comprometer al sector privado en el cumplimiento de sus metas. Diseñar estrategias tributarias o beneficios que alineen los procesos de producción en función de dichas metas.

- Poca investigación de mercados

Debilidad: Poca inteligencia de mercados para penetrar en otros nichos, Desarticulación entre la oferta académica y las necesidades del sector productivo

Estrategias de Mejora: Gestionar programas de investigación de mercado para el territorio con el Caribe a través de Ministerios de Industria y Comercia, gestionar líneas de investigación en mercadeo a través de una alianza entre la Cámara de Comercio, las universidades con sede en la región y la Gobernación del Departamento.

- Políticas basadas en la centralización del país

Debilidad: Alta dependencia del gobierno central, políticas centralizadas que desconocen las particularidades de la región, carencia de una política de comercio exterior para el territorio.

Estrategias de Mejora: Diseñar estrategias económicas sostenibles para el Departamento. Gestión de políticas públicas que incluyan las particularidades de la región, construir una política regional en comercio exterior aplicable a las condiciones de la isla y su aprovechamiento.

- Deficiencia y poco aprovechamiento de recursos

Debilidad: Poco Aprovechamiento de los recursos, desaprovechamiento de las TICs, poca inversión en ciencia, tecnología e innovación -CTeI, talento humano poco calificado.

Estrategias de Mejora: Incrementar y visibilizar proyectos de TICS, invertir en ciencia, tecnología e innovación. Diseñar un programa integral de para potencializar el talento humano en todos sus niveles formación formal y no formal, alineado a las competencias estratégicas que se quieran para el Departamento.

- Poca innovación y desarrollo de productos y servicios de calidad

Debilidad: Poca capacidad de producción, poco aprovechamiento de la biodiversidad marina, poca diversificación en oferta de productos y servicios, poco relevo generacional en actividades económicas pesqueras y agropecuarias; limitada acompañamiento e innovación en emprendimientos de línea naranja (culturales y audiovisuales), poco valor agregado en la producción de bienes y servicios, poco acceso a materias primas, poca competitividad en calidad y precios, y falta de innovación en desarrollo de productor, por lo cual el territorio no tiene la capacidad para exportar.

Estrategias de Mejora: Alinear y masificar el trabajo de las entidades que realizan acompañamiento empresarial y fomento de emprendimiento con el propósito de generar nuevas ofertas de productos y servicios y fortalecer la calidad de los existentes. Direccionar estos procesos a la población que tiene la vocación en nuevos sectores productivos y que cuentan con el conocimiento de la misma. (Salir del estado de confort de las mismas líneas de trabajo). Rediseñar productos a través de un programa de innovación.

- Canales de comercialización y distribución obsoletos

Debilidad: Pocos canales de comercialización y distribución, sobrecostos para el proceso exportador, falta de infraestructura portuaria, altos cotos en conectividad marítima y aérea.

Estrategias de Mejora: Incrementar los canales de comercialización y distribución a través de alianzas público privadas locales, nacionales y/o internacionales, Análisis de los sobrecostos para el proceso exportador, Gestionar nuevos procesos de inversión en infraestructura portuaria, estudio y propuesta de mejora de los altos cotos en conectividad marítima y aérea.

- Escasa alineación en la etapa de implementación de la planificación estratégicas del territorio.

Debilidad: Falta de visión exportadora, Perdida de la vocación exportadora.

Estrategias de Mejora: Socialización y formación para la exportación. Establece programas que acompañen y faciliten el proceso de exportación.

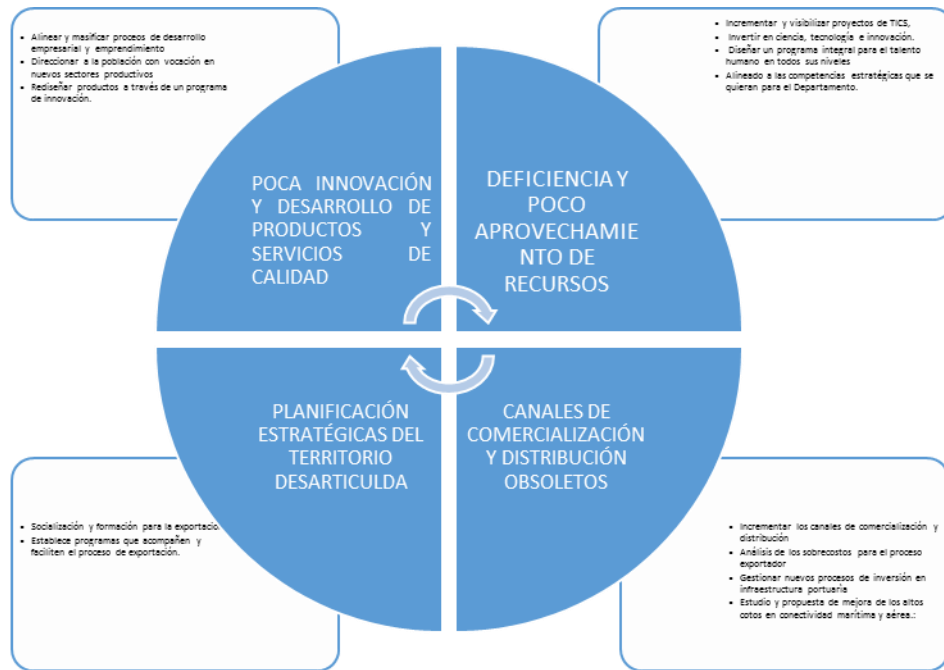
- Problemáticas socioeconómicas que afectan la capacidad estratégica de la región.

Debilidad: Incremento de las problemáticas socioeconómicas (Sobrepoblación, Inseguridad, Servicios públicos costosos e ineficientes, infraestructura obsoleta)

Estrategias de Mejora: Alineación de los programas, planes, proyectos y acciones del gobierno local y el gobierno nacional, criterios de priorización en la inversión local, alianza público privada para modernización de la infraestructura local.

Gráfica No.64. Estrategias para enfrentar las debilidades de la balanza comercial del territorio





Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.3.1.3. *Visibilizarían de oportunidades para la Exportación.*

Con base en los resultados se establecen las siguientes oportunidades.

- Turismo naturaleza
 1. El Caribe cuenta con un corredor turístico al que podrían participar el archipiélago por poseer todas las condiciones naturales y culturales que se demanda.
 2. Modelos de negocios estructurados como los cruceros.
 3. Buceo, La Biodiversidad y condiciones del Caribe son muy apetecidas para el buceo.
 4. Exportación de servicios turísticos.
 5. El Turismo naturaleza, ecológico, comunitario es una tendencia mundial y las islas tienen el potencial para su desarrollo
- Exportación de productos y bienes colombianos
 1. Aprovechamiento de productos locales.
 2. La capacidad productiva de Continente Colombiano puede generar cadenas productivas de interés para el Caribe y Centroamérica.
- Bienes y servicios en cultura

1. Riqueza e identidad cultural compartida con el Caribe. Al presentar similitudes se facilitan las caracterizaciones de los mercados y el posicionamiento de los productos existentes; es especial en aquellos productos culturales que podrían responder a la demanda cultural permanente que se evidencia en la región del Caribe.
 2. Los rasgos de identidad compartida disminuyen las barreras de entrada a estos mercados.
- Servicios financieros
 1. Paraíso financiero/ Centro financiero
 - Movilidad laboral

Una sociedad basada en el conocimiento se apoya en la fuerza laboral altamente calificada no sólo para los sectores de alta tecnología e investigación sino también cada vez más para todos los sectores de la economía y de la sociedad.

Es claro que la creciente intensidad del conocimiento implica que todos los países tengan una gran necesidad de trabajadores altamente calificados que sean capaces de acceder, entender y utilizar el conocimiento para el desarrollo tecnológico y económico que requieran. La competencia global por este talento crece día con día. El Archipiélago se ha caracterizado desde sus antecedentes en ser fuente de movilidad laboral para algunos países del Caribe y Centroamérica. La movilidad laboral internacional no es un fenómeno nuevo; las personas siempre se han movido a otros países e históricamente la difusión de las tecnologías se debe en gran parte a la movilidad humana. Sin embargo, recientemente ***el movimiento de personas ha aumentado como actividad económica*** y se ha hecho más globalizado, este es una oportunidad de gran valor por la islas, que por año a aportado ala económica local. Junto con el crecimiento sostenido en la inversión extranjera directa, en el comercio y en la internacionalización de la investigación y el desarrollo (I+D), la movilidad de los recursos humanos para la ciencia y la tecnología (RHCT) se ha convertido en un aspecto central de la globalización. La migración de talento juega un papel importante y es una oportunidad para la conformación de la fuerza laboral calificada y nuevas capacidades estratégicas que podrían ser aprovechadas. (Organización para la cooperación y el desarrollo económicos, 2016).

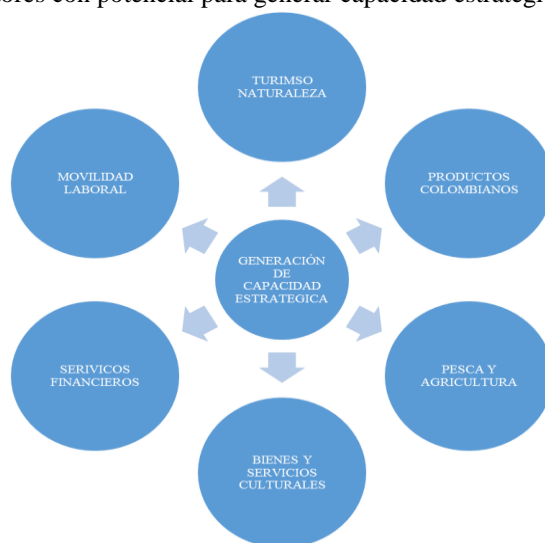
- Agricultura y pesca
 1. La agricultura es un sectores básico en las islas por el tema se autoconsumo, este podrían generar oportunidades de desarrollo, más aun por las condiciones del subsuela del Archipiélago.
 2. Generar valor agregado con base en las practicas ancestrales y la innovación en el sector

3. Maricultura, una nueva legislación permite su aplicabilidad en el territorio.

A continuación se relacionan algunas condiciones del Caribe que facilitarían las alianzas comerciales:

- El Caribe cuenta con una diversificación de mercados vírgenes poco explotados y poco aprovechados.
- Existe una voluntad del estado en suministrar asistencia y procesos de desarrollo para el Territorio.
- Generar procesos normativos especiales para las islas como otras en el Caribe.
- Investigaciones de mercados por parte de Procolombia existentes.
- Tasa de natalidad bajas en lugares estratégicos que podría potencializa la exportación de talento humano calificado.
- Comunidades anglófonas en el Caribe. El inglés criollo está en varias islas, esto facilitaría la articulación y las barreras de entrada a estos mercados.
- Acceso para participar de macro ruedas nacionales e internacionales.

Gráfica No.65. Sectores con potencial para generar capacidad estratégica en el territorio



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 47. Análisis DOFA Oportunidades/ Amenazas Exportación en el Archipiélago

ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Caribe cuenta con un corredor turístico al que podrían participar el archipiélago por poseer todas las condiciones naturales y culturales que se demanda; en especial en aquellos modelos de negocios estructurados como los cruceros. 2. Aprovechamiento de productos locales. La capacidad productiva de Continente Colombiano puede generar cadenas productivas de interés para el Caribe y Centroamérica. 3. Riqueza e identidad cultural compartida con el Caribe. Al presentar similitudes se facilitan las caracterizaciones de los mercados y el posicionamiento de los productos existentes; es especial en aquellos productos culturales que podrían responder a la demanda cultural permanente que se evidencia en la región del Caribe. Los rasgos de identidad compartida disminuyen las barreras de entrada a estos mercados. 4. El Caribe cuenta con una diversificación de mercados vírgenes poco explotados y poco aprovechados. 5. Existe una voluntad del estado en suministrar asistencia y procesos de desarrollo para el Territorio. 6. La Biodiversidad y condiciones del Caribe son muy apetecidas para el buceo. 7. Generar procesos normativos especiales para las islas como otras en el Caribe. 8. Investigaciones de mercados por parte de Procolombia existentes. 9. Paraíso financiero 10. Tasa de natalidad bajas en lugares estratégicos que podría potencializa la exportación de talento humano calificado. 11. Talento humano calificado 12. Exportación de servicios turísticos 13. Comunidades anglófonas en el Caribe. El inglés criollo está en varias islas, esto facilitaría la articulación y las barreras de entrada a estos mercados. 14. La agricultura es un sectores básico en las islas por el tema se autoconsumo, este podrían generar oportunidades de desarrollo, más aun por las condiciones del subsuelo del Archipiélago. 15. Acceso para participar de macroruedas nacionales e internacionales. 16. El Turismo naturaleza, ecológico, comunitario es una tendencia mundial y las islas tienen el potencial para su desarrollo 17. Acuerdos de articulación y tratados comerciales celebrados con el Caribe y Centroamérica 18. Posicionamiento de la Reserva de Biosfera a nivel internacional. Los Recursos ambientales, paisaje y la condición de Reserva de biosfera son de interés internacional para los estados vecinos. 19. La ubicación geográfica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de Piratas en los mares que afecta el aprovechamiento del recurso pesquero. 2. La ubicación geográfica que delimita la conectividad y el acceso a los destinos. 3. Poca conectividad y equipamiento tecnológico. 4. La Crisis económica mundial genera desaceleración de los procesos comerciales. 5. Pocas garantías arancelarias y normativas 6. Aumento del turismo que genera el deterioro del capital natural del territorio. 7. Poca acceso a materias primas 8. Dificultad para acceder a canales de distribución en país de destino 9. Reducido margen de utilidad del proceso exportador. 10. Canal de Nicaragua 11. Talento humano poco calificado 12. Narcotráfico 13. Cambio climático 14. Pérdida de la riqueza cultural 15. Baja inversión 16. Servicios públicos ineficientes y costosos 17. Conflicto limítrofe con Nicaragua 18. Impactos negativos del modelo económico turístico 19. Inseguridad 20. Baja competitividad por deficiente infraestructura 21. Poca competitividad en precio y calidad 22. Poca vocación exportadora

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.3.1.4. Estrategias y Recomendaciones para disminuir los riesgos de las Amenazas.

Las principales amenazas identificadas por la muestra, que enfrentan las empresas que exportan están relacionadas directamente en tres dimensiones. La primera en función de aquellos procesos externos determina y limitan los procesos de exportación. Uno de ellos fue el Cambio climático (aumento del nivel del mar, aumento de temperatura, disminución de la oferta del recurso hídrico, erosión costera, pérdida de biodiversidad, eventos extremos climáticos, etc.); la alta presión sobre los recursos naturales y el medio ambiente, por implementar el modelo de turismo “Sol, Playa y Mar” (SPM), como modelo actual de desarrollo económico; esto afectaría el capital natural de desarrollo del archipiélago.

Otra amenaza identificada estuvo enmarcada en el estado actual del litigio frente a Nicaragua; los Gobiernos de Colombia y Nicaragua no logran un acuerdo bilateral para el manejo del área perdida por fallo de la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de la Haya en Noviembre de 2012 (aproximadamente 75.000 km), lo cual afecta el aprovechamiento del mar para actividades pesqueras y de transporte marítimo, así como potencialidades energéticas.

En tercer lugar el aumento de los turistas de 105% en 12 años (2003-2015), pasando de 367.611 visitantes a 799.613. Este trae consigo un deterioro de los recursos naturales, pérdidas de playas, modelo nocivo que afecta el capital natural para ofrecerlos servicios de buceo. Adicional el deterioro de los océanos; que afecta directamente las condiciones de las playas y con ello uno de los atractivos turísticos apetecidos en las islas Caribes.

Así mismo y no menos importante la desaceleración o crisis de la economía mundial, que una u otra forma generan una reducción del margen de utilidad del proceso exportador. La Dificultad para acceder a canales de distribución en país de destino, alta competitividad basada en precios y valor agregado, afectan estos procesos.

Por otro lado la ubicación geográfica impide conexión ágil vía marítima y aérea. Y es utilizada en forma incorrecta, ya que el Narcotráfico, es un fenómeno social que limita la inversión en las islas, no hay garantías para tener un transporte marítimo y poder ampliar los canales de exportación.

La falta de recursos para el tema de promoción y mercadeo, es decir viajes, pagos de inscripciones, promoción y publicidad de los servicios, es una limitante, todos estos procesos están determinados por las acciones que se den a nivel nacional y local.

Una amenaza poco analizada a nivel nacional y a nivel local es la intención de construir un Canal en Nicaragua, este escenario modificaría todas las relaciones comerciales del mundo. Un escenario posible para el cual el territorio debería prepararse por estar en un territorio fronterizo.

El Caribe y los países de Centroamérica cuentan con grandes empresas organizadas que tienen productos y servicios de mejor calidad que las islas. Por ejemplo en infraestructura turística y políticas de estado para el desarrollo del turismo. Y

finalmente las condiciones socioeconómicas del Departamento ponen en riesgo la poca capacidad que tiene el territorio para generar procesos de exportación de servicios. Entre ellos la falta de cultura ciudadana, problemas de inseguridad y deficiencias de los servicios públicos.

A nivel empresarial existen dificultades para exportar que van más allá de los impuestos (sobre las medidas no arancelarias como normas sanitarias y técnicas, procedimientos aduaneros); las empresas no cuentan con un entorno competitivo favorable. La ausencia de políticas públicas para el desarrollo económico alineado a la vocación y competencias del territorio se desvanece y no hay políticas para el fomento de la exportación en el territorio claras donde los entes locales se empoderen de su fomento y la alineación de procesos para el mejoramiento de este y superar que los emprendedores generen empresa con visión local.

En cuanto a las capacidades naturales, las condiciones actuales del departamento ponen en riesgo los atributos característicos de su idiosincrasia Caribe, al perderlos no cuenta con elementos de partida frente a otros competidores. La desaparición del pueblo raizal como elemento generador de cultural, limita su elemento diferenciador que podría potencializar sus capacidades.

Otras identificadas que se pueden superar con una gestión alineada e integral son: No hay infraestructura comercial y productiva. Y adicional el proceso de la lista negra de algunos importadores líderes en el departamento, aumenta el riesgo de lo existente. Inseguridad en los mares, muchos piratas que le gusta atracar los barcos pesqueros. Inexistencia de procesos industriales, mano de obra calificada, transferencia de conocimiento en el sector pesca y agrícola (transformación de productos primarios). El departamento no cuenta con líneas de industria desarrolladas y en algunas islas del Caribe sí. En cuanto a transporte marítimo, el territorio no cuenta con la mejor infraestructura en puertos, se requiere para avanzar en temas de exportación al caribe. Los procesos de desarrollo que se están gestando en el departamento no están alineados para la generación de exportación, hay ausencia de una plataforma que permita la alineación. Por otro lado el territorio requiere de un observatorio de relaciones con el caribe, y unas estrategias que generen capacidades internas.

9.3.2. En Importación

La economía del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, como se mencionó en los primeros capítulos en su perfil económico, se basa en un porcentaje significativo de procesos de importación, sin embargo este se ha desacelerado en los últimos años y modificando sus productos como resultado a la adaptación a las políticas nacionales de comercio exterior.

Gráfica No.66. Esquema del desarrollo de la Importación en el territorio



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.3.2.1. Conclusiones frente a las Posibles fortalezas en la Importación.

Los procesos de importación se han desarrollado con facilidad en el territorio, y algunas de sus Fortalezas son de origen natural, relacionada con la ubicación geográfica; esta facilita la logística de los bienes y servicios entre el Caribe. Por otro lado el idioma facilita las conexiones por ser una región angloparlante -Bilingüismo. Manejo del Inglés/español-. La importación en las islas también se caracteriza por desarrollar una competencia dentro de la misma dinámica y la experiencia en su modelo económico frente a la adaptación ágil para cambiar líneas de productos que si sean competitivos en el mercado, cabe anotar que otra fortaleza son las Exención de impuestos y aranceles que son impuestos por el departamento y permiten el sostenimiento del comercio.

Así mismo otra fortaleza que caracteriza la Importación y le permite sostenerse es el Mercado Local y los Hábitos de consumo, dado que este responde a las necesidades de la Seguridad Alimentaria en el territorio. Además el ecosistema local que lo implementa se ha convertido en una fuente generadora de empleo. Por otro lado los negocios en los diferentes sectores tienen conocimiento de los patrones de consumo local.

Otra fortaleza con el que cuenta la importación es la poca competencia local, genera conglomerados y presencia de monopolios en algunos productos de consumo local y para el comercio. Esto lo determina la misma condición de isla que demanda

procesos naturales la importación y el tamaño del mercado que limita la cantidad de modelos aplicables. Por último una de las fortalezas es el acceso a proveedores competitivos tanto nacionales como internacionales.

9.3.2.2. Retos para afrontar las debilidades en Importación.

A pesar de estas fortalezas, el ejercicio identifico debilidades relacionadas con escasos procesos de investigación de mercado que genera un desconocimiento del sector, sus ventajas locales, así como el mercado internacional que podrían darles oportunidades de desarrollo para una modernización el mismo.

Otra debilidad que visibiliza la desaceleración de la importación en las islas es el cierre de relaciones comerciales que se tenían en años anteriores con más países del Caribe como Costa rica, Honduras, y Guatemala, donde su frecuencia era otra. A nivel interno ha bajado la calidad de algunos productos sustituyéndolos por otros, como también la calidad del servicio de acceso a estos, y baja innovación de productos que lo hace poco competitivo en el mercado flotante, ya que el mercado local es pequeño y sus necesidades so cubiertas en forma inmediata.

- Limitantes burocráticas nacionales
- baja financiación
- Riesgo frente a condiciones climáticas
- Bajo manejo del inglés comercial
- Servicio de internet deficiente
- Baja competitividad
- Talento humano no calificado,

Hoy por hoy no se visualiza una alineación de la importación con el desarrollo económico local, Las deficiencias en manejo bancario y financiero, en infraestructura portuaria o aérea, las desventajas arancelarias, el bajo acceso a medios de transporte para la importación, y la baja diversidad y calidad de mercancías, generan una desventajas de realizar este ejercicio con miras a la inserción en la economía nacional y mundial.

Tabla No. 48. Análisis DOFA Importación en el Archipiélago

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Bilingüismo. Manejo del Inglés • Empresas competitivas en el mercado • La importación es fundamental para el alcance de la Seguridad Alimentaria en el territorio. • Es una fuente generadora de empleo • Los sectores que intervienen en los procesos tienen conocimiento de los patrones de consumo local. • Hay acceso a Servicios de consolidación de mercancía • La misma condición de isla del territorio demanda procesos naturales la importación. • Poca competencia local, genera conglomerados y presencia de monopolios en algunos productos de consumo local y para el comercio. • Acceso a proveedores competitivos nacionales e internacionales • Recursos ambientales, paisaje y Reserva de biosfera • Talento humano calificado • Mercado de consumo local. • Ubicación geográfica • Exención de impuestos y aranceles 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de las ventajas locales Desconocimiento del mercado internacional Consumismo y contaminación Ya no vienen productos de costa rica, hondura, con mayor frecuencia Baja calidad de servicio al cliente Baja innovación de productos Limitantes burocráticas nacionales baja financiación Riesgo frente a condiciones climáticas Bajo manejo del inglés comercial Servicio de internet deficiente Baja competitividad Mercado pequeño Talento humano no calificado No hay alineación con el desarrollo económico local Deficiencias en manejo bancario y financiero Deficiente infraestructura portuaria e aérea desventajas arancelarias Bajo acceso a medios de transporte para la importación Baja diversidad y calidad de mercancías Desventajas en la Inserción en la economía nacional y mundial
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> Generación de empleo Productos de buena calidad y precio Nuevos proveedores, productos y mercados Consumo de productos internacionales organizar un modelo de negocio competitividad de precios Pasado agroexportador Dragado del puerto marítimo Poco poder de negociación de consumidores Mercado nacional abierto sin nacionalizar mercancías manejo del inglés Venta de productos nacionales a extranjeros Tratados de libre comercio con la región Simplificación de trámites de importación Alta demanda local y turismo Ubicación geográfica Exención tributaria y arancelaria 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis económica mundial Dependencia de la negociación con puerto local baja inversión Nacionalización de mercancías Mercado limitado Baja en la demanda Migración de víctimas del conflicto armado Apertura de la economía nacional Conectividad reduce la competitividad internacional. Altos impuestos y aranceles Corrupción Condiciones climáticas No funciona el modelo Rezago en infraestructura portuaria y aérea Baja competitividad por precio y calidad con el producto nacional El cambio del dólar

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Para concluir los procesos de Importación en la isla necesitan ingresar en un proceso de reingeniería, un replanteamiento para que su aporte al BIB se mantenga y supere las expectativas. Algunas recomendaciones y estrategias que surgen de este análisis son:

- Diseño de políticas que le permita un grado de desarrollo a nivel local
- Implementar investigación de mercados.

- Incorporar nuevos productos a importar que demanden ventajas frente a las condiciones nacionales o que puedan ser importadas para ingresar a nuevos mercados en el Caribe.
- Evaluar los requerimientos administrativos y técnicos que estén asociados con la importación de mercancías tomando como base el uso final y naturaleza.

9.4. Oportunidades de integración de Centroamérica y el Caribe con el departamento insular

El capítulo anterior nos permitió evidenciar el potencial de bienes y servicios con los que cuenta el territorio insular, es importante que hacer un esfuerzo grande en el mejoramiento y la innovación de estos.

En línea con la estrategia del Ministerio de diversificar la oferta exportable del departamento en bienes y mercados deben ser potencializadas, para que la economía dependa menos de los aportes de estado. Se plantea entonces que los servicios – que en esencia es una de las fortalezas con mayor proporción de desarrollo en el archipiélago – pasen a sumar a las exportaciones por ser ventas externas.

El departamento necesita un sector de servicios más competitivo, que aproveche las ventajas que ofrecen los acuerdos comerciales en los que hay un capítulo destinado a este sector, que conquiste más mercados. La exportación de servicios se enmarca en las estrategias nacionales centrada en cuatro líneas de trabajo, a través de las cuales se busca eliminar brechas y restricciones que limitan la productividad, la competitividad y el crecimiento del sector y son las recomendaciones que se plantean para potencializarlas.

1. Fortalecimiento empresarial
2. Inversión en capital humano para eliminar brechas entre la demanda y la oferta de mano de obra;
3. Promoción comercial.
4. Mejora en el clima de negocios para la exportación de servicios.

Adicional se plantean otros tres pilares adicionales,

5. Fomento de Emprendimiento alineado a las ventajas de los acuerdos
6. Desarrollo de productos y servicios de alta calidad, especializados y con vocación del territorio.
7. Clúster de los servicios más desarrollados.

Con lo anterior se persiguen varios objetivos, mejorar la calidad de los servicios que venden las empresas para competir en el mercado internacional desde las islas. Igualmente, cerrar la brecha que existe entre la oferta de la mano de obra y la demanda de talento humano de las empresas, para lo que se propone es:

1. Procesos de capacitaciones alineados al proceso.
2. Programas de formación en certificación de calidad, bilingüismo, y facilitación en la relación entre la oferta y la demanda de trabajo en los sectores de mayor potencial exportador
3. Fomento de formación especializada en los sectores priorizados (Turismo de naturaleza (buceo y ecoturismo), pesca (maricultura) y agricultura (orgánica y subproductos), Cultura y empresas culturales (etnoturismo, producción musical y audiovisuales)
4. Fomentar programas e certificación
5. Registro de marca de bienes y Servicios de la Reserva de Biosfera.

Otro de los objetivos importante que debe acompañar la producción de bienes y servicios en la región es el fortalecimiento de los instrumentos de promoción de exportaciones, de acuerdo con las necesidades de los sectores de mayor potencial exportador en las islas, un reto que podría retomar los entes territoriales para dinamizar sus economía.

Así mismo, generar las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo de actividades empresariales en el sector de servicios, y la generación de productos de calidad, entre ellos el mejoramiento de la información estadística o sistemas de información en la región que son escasos y precarios, un marco normativo consolidado que potencialice el desarrollo de los servicios, y la creación de escenarios permanentes de interlocución y articulación entre las entidades del sector público y privado; este tipo se alianzas agiliza los procesos y permite acelerar los procesos de desarrollo enmarcado en la articulación de las islas con el Caribe y el desarrollo de Capacidades estratégicas.

De otra parte, se debe analizar los parámetros técnicos para acceder a los recursos de financiación que ofrecen entidades como Bancóldex e innpula, entre otras para el crecimiento de las exportaciones las empresas, en aras de facilitar la participación y acceso de las empresas con alto potencial. Se recomienda desde las organizaciones determinar programas a subsectores con potencial y focalizar los recursos en forma alineada a la estrategia local.

Los servicios es una gran oportunidad, hoy este sector –servicios- representa cerca del 64% de todo lo que produce la economía del país y emplea al 64% de la población ocupada., una tendencia que se repite a nivel local, razón por la cual debería ser más explorada.

9.5. Identificación de productos y bienes potenciales para el comercio bilateral y multilateral del país desde o con la región insular

En el capítulo de resultados se puede identificar los bienes y servicios que se exportan desde los informes oficiales como la percepción de los participantes en el estudio. Esta información se convierte en una oportunidad para profundizar en estudios y diseños de cadenas productivas específicas tanto para exportación como importación, sobre todo identificar esos servicios, productos y mercados que pueden formalizarse y que en la actualidad se realizan informalmente. Este tipo de identificaciones debería ser una oportunidad para operatizar las ventajas de los acuerdos existentes o para proyectar nuevos procesos de articulación con el Caribe enmarcado en esta realidad.

9.6. Posibles escenarios de articulación comercial entre el Archipiélago y la región del gran Caribe.

Los resultados además proponen la celebración de nuevos acuerdos internacionales. El 91% de los encuestados considera que el estado Colombiano debería celebrar acuerdos internacionales con otros países del Caribe. Considerando que se deben celebrar o fortalecer acuerdos con los siguientes territorios del Caribe y Centroamérica por afinidad cultural y condiciones de mercado; además de continuar con el posicionamiento de la Reserva de Biosfera como un elemento diferenciador. Entre los países propuestos para ratificar acuerdos o nuevos están: Nicaragua, Jamaica, Aruba, Trinidad y Tobago, Costa Rica, Gran Caimán, Haití, Salvador, Honduras y Panamá.

9.7. Incorporación de nuevas estrategias sobre integración con la región del Gran Caribe para un comercio bilateral y multilateral, en sector productivo que desarrollen capacidades estratégicas.

Con el propósito de proponer estrategias integrales de articulación que respondan a las necesidades, exigencias y contexto geopolítico entre el Gran Caribe y el departamento insular se presentan las siguientes estrategias. Estas permitirán aprovechar distintivamente las oportunidades generadas por los acuerdos internacionales suscritos por el Estado Colombiano y articular al Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina con la Región del Gran Caribe, y generar capacidades estratégicas se plantean en seis componentes estratégicos: (a) Estrategia de alineación de la capacidad institucional, (b) Estrategias de desarrollo y potencialización de las capacidades del sector productivo, (c) Implementación de modelos de negocios con potencial para dinamizar un proceso de desarrollo sostenible en la región, (d) Estrategias de modernización de políticas públicas para territorios insulares, (e) Estrategias de investigación y estudios de mercados insulares, y (f) Estrategias de educación para la articulación como motor de desarrollo económico.

9.7.1. Estrategia de alineación de la capacidad institucional.

Situación actual: Poca capacidad institucional para alinear procesos exitosos frente al desarrollo sostenible de las islas como territorio insular en el Caribe occidental.

Objetivos: Desarrollar capacidad institucional para alinear procesos exitosos frente al desarrollo sostenible de las islas como territorio insular en el Caribe occidental.

Grupo Objetivo: Los ejecutores son: Entidades de orden Local (Gobernación, Alcaldía, Cámara de Comercio, Micitio, Coralina, Prosperidad, ONG, entre otras), Entidades de orden Nacional que tengan procesos de desarrollo en las islas. La población a intervenir: Sector Productivo, Comunidad y sector público.

Estrategias:

1. Creación y operación de una Secretaria de Cooperación e Integración Regional, dentro de la estructura administrativa de la Gobernación del Departamento Archipiélago.
2. Implementar un programa de Financiación a planes de negocios en sectores / negocios estratégicos de exportación a través de una alianza entre entidades públicas y privadas.
3. Diseñar una Rueda de Negocio con el Caribe, para conocer productos, necesidades, mercados y así establecer alianzas. Esta podría direccionar los procesos de inversiones privadas en el territorio.
4. Crear una agencia de desarrollo local, financiada directamente por el Ministerio de Industria y comercio; encaminada a generar alianzas entre los sectores, liderar los procesos de desarrollo empresarial y emprendimiento basado en proceso de articulación e integración con el Caribe.
5. Mejorar la Conectividad aérea, marítima y de telecomunicaciones.
6. Establecer una Estrategia de mejoramiento y modernización de la infraestructura existente.
7. Explorar y establecer un programa la Especialización en nichos de mercado para el departamento. La especialización de mercados y productos como la pesca, agricultura son vocación del territorio, además de otras que por año fueron pioneras en el caribe como la costura que podría representar un motor generador

de movimiento económico básico. Por otro lado lograr la especialización del turismo de naturaleza –buceo- turismo comunitario y cultural –, no solo garantizaría el capital natural del territorio y su patrimonio, sino que permitiría innovar en nuevos productos que podrían generar modelos económicos más equitativos y justos en el territorio insular.

8. Reestablecer comunicaciones con las islas más cercanas a través de proyectos de hermandad; e intercambios culturales y turístico entre islas, recordar que los mercados locales podrían potencializar el destino.
9. Priorizar en los planes de desarrollo estrategias integrales para atacar el retraso y cierre de las brechas de desarrollo.
10. Crear a través de una alianza público privada una banca o fondo que permita que los pequeños y medianos empresarios inviertan en proyectos que permites establecer relaciones comerciales con el Caribe. Microcrédito destinados a estrechar negocios para el Caribe. Especializar algún sector o modelo de negocio. (ejemplo diseño de ropa y modelaje, ejemplo desarrollo musical y cultural).
11. Realizar Alianzas público privadas con enfoque estratégico para cerrar las brechas de desarrollo.
12. Explorar y priorizar la vocación del territorio para aprovecharlo en el marco de los acuerdos.
13. Potencializar los sistemas de información del departamento a través de una plataforma macro que permita su análisis y acceso.
14. Optimizar el uso de la TICs y los procesos de Ciencia y Tecnología.

Tácticas:

1. Incentivar intercambios de experiencias con la Región del Gran Caribe.
2. Socializar y visibilizar ante la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos Intervenciones directas del estado para cerrar las brechas socioeconómicas en la región.
3. Determinar en los proceso como hilo conductor de desarrollo la vocación del territorio explorada y aprovecharlo en el marco de los acuerdos.

4. Incentivar transferencia tecnológica con la Región del Gran Caribe en sectores / negocios estratégicos.
5. Facilitar el acceso a inteligencia de mercados a sectores / negocios estratégicos.
6. Protección intelectual de productos y patentes relacionados con cultura en la región.
7. Diseñar e implementar procesos de socialización y capacitación de negocios internacionales en el territorio.

Contenidos: Desarrollo Sostenible, Reorientación del modelo económico, Estrategias de integración con el Caribe, Acuerdos comerciales, Vocación e innovación en el territorio y cierre de brechas de problemáticas socioeconómicas y capacidades instaladas.

Promoción: Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.

Análisis: Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.

Gráfica No.67. Estrategia de alineación para la Capacidad Institucional



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 49. Estrategia para generar Capacidad Institucional

ESTRATEGIA DE ALINEACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	AUDIENCIA	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CONTENIDOS	PROMOCIÓN	ANALISIS
	Poca capacidad institucional para alinear procesos exitosos frente al desarrollo sostenible de las islas como territorio insular en el Caribe occidental.	Desarrollar capacidad institucional para alinear procesos exitosos frente al desarrollo sostenible de las islas como territorio insular en el Caribe occidental.	Ejecutores: Entidades de orden Local (Gobernación, Alcaldía, Camara de Comercio, Micitio, Coralina, Prosperidad, ONG, entre otras), Entidades de orden Nacional que tengan procesos de desarrollo en las islas.	a) Secretaria de Cooperación e Integración Regional. b) Programa de Financiación a planes de negocios en sectores estratégicos. c) Rueda de Negocio con el Caribe d) Agencia de desarrollo local e) Mejorar la Conectividad f) Modernización de la infraestructura g) Especialización en nichos de mercado h) Reestablecer comunicaciones con el Caribe. i) Cierre de las brechas de desarrollo. j) Banca o fondo para pequeños y medianos empresarios k) Brechas de desarrollo. l) Vocación del territorio. m) Sistemas de información. Optimizar el uso de la TICs y los procesos de Ciencia y Tecnología	a) Intercambios de experiencias con la Región del Gran Caribe. b) Socializar y visibilizar ante la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos Intervenciones directas del estado para cerrar las brechas socioeconómicas en la región. c) Determinar en los proceso como hilo conductor de desarrollo la vocación del territorio explorada y aprovecharlo en el marco de los acuerdos. d) Incentivar transferencia tecnológica con la Región del Gran Caribe en sectores / negocios estratégicos. e) Facilitar el acceso a inteligencia de mercados a sectores / negocios estratégicos. f) Protección intelectual de productos y patentes relacionados con cultura en la región. g) Diseñar e implementar procesos de socialización y capacitación de negocios internacionales en el territorio.	Desarrollo Sostenible, Reorientación del modelo económico, Estrategias de integración con el Caribe, Acuerdos comerciales, Vocación e innovación en el territorio y cierre de brechas de problemáticas socioeconómicas y capacidades instaladas.	Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.	Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.
	OPORTUNIDAD	PLAN	EJECUCIÓN	CONVERSIÓN				
Las establecidas en el análisis DOFA del proceso de investigación	Articulara las herraimeintas de Planificación local y las de orden nacional que intervengan en el territorio	Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del Departamento y el Municipio. El seguimiento se realizará mediante Audiencias Públicas, Entidades de control y seguimiento, Informes de Planeación Nacional, Autoridad raizal y representantes Nacionales de la comunidad Raizal. Para garantizar su ejecución amarrarlo a la reglamentación de procesos desde la Asamblea Departamental.	Mediano y Corto plazo					

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.7.2. Estrategias de desarrollo y potencialización de las capacidades del sector productivo.

Situación actual: Poca capacidad estratégica del sector productivo para sostener articulaciones comerciales con el Caribe occidental.

Objetivos: Generar capacidad estratégica en el sector productivo para sostener articulaciones comerciales con el Caribe occidental.

Grupo Objetivo: Tejido empresarial del Departamento

Estrategias:

1. Penetrar productos colombianos a la Costa de Centroamérica e islas del Caribe.
2. Diseñar e implementar macro proyectos de articulación que involucren la comunidad, el sector productivo y el estado
3. Realizar pilotos de articulación a partir de cadenas comerciales identificadas.
4. Generar mecanismos de fortalecimiento de la producción de bienes y servicios con alto potencial e exportación.
5. Revisar los esquemas de producción de bienes y servicios, dado que estos no son competitivo porque los insumos, mano de obra y logística son costoso. Diseñar acciones para su manejo. (Esta es una situación de todo el país).
6. Potencializar la Alianza Seaflower con la vinculación de aliados estratégicos

Tácticas:

1. Inclusión de buenas prácticas contables y financieras para el acceso a vehículos de financiación existentes para la región.
2. Fomentar el dominio de herramientas (Basec) y programas del ministerio de comercio que no llegan a las regiones fronterizas. Los que más se aprovechan es en la costa caribe.
3. Inclusión del sector Productivos en convenios de desarrollo para el territorio
4. Establecer mecanismos de motivación para participar en la alianza Seaflower.
5. Campañas de sentido de pertenencia desde el sector productivo como medio.
6. Acompañamiento en desarrollo empresarial a través de la red institucional.

Contenidos: Desarrollo de capacidad productiva estratégica

Promoción: Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.

Análisis: Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.

Gráfica No.68. Estrategia de desarrollo y potencialización de las capacidades del sector productivo



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 50. Estrategia para generar Capacidad en el Sector Productivo

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y POTENCIALIZACION DE LAS CAPACIDADES DEL SECTOR PRODUCTIVO	SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	GRUPO OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CONTENIDOS	PROMOCIÓN	ANALISIS
	Poca capacidad estrategica del sector productivo para sostener articulaciones comerciales con el Caribe occidental.	Generar capacidad estrategica en el sector productivo para sostener articulaciones comerciales con el Caribe occidental.	Tejido empresarial del Departamento	a) Penetrar productos colombianos a la Costa de Centroamérica e islas del Caribe. b) Diseñar e implementar macro proyectos de articulación que involucren la comunidad, el sector productivo y el estado c) Realizar pilotos de articulación a partir de cadenas comerciales identificadas. d) Generar mecanismos de fortalecimiento de la producción de bienes y servicios con alto potencial e exportación. e) Revisar los esquemas de producción de bienes y servicios, dado que estos no son competitivo porque los insumos, mano de obra y logística son costoso. Diseñar acciones para su manejo. (Esta es una situación de todo el país). f) Potencializar la Alianza Seaflower con la vinculación de aliados estratégicos	a) Inclusión de buenas prácticas contables y financieras para el acceso a vehículos de financiación existentes para la región. b) Fomentar el domino de herramientas (Basec) y programas del ministerio de comercio que no llegan a las regiones fronterizas. Los que más se aprovechan es en la costa caribe. c) Inclusión del sector Productivos en convenios de desarrollo para el territorio d) Establecer mecanismos de motivación para participar en la alianza Seaflower. e) Campañas de sentido de pertenencia desde el sector productivo como medio. f) Acompañamiento en desarrollo empresarial a través de la red institucional.	Desarrollo de capacidad productiva estrategica	Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.	Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.
	OPORTUNIDAD			PLAN		EJECUCIÓN		CONVERSIÓN
Las establecidas en el analisis DOFA del proceso de		Articulara las herrameintas de Planificación local y las de orden nacional que		Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del		Mediano y Corto plazo		

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.7.3. Implementación de modelos de negocios con potencial para dinamizar un proceso de desarrollo sostenible en la región.

Situación actual: Escasos modelos de negocios estratégicos que generen bienes y servicios competitivos para incorporar en la balanza comercial.

Objetivos: Desarrollar modelos de negocios estratégicos que generen bienes y servicios competitivos que puedan ser incorporados en la balanza comercial y ser jalonadores de desarrollo económico.

Grupo Objetivo: Tejido empresarial del Departamento. Sector Financiero y Entidades públicas de fomento.

Estrategias:

1. Crear un Paraíso fiscal o Centro financiero internacional como estrategia de desarrollo económico para las Islas.
2. Crear Clúster empresariales en los sectores de mayor potencial en la región, en aras de Especialización en nichos de mercado. Se recomienda en los sectores de turismo naturaleza (Buceo, ecoturismo y turismo comunitario) y Productos musicales inicialmente.

La aplicación de este modelo genera un entorno fértil que permite la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas, abriendo un abanico de oportunidades. Por otro lado el Diamante de Porter propone que lograrlo genera un efecto denominado en cascada, dirigido específicamente hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, potencializando aún más estas oportunidades, con una tendencia a concentrarse geográficamente; lo que en el marco de esta investigación se convierte en un escenario aplicables a las ventajas y competencias posibles a desarrollo en el marco de un territorio insular inmerso en la cuenca Caribe. Este modelo y estos efectos permiten que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema, el punto de partida está en identificar todas esas variables y elementos. (Porter, 2007)

3. Desarrollo de un modelo sostenible Agrícola, que podrían generar una cadena productiva con valor agregado como los ajíes, aromáticas y frutales.
4. Invertir en el tema de investigación para explorar la Maricultura (Una especie propia).

5. Formación del talento humano para exportar servicios especializados y mano de obra calificada. Preparación continua y especialización del talento humano en servicios turísticos para enviar a otras islas.
6. Explorar mercados para la cultura y la gastronomía, la industria musical y el buceo como productos y servicios potenciales y prometedores.
7. Aprovechar el programa de Multidestino de la Asociación de Estados del Caribe, este está proyectado bajo la base de Turismo naturaleza y ecoturismo. (Cinco países en un solo paquete). Un ejemplo de su aprovechamiento es Costa Rica.
8. Clúster para importar productos e ingresarlos a Colombia, o expórtalos a Centroamérica y el Caribe.

Tácticas:

1. Crear y fortalecer Clúster empresariales con agendas de mercadeo y comercio activas.
2. Procesos de Certificación de calidad y sostenibilidad.
3. Establecer meyas de Formalización.
4. Desarrollo de productos y servicios de innovación
5. Alianza publico privada para el desarrollo.
6. Análisis normativo
7. Gestión de política publicas
8. Formación.
9. Investigación de mercados
10. Trabajo social y procesos de desarrollo económico con comunidades de base.

Contenidos: Desarrollo de capacidades estratégicas, Modelos de negocios sostenibles, vocación del territorio, certificación y articulación comercial de bienes y servicios de calidad

Promoción: Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.

Análisis: Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.

Gráfica No.69. Estrategia de implementación de modelos de Negocios con potencial para dinamizar la economía



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

A continuación se anexa matriz de análisis de la estrategia.

Tabla No. 51. Estrategia para generar Capacidad en Modelos de Negocios con potencial de desarrollo

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION DE MODELOS DE NEGOCIOS CON POTENCIAL DE DINAMIZAR	SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	GRUPO OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CONTENIDOS	PROMOCIÓN	ANALISIS
		Escasos modelos de negocios estratégicos que generen bienes y servicios competitivos para incorporar en la balanza comercial.	Desarrollar modelos de negocios estratégicos que generen bienes y servicios competitivos que puedan ser incorporados en la balanza comercial y ser jalonadores de desarrollo económico.	Tejido empresarial del Departamento. Sector Financiero y Entidades públicas de fomento.	<p>a) Crear un Paraíso fiscal o Centro financiero internacional como estrategia de desarrollo económico para las Islas.</p> <p>b) Crear Clúster empresariales en los sectores de mayor potencial en la región, en aras de Especialización en nichos de mercado. Se recomienda en los sectores de turismo naturaleza (Buceo, ecoturismo y turismo comunitario) y Productos musicales inicialmente.</p> <p>c) Desarrollo de un modelo sostenible Agrícola, que podrían generar una cadena productiva con valor agregado como los ajíes, aromáticas y frutales.</p> <p>d) Invertir en el tema de investigación para explorar la Maricultura (Una especie propia).</p> <p>e) Formación del talento humano para exportar servicios especializados y mano de obra calificada. Preparación continua y especialización del talento humano en servicios turísticos para enviar a otras islas.</p> <p>f) Explorar mercados para la cultura y la gastronomía, la industria musical y el buceo como productos y servicios potenciales y prometedores.</p> <p>g) Aprovechar el programa de Multidestino de la Asociación de Estados del Caribe, este está proyectado bajo la base de Turismo naturaleza y ecoturismo. (Cinco países en un solo paquete). Un ejemplo de su aprovechamiento es Costa Rica.</p> <p>h) Clúster para importar productos e ingresarlos a Colombia, o expórtalos a Centroamérica y el Caribe.</p>	<p>a) Crear y fortalecer Clúster empresariales con agendas de mercadeo y comercio activas.</p> <p>b) Procesos de Certificación de calidad y sostenibilidad.</p> <p>c) Establecer meyas de Formalización.</p> <p>d) Desarrollo de productos y servicios de innovación</p> <p>e) Alianza publico privada para el desarrollo.</p> <p>f) Análisis normativo</p> <p>g) Gestión de política publicas</p> <p>h) Formación.</p> <p>i) Investigación de mercados</p> <p>j) Trabajo social y procesos de desarrollo económico con comunidades de base.</p>	Desarrollo de capacidades estratégicas, Modelos de negocios sostenibles, vocación del territorio, certificación y articulación comercial de bienes y servicios de calidad	Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.
	OPORTUNIDAD		PLAN		EJECUCIÓN		CONVERSIÓN	
	Las establecidas en el análisis DOFA del proceso de		Articulara las herramientas de Planificación local y las de orden nacional que intervengan en el		Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del		Mediano y Corto plazo	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.7.4. Estrategias modernización de políticas públicas para territorios insulares.

Situación actual: Políticas públicas que desconocen las particularidades y capacidades estratégicas del territorio

Objetivos: Gestar políticas públicas en comercio exterior e integración que obedezcan a las particularidades y capacidades del Archipiélago.

Grupo Objetivo: Entidades públicas de orden Nacional y local.

Estrategias:

1. Disminuir los requisitos y las barreras para ir de tránsito entre esos países del Caribe y San Andrés.
2. Ajusta e incluir al territorio en la Ley de fronteras.
3. Establecer políticas para la región en el marco de los acuerdos de articulación celebrados por el estado.
4. Generar nuevas estrategias para operatizar los acuerdos en la región.

Tácticas:

1. Visibilizar en la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos, sus ventajas y desventajas. Recomiendan usar estrategias innovadoras y creativas en la región.
2. Construir políticas locales que operaticen las de orden nacional.

Contenidos: Políticas públicas de comercio exterior, particularidades del territorio insular, capacidades estratégicas, competitividad, valor público, gestión pública.

Promoción: Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.

Análisis: Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.

Gráfica No.70. Estrategia de modernización de las políticas públicas para el territorio insular



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 51. Estrategia para generar Capacidad en Modelos de Negocios con potencial de desarrollo

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA TERRITORIOS INSULARES	SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	GRUPO OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CONTENIDOS	PROMOCIÓN	ANALISIS
	Políticas públicas que desconocen las particularidades y capacidades estratégicas del territorio	Gestar políticas públicas en comercio exterior e integración que obedezcan a las particularidades y capacidades del Archipiélago.	Entidades públicas de orden Nacional y local.	1. Disminuir los requisitos y las barreras para ir de tránsito entre esos países del Caribe y San Andrés. 2. Ajusta e incluir al territorio en la Ley de fronteras. 3. Establecer políticas para la región en el marco de los acuerdos de articulación celebrados por el estado. 4. Generar nuevas estrategias para operarizar los acuerdos en la región.	1. Visibilizar en la comunidad y los sectores económicos los acuerdos establecidos, sus ventajas y desventajas. Recomiendan usar estrategias innovadoras y creativas en la región. 2. Construir políticas locales que operaticen las de orden nacional.	Políticas públicas de comercio exterior, particularidades del territorio insular, capacidades estratégicas, competitividad, valor público, gestión pública.	Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.	Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.
		OPORTUNIDAD		PLAN		EJECUCIÓN		CONVERSION
	Las establecidas en el análisis DOFA del proceso de investigación		Articulara las herramientas de Planificación local y las de orden nacional que interenggan en el territorio		Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del Departamento y el Municipio. El seguimiento se realizará mediante Audiencias Públicas, Entidades de control y seguimiento, Informes de Planeación Nacional, Autoridad raizal y representantes Nacionales de la comunidad Raizal. Para garantizar su ejecución amarrarlo a la reglamentación de procesos desde la Asamblea Departamental.		Mediano y Corto plazo	

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.7.5. Estrategias investigación y estudios de mercados insulares.

Situación actual: Limitados procesos de investigación y estudios de mercados insulares.

Objetivos: Fomento de procesos de investigación y estudios de mercados insulares para la toma de decisión.

Grupo Objetivo: Entidades públicas, privadas y del sector productivo

Estrategias:

1. Encuentros periódicos desde la academia.
2. Alianzas con universidad étnica del Caribe.
3. Generar eventos académicos.
4. Gestar procesos de Turismo académico, (investigación en especies y recursos en el Caribe).
5. Alianzas entre entidades Académicas, cámara de comercio y la Gobernación.

Tácticas:

1. Proyectos compartidos con otros territorios insulares.
2. Participación en eventos académicos.
3. Desarrollo de eventos académicos.

Contenidos: Políticas públicas de comercio exterior, particularidades del territorio insular, capacidades estratégicas, competitividad, valor público, gestión pública

Promoción: Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.

Análisis: Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.

Gráfica No.71. Estrategia Investigación y Estudios de Mercados



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 52. Estrategia para generar Capacidades a través de Investigaciones y estudios de mercados

ESTRATEGIAS INVESTIGACION Y ESTUDIOS DE MERCADOS INSULARES	SITUACION ACTUAL	OBJETIVOS	GRUPO OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CONTENIDOS	PROMOCIÓN	ANALISIS
	Limitados procesos de investigación y estudios de mercados insulares.	Fomento de procesos de investigación y estudios de mercados insulares para la toma de decisión.	Entidades públicas, privadas y del sector productivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentros periódicos desde la academia. 2. Alianzas con universidad étnica del Caribe. 3. Generar eventos académicos. 4. Gestar procesos de Turismo académico, (investigación en especies y recursos en el Caribe). 5. Alianzas entre entidades Académicas, cámara de comercio y la Gobernación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos compartidos con otros territorios insulares. 2. Participación en eventos académicos. 3. Desarrollo de eventos académicos. 	Políticas públicas de comercio exterior, particularidades del territorio insular, capacidades estratégicas, competitividad, valor público, gestión pública.	Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.	Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.
	OPORTUNIDAD	PLAN		EJECUCIÓN		CONVERSIÓN		
	Las establecidas en el análisis DOFA del proceso de investigación	Articulara las herrameintas de Planificación local y las de orden nacional que intervengan en el territorio		Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del Departamento y el Municipio. El seguimiento se realizará mediante Audiencias Públicas, Entidades de control y seguimiento, Informes de Planeación Nacional, Autoridad raizal y representantes Nacionales de la comunidad Raizal. Para garantizar su ejecución amarrarlo a la reglamentación de procesos desde la Asamblea Departamental.		Mediano y Corto plazo		

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

9.7.6. Estrategias de educación para la articulación como motor de desarrollo económico.

Situación actual: Debilidad en las competencias estratégicas del talento humano de las islas como fuentes de desarrollo.

Objetivos: Fortalecer las competencias estratégicas del talento humano de las islas como fuentes de desarrollo

Grupo Objetivo: Entidades públicas, privadas, del sector productivo y Comunidad en general.

Estrategias:

1. Currículos conjuntos y comunes para el área del caribe.
2. Gestionar y generar programas de intercambio de estudiantes y docentes con esos países como Jamaica (fortalecimiento del creole y el inglés). Facilitar la ida de estudiantes a continuar sus estudios en Jamaica.
3. Becas de formación en sectores estratégicos definidos con base a estudios de mercado.
4. Apalancamiento de procesos de formación con el sector privado.
5. Programa de emprendimiento. Educación para emprender.
6. Línea base de educación para crear el know how. El conocimiento es fundamental.
7. Gestión del conocimiento desde centros y procesos integrales de formación.

Tácticas:

1. Programas Técnicos, tecnológicos, universitarios y especializados.
2. Pasantías y prácticas en la región Caribe.
3. Intercambio de estudiantes y docentes con países del caribe.
4. Compromisos de responsabilidad social durante el proceso.

Contenidos: Políticas públicas de comercio exterior, particularidades del territorio insular, capacidades estratégicas, competitividad, valor público, gestión pública. Mecanismo para vincular la oferta y la demanda de investigaciones, Estrategias de rescate y retención de cerebros; y Herramientas y mecanismos para que se comparta el conocimiento.

Promoción: Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.

Análisis: Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.

Gráfica No.72. Estrategia de Educación para la articulación como motor de desarrollo



Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Tabla No. 53. Estrategia para generar Capacidades desde la Educación como motor de desarrollo

ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN PARA LA ARTICULACIÓN COMO MOTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS	GRUPO OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CONTENIDOS	PROMOCIÓN	ANÁLISIS
	Debilidad en las competencias estratégicas del talento humano de las islas como fuentes de desarrollo.	Fortalecer las competencias estratégicas del talento humano de las islas como fuentes de desarrollo.	Entidades públicas, privadas, del sector productivo y Comunidad en general.	1. Currículos conjuntos y comunes para el área del caribe. 2. Gestionar y generar programas de intercambio de estudiantes y docentes con esos países como Jamaica (fortalecimiento del creole y el inglés). Facilitar la ida de estudiantes a continuar sus estudios en Jamaica. 3. Becas de formación en sectores estratégicos definidos con base a estudios de mercado. 4. Apalancamiento de procesos de formación con el sector privado. 5. Programa de emprendimiento. Educación para emprender.	1. Programas Técnicos, tecnológicos, universitarios y especializados. 2. Pasantías y prácticas en la región Caribe. 3. Intercambio de estudiantes y docentes con países del caribe. 4. Compromisos de responsabilidad social durante el proceso.	Políticas públicas de comercio exterior, particularidades del territorio insular, capacidades estratégicas, competitividad, valor público, gestión pública.	Canales, medios y estrategias desde la base social hasta la estructura de estado.	Establecer un periodo a mediano y largo plazo para ser medido.
	OPORTUNIDAD		PLAN		EJECUCIÓN		CONVERSIÓN	
Las establecidas en el análisis DOFA del proceso de investigación		Articulara las herramientas de Planificación local y las de orden nacional que intervengan en el territorio		Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del Departamento y el Municipio. El seguimiento se realizará mediante Audiencias Públicas, Entidades de control y seguimiento, Informes de		Mediano y Corto plazo		

Autor: La autora. Fecha: Julio de 2017 Fuente: análisis estadístico

Estas estrategias se enmarcan en cuatro procesos que se convierten en palancas de cambio para el desarrollo de capacidades:

1. Oportunidad:

Las establecidas en el análisis DOFA del proceso de investigación.

2. Plan:

Diseño, actualización y articulación de los instrumentos de planificación estratégica de la región y las entidades locales y nacionales. La visión debe ser formulada con claridad. Este proceso debe apuntar a la búsqueda de la simplificación de procesos, la definición clara de roles y responsabilidades, mecanismo de valoración basado en los méritos y Mecanismo de coordinación.

3. Ejecución:

Establecer metas e indicadores alineados a los diferentes procesos de Planificación del Departamento y el Municipio, normas de comunicaciones, herramientas de gestión, y mecanismo de extensión a la ciudadanía

4. Conversión:

El seguimiento se realizará mediante Audiencias Públicas, Sistemas de auditoría y normas para la práctica, Mecanismo de planificación participativa, Mecanismo de retroalimentación con los actores, entidades de control y seguimiento. Además de los Informes de Planeación Nacional, Autoridad raizal

y representantes Nacionales de la comunidad Raizal. Para garantizar su ejecución amarrarlo a la reglamentación de procesos desde la Asamblea Departamental. Mediano y Corto plazo

9.8. Incorporación de elementos de insularidad en la Política Nacional de zonas costeras

Finalmente se puede concluir y sugerir que para repotencializar las islas dentro de la dinámica de cambio de la región insular del Gran Caribe, se deben tener presente, adicional a la implementación de estrategias que desarrollen capacidad estratégica, tres elementos de partida que se requerirán durante el proceso de conversión. En primer lugar *la cultura de cambio*, no solo desde el estado como entidad que direcciona los procesos de respuesta al cambio en un territorio, sino como mecanismo de motor y desarrollo para la sociedad civil; quien en primera instancia son las que deben fomentar una dinámica de adaptación al cambio en forma anticipada. En segundo lugar las políticas de preparación para el cambio deben en todos sus niveles contener la condición de *insularidad*; las islas del Caribe tienen su propio mecanismo cultura y condiciones geográficas y antropológicas que caracterizan o van de la mano con el desarrollo de un territorio. Y por último *la competitividad*, que debe abordar el cambio en todas sus dimensiones y que no debe ser obviada en ninguno de los periodos de cambio.

La realidad actual, se encuentra enmarcada en un momento de transformación, de repensar en nuevas posibilidades que puedan dejar de lado como estas comunidades han sido vulneradas por la falta de claridad en las políticas de estado para la zona Caribe en general. Para ello no hay que dejar de lado procesos visionados, como los publicados en el reporte de la organización Pro transparencia, un informe de la misión de la política de exterior de Colombia desarrollado en el año 2003, en el cual plasmó que “para el estado Colombiano el Caribe ha sido una de las zonas que menos atención ha recibido, a pesar de que sobre ese mar posee una zona económica equivalente a la mitad de su territorio continental”. Y por ello allí mismo, siendo esta región un espacio históricamente crucial, se propone aplicar algunas recomendaciones de mayor relevancia para este ejercicio académico:

- “Colombia debe asumir en su integridad su condición de país Caribe”; esto a consideración de nuestra hipótesis permitiera no solo desarrollar y potencializar la competitividad en la regiones, sino responder al cambio en forma dinámica.
- “Prestar apoyo financiero y logístico a la Estrategia de Cooperación en la Cuenca del Caribe del Ministerio de Relaciones Exteriores, como muestra de compromiso con la Presidencia de la Asociación de Estados del Caribe, es claro que aunque existan

asimetrías entre ellas es una oportunidad clara de desarrollo.” Siendo aquí un espacio fundamental para promover dinamismo e innovación en el territorio.

- “Diseñar e impulsar una estrategia de comunicación con el apoyo de instituciones públicas y privadas de la región Caribe y los medios de comunicación”, permitiendo con ello mayor visibilidad de su pertenencia a la región, a la vez que dé a conocer mejor a los colombianos los países que la conforman.
- “El archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina requiere una política de desarrollo particular”: debe centrarse en su identidad cultural Caribe; su propia comunidad e instituciones deben diseñarla y ejecutarla, y debe ser, a su vez, central en la proyección de Colombia en el Gran Caribe.
- “En concordancia con la Declaración de Ministros de Turismo del Gran Caribe, expedida por el Ministerio de Relaciones Exteriores, junto con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, las alcaldías y gobernaciones de los departamentos, los gremios económicos y profesionales y las agencias de viajes, deben impulsar el diseño de una agenda integral que responda a las diversas modalidades de turismo –de salud, ecológico y cultural– que cada vez tienen mayor demanda en el mundo.
- Algo parecido, con el apoyo del ICFES, se debe hacer con las instituciones de educación superior y formación tecnológica. Se deben fomentar alianzas con sus pares en el Gran Caribe, en particular con la West Indies University.
- Y como reacción a la sentencia que en materia de delimitación de fronteras marítimas emitió la Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre la reclamación de Nicaragua con respecto a San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el Ministerio de Relaciones Exteriores debe diseñar una intensa campaña de pedagogía sobre los posibles escenarios que se presenten con el pronunciamiento, enfatizando las bondades de zanjar las diferencias con ese país por la vía jurídica y su contribución a la seguridad de la región.
- Colombia debe impulsar una asertiva política comercial con los países del denominado Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), donde el Departamento sea actor fundamenta en el proceso de implementación.

Cabe anotar que por su condición de Reserva y su proceso de desarrollo sociocultural se ve enfrentado a otros retos que determinaran su modelo de desarrollo Sostenible. Entre ellos:

- Proyectar un modelo de administración de su Reserva en diferentes escenarios que permita articular su modelo de desarrollo sostenible en forma integral; previendo cambios y situaciones a las que se pueda enfrentar con una nueva realidad.
- Potencializar la población, como elemento dinamizador del cambio, este no solo desde la institucionalidad, sino desde la sociedad civil activa y aportante al cambio.
- Los gobiernos deben redoblar esfuerzos para estimular la creación de empresas, promover la asociatividad empresarial, prestar servicios públicos de todo tipo a costos eficientes.

9.9. Aportes conceptuales para la elaboración de políticas públicas de desarrollo sostenible que incluyan una integración comercial, del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina como Reserva de Biosfera Seaflower con la región del Gran Caribe.

A pesar que la política exterior de Colombia considera las regionales y subregionales cruciales para el éxito de los acuerdos establecidos, no ha logrado materializar y operatizarlas desde estos niveles. Se recomiendan establecer estrategias que partan desde las regiones y subregiones hacia lo general, focalizando esas en aquellos elementos que determinan sus capacidades estratégicas. En el caso estudiado este se encuentra determinado por su necesidad de generar procesos sostenibles de integración.

El estado colombiano requiere la alineación de todos sus procesos, realizan ejercicios aislados desde diferentes frentes en forma desarticulada, teniendo como resultado poco impacto y pocos procesos sostenibles. Por el contrario el ejercicio debería replantearse y partir de esas particularidades al momento de formular y construir las políticas públicas.

1. Por ello la primera premisa es operatizar en las subregiones, las metas y productos planteados:
 - Actividades culturales, académicas y deportivas de promoción de Colombia en el exterior desde las subregiones
 - Desarrollo de foros regionales y participación en foros multilaterales para la promoción y defensa de los intereses nacionales desde las subregiones.
 - Consulados móviles instalados en las zonas fronterizas

- Rediseñar los propósitos de la atención migratoria
 - Municipios y corregimientos departamentales fronterizos intervenidos con proyectos de impacto social y económico en zonas rurales, alineados a los beneficios de los acuerdos establecidos con sus vecinos y sus capacidades estratégicas.
2. Como segunda premisa, la priorización del Caribe y Centro América debería ser una prioridad dentro de la política exterior de Colombia. Las políticas públicas en los territorios fronterizos deben estar alineadas a sus capacidades para operatizar los acuerdos desde las regiones, y potencializar los resultados.
 3. En tercer lugar, las islas se han caracterizado por un alto nivel de adaptación al cambio, desafortunadamente el desarrollo de las políticas no va avanza paralelamente a este fenómeno. Desde aquí, los aportes conceptuales para la elaboración de políticas públicas de desarrollo sostenible en el país, deben ser incluyentes, de esta forma se lograría una participación más activa de las regiones y subregiones en los procesos de integración.

9.10. Aportes conceptuales para la Articulación de las herramientas de planificación de desarrollo de Colombia con el Caribe Insular.

El alcance de un proceso de articulación y sinergia entre estas estrategias demandan que el territorio alinee las herramientas de planificación, en aras de garantizar el éxito de las mismas. El territorio requiere que desde la Secretaria de Planeación se identifiquen los componentes y puntos comunes de los instrumentos de planificación existentes, dado que el territorio cuenta con múltiples herramientas que se caracterizaron por procesos de formulación de calidad, pero que en la implementación han presentado deficiencias tanto en su desarrollo como en el seguimiento de las mismas. Al analizar instrumentos de planificación como el PULP, los planes de desarrollo territorial y municipal, planes institucionales y demás instrumentos, se percibe que busca generar procesos de desarrollo de capacidades estratégicas en la región, pero en forma desarticulada e independiente, generando con ello un territorio con brechas de desarrollo que no ha podido consolidar sus capacidades y presenta dificultades para desarrollar su competitividad.

Finalmente se puede inferir, a partir de los aportes teóricos, contrastado con los resultados del ejercicio, que el desarrollo de capacidades es el motor del desarrollo de un territorio, cuando logra paralelamente la potencialización de esas capacidades en el talento

humano y con ello en los sectores productivos. Ante las crisis económicas, climáticas y alimentarias que se enfrentan los sectores productivos en la actualidad, el desarrollo de capacidades en los estados y las sociedades para el diseño y la implementación de estrategias que minimicen estos impactos, es un elemento crucial para sustentar los avances hacia la consecución de los objetivos del desarrollo local, nacional y mundial.

Es evidente que en los últimos años, que los flujos transfronterizos comerciales y financieros, que se expandieron rápidamente a partir de los años noventa, se estancaron tras la crisis financiera de 2008 y 2009, las islas no han sido la excepción a este fenómeno. La desaceleración del comercio, la inversión extranjera directa y otros flujos financieros refleja el bajo crecimiento económico mundial en la poscrisis, elementos que fueron evidentes en el análisis de la balanza del Archipiélago. El creciente descontento en el mundo desarrollado emerge también por la falta de mecanismos de coordinación y bienes públicos globales que puedan atenuar las tensiones sociales y políticas asociadas a esta fase de la globalización, denominada “hiperglobalización” por su carácter desregulado.

La región del Caribe al igual que Latinoamérica se encuentra rezagada en cuanto a su inserción en la economía global. Los reportes Cepal 2016, presenta que la participación de América Latina y el Caribe en las cadenas globales de valor, sigue estando por debajo del promedio mundial y consiste principalmente en el suministro de materias primas para las exportaciones de terceros países. Por ello este ejercicio de exploración de capacidades estratégicas, permite aportar a nuevos procesos de articulación comercial que se puedan dar entre el país con la Región Caribe a través del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina desde sus particularidades.

10. Anexos

Anexo No. 1. Entrevista a profundidad

EXPLORACIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA ARTICULACIÓN
COMERCIAL ENTRE EL DEPARTAMENTO ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS,
PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA Y LA REGIÓN DEL GRAN CARIBE CON BASE EN
LOS ACUERDO INTERNACIONALES SUSCRITOS POR EL ESTADO COLOMBIANO ENTRE
EL AÑO 2001 Y 2012

NOMBRE DE LA ENTIDAD/ORGANIZACIÓN: _____
OBJETO SOCIAL DE LA ENTIDAD/ORGANIZACIÓN: _____
SECTORES QUE ACOMPAÑA _____
TIEMPO QUE LLEVA OPERANDO: _____
JURISDICCION: _____
NOMBRE Y APELLIDO: _____
CARGO: _____
FECHA: _____

Buenos días/ tardes / noches Soy estudiante de la maestría en Administración de la Universidad Nacional Sede Caribe, y me dirijo a usted para solicitar su apoyo en contestar una entrevista, el objetivo es explorar las capacidades estratégicas para la articulación comercial entre el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y la Región del Gran Caribe con base en los acuerdo internacionales suscritos por el Estado Colombiano entre el año 2001 y 2016.

La información suministrada será de gran utilidad para el desarrollo de mi trabajo de grado y su uso será estrictamente académico.

1. Según su experiencia en el Departamento ¿Cuáles son los principales destinos del Caribe donde se exportan bienes y servicios desde el Departamento?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas que identifica en los procesos de exportación?
3. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que identifica en los procesos de exportación?
4. Según su experiencia en el Departamento ¿Cuáles son los principales países del Caribe de los cuales se importan insumo, maquinaria y materia prima?
5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que identifica en los procesos de importación en el territorio?
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que identifica en los procesos de importación en el territorio?
7. ¿Conoce de experiencias exitosas de exportación y/o importación?

8. ¿Han recibido recursos financieros o de cooperación técnica del gobierno nacional para los servicios de a que ofrecen?
Sí No ¿Por qué? ¿Cuáles?
9. ¿Qué necesidades institucionales y de despegue empresarial cree que requiere el sector productivo para generar capacidades estratégicas en el departamento?
10. Según su experiencia y conocimiento ¿En qué negocios compiten nuestras empresas hoy? Y ¿Cómo podrían competir en el futuro?
11. ¿Cuentan con una ventaja competitiva?
12. ¿Qué podría hacer el estado/ el sector productivo/ la academia para ganar esta ventaja?
13. ¿Qué estrategias se podrían implementar para aprovechar los acuerdos comerciales celebrados por el país en el Caribe?

“Muchas gracias por su información y por otorgarnos su valioso tiempo.”

Anexo No. 2. Encuesta Mypime

EXPLORACIÓN DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS PARA LA ARTICULACIÓN COMERCIAL
ENTRE EL DEPARTAMENTO ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA
CATALINA Y LA REGIÓN DEL GRAN CARIBE CON BASE EN LOS ACUERDO INTERNACIONALES
SUSCRITOS POR EL ESTADO COLOMBIANO ENTRE EL AÑO 2001 Y 2016

No.

Nombre de la Empresa _____
 Razón Social _____
 Sector Productivo _____
 Tiempo en el Mercado _____
 Fecha _____
 Encuestador _____
 Numero de trabadores _____
 Tipo empresa: micro _____, Pequeña _____ Mediana _____ Grande _____

Buenos días/ tardes / noches. En el marco de la maestría en Administración de la Universidad Nacional, se está desarrollando un estudio investigativo donde sus conocimiento en el sector son fundamentales para su desarrollo. El objetivo de ésta es explorar las capacidades estratégicas para la articulación comercial entre el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y la Región del Gran Caribe con base en los acuerdo internacionales suscritos por el Estado Colombiano entre el año 2001 y 2012. Agradecemos de antemano su apoyo y participación diligenciando esta encuesta.

La información suministrada será de gran utilidad para el desarrollo de mi trabajo de grado y su uso será estrictamente académico.

1. ¿Su empresa exporta al Gran Caribe?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Hacia qué países/islas/archipiélagos exporta su empresa?

Anguila		Gran Abaco;		La Española	
Antigua,		Gran Caimán,		Martinica	
Aruba		Gran Inagua		México	
Barbados		Granada		Montserrat;	
Barbuda,		Guadalupe		Nicaragua	
Belice,		Guatemala		Nieves	
Bonaire		Haití		Puerto Rico	
Bahamas		Honduras		República Dominicana	
Caribe Colombiano		Isla de Andros Norte		San Bartolomé	
Caribe de Panamá;		Isla de Andros Sur		San Cristóbal	
Caribe de Venezuela;		Isla de la Juventud		San Eustaquio	
Costa Rica		Isla de Montserrat,		San Martín	
Cozumel,		Islas		San Vicente y las Granadinas	
Cuba		Islas Caimán		Santa Lucía	
Curazao		Islas Vírgenes Británicas		Tobago,	
Dominica		Jamaica		Trinidad	

3. ¿Cuánto exporta su empresa en un periodo anual?

4. ¿Qué bienes y/o servicios exporta al Gran Caribe?

1.	8.
2.	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13.
7.	14.

5. Han exportado con base en un estudio de mercado

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué?

6. ¿Su empresa importa al Gran Caribe

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué?

7. ¿Importa su empresa de algún país, archipiélago o isla del Gran Caribe?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué?

8. ¿Cuánto es el rango que importa su empresa?

Menos de \$25.000	
De \$26.000 a \$50.000	
De \$50.001 a \$100.000	
De \$100.001 a \$500.000	
De \$500.001 a \$1000.000	

9. ¿Qué bienes y/o servicios importa del Gran Caribe?

1.	8.
2.	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13.
7.	14.

10. ¿Ha accedido al sector financiero para exportar/importar?

Corporaciones financieras		Sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantía	
Bancos		Sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía	
Bolsa de Valores		Sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía	

Compañías de Financiamiento comercial		Sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía	
Compañías de Seguro		Sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía	
Compañías de Financiamiento comercial especializadas en Leasing		Fondos Nacionales	
Fiduciaria		Bancoldex	
Sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantía		Otros	
¿Cuál?			

11. ¿Tienen inversiones temporales en otros países?

Acciones		Bolsas de valores		Bono		Cuentas Bancarias		CDTs		Depositos		Propiedades	
----------	--	-------------------	--	------	--	-------------------	--	------	--	-----------	--	-------------	--

12. Si exporta o importa ¿cuáles son sus canales de comercialización utilizados en las transacciones con el Gran Caribe?

Distribuidor		Intermediario		Página WEB		Punto de Venta		Franquicia		Aliado Estratégico		Selectiva-inductiva	
--------------	--	---------------	--	------------	--	----------------	--	------------	--	--------------------	--	---------------------	--

13. ¿Qué medios de exportación e importación utiliza su empresa en los negocios con el Gran Caribe?

Barco		Avión		Tienda Virtual/Market place		Otros		¿Cuál?	
-------	--	-------	--	-----------------------------	--	-------	--	--------	--

14. ¿Han presentado dificultades para establecer estas negociaciones?

SI		NO		¿Cuáles?
----	--	----	--	----------

15. Conoce los acuerdos internacionales de Colombia con el Caribe

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué?

16. ¿Ha aprovechado los acuerdos para un beneficio en su negociación? (No pagar impuesto)

SI		NO		¿Cuál/es?
----	--	----	--	-----------

17. Considera que Colombia debería celebrar acuerdos internacionales con otros países del Caribe?

SI		NO		¿Cuál/es?
----	--	----	--	-----------

¿Por qué?

“Muchas gracias por su información y por otorgarnos su valioso tiempo”

Anexo 3
Escala de calificación de jueces de expertos

Estimado (a):

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, se le solicita dar su opinión sobre el instrumento de recolección de datos que se adjunta: Marque con una (X) en SI o NO, en cada criterio según su opinión.

No.	CRITERIOS	SI (1)	NO (0)	OBSERVACIÓN
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación.			
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.			
3	La estructura del instrumento es adecuado. (Items 1,2,3,4,5,6,7,8)			
4	Los ítems del instrumento responde a la operacionalización de la variable			
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento.			
6	Los ítems son claros y entendibles. (Ítems 1,2,3,4,5,6,7,8)			
7	El número de ítems es adecuado para su Aplicación. (Ítems: 1,2,3,4,5,6,7,8)			

SUGERENCIAS:

.....

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO (A)

11. Referencias bibliografía

Abello; R, Arévalo; W, Sarmiento; A y Caro; M Traducción (2012) Fallo de la Corte Internacional de Justicia en el “Diferendo Territorial y Marítimo” (Nicaragua c. Colombia). 19 de Noviembre de 2012.. Anuario Colombiano de Derecho Internacional – ACIDI

Araujo & Ibarra (2006) Quinientos nuevos productos y servicios, para nueve regiones de Colombia, con gran potencial de mercado en estados unidos. Araujo Ibarra & Asociados S.A Consultores.

Arrow, (1958). Arrow K.,Hurwicz L. Stability of the gradient process in n-person games Technical Report 67.

Arrow, (1959). Arrow Block,Hurwicz. On stability of the competitive equilibrium *Econometrica*, 27.

Archive, Arturo (2014) Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing. Recuperado el 18 de febrero, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Atlas de la Reserva de Biosfera Seaflower (2012), Invemar Colombia 50% mar y Coralina, Ediprint Ltda Bogotá D.C. Colombia, pág. 160

Balassa, Bela (1961). *The Theory of Economic Integration*, Westport, Conn., Greenwood Press.

Balassa, B. (1964) *Teoría de la Integración Económica* (México:Uteha).

Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, 1991, p. 99-120.

Barney, J.B. (2001) Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, nº 1, 2001, p. 41-56.

Banco de la República. (2005) “Informe de Coyuntura Económica Regional: Departamento de San Andrés Islas”, Segundo Semestre 2005.

Bonilla; E y Rodríguez; P. (2000) Mas allá del dilema de los métodos. La Investigación en Ciencias sociales. Ediciones Uniandes. Editorial Norma.

Burgess, M. (2000) Federalism and European Union: The Building of Europe, 1950-2000, Nueva York, Routledge.

Castells, M y Laserna R (1989). "The new dependency: technological change and socioeconomic restructuring in Latin América". Sociological Forum 4 (4): 535-560.

Clemente Isabel 8, "El Caribe insular: San Andres y Providencia", en Adolfo Meisel Roca, editor, Historia Económica y social del Caribe colombiano, Ediciones Uninorte, Barranquilla, 1994.

Censo 2005. Departamento Administrativo de Estadística (Dane).

Cepal 2016. Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Dirección de Políticas de Desarrollo. Grupo de Desarrollo de la Capacidad

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2014), Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe, 2014 (LC/G.2625-P), Santiago de Chile.

Coralina-PULP RBS (2000) Líneas estratégicas del Plan Único a Largo Plazo – PULP RBS

Chaparro y Jaramillo (2000) DANE, 2007. Citado en: Atlas de la Reserva de Biosfera Seaflower Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2012) Invemar Colombia 50% mar y CORALINA; Ediprint Ltda Bogotá D.C Colombia, Pág. 161

Daniels, J. D. (2009). Negocios Internacionales. Prentice Hall.

Departamento Nacional de Estadística, DANE, Primer Censo Experimental de Población y Vivienda, 1993.

De Lombaerde; P. (2002). Integración Asimétrica y Convergencia Económica en las Américas. Universidad Nacional de Colombia.

Deutsch, K. (1971). El nacionalismo y sus alternativas. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Deutsch, K. (195). *Political community and the North Atlantic Area*. Princeton: Princeton University Press.

EFE, Estocolmo. Portafolio sección Internacional Portafolio Octubre 14 de 2008.

Escorcia; O (2004). *Manual para la Investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos*. Universidad Nacional de Colombia.

Estupiñán; Maria (2015). *Exploración para el desarrollo de competencias institucionales en negocios internacionales para impulsar la competitividad del sector industrial en el departamento del Meta: caso universidad de los llanos*. Universidad Nacional.

Esser; K, Hillebrand; W, Messner; D y Meyer; J (1996) *Competitividad Sistémica*. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 - 52

Eastman; J Carlos. (1992) *Formación histórica hasta 1822. El Archipiélago de San Andrés y Providencia*". *Revista Credencial Historia*. Edición 36, p 12 (Bogotá Diciembre de 1992)

Falkenberg Monika. "El significado del otro y la etnoeducación: otro relejo de San Andrés, isla". En *Educación, lengua y cultura en la Isla de San Andrés Caribe Colombiano*. Cuadernos del Caribe No. 8. Universidad Nacional de Colombia. Sede Caribe. Pág. 29.

Fujita Masahisa, KRUGMAN Paul (2004). "La Nueva Geografía Económica, pasado, presente y futuro". En: *Investigaciones regionales, primavera*, No. 004, Asociación Española de Ciencia Regional, España.

Figuroa J (2015) . *Políticas y modelos en Tinbergen y Muth Policies and models Tinbergen and Muth*. Economía Informa núm. 390 enero - febrero s 2015

Francés, A (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*, Pearson Educación.

Franco y F. Robles (1995) "Integración: un marco teórico", *Colombia Internacional*, No. 30

Frías, M (2015). Comercio e Intercambio. <http://geografia-economica1.blogspot.com.co/2015/06/unidad-vi-vii-viii-ix.html>

Frisch, (1933) R. Frisch. Propagation problems and impulse problems in dynamic economic

Fuentes, J (2012) Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe Naciones Unidas – CEPAL

Garay; L. (2004) Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Banco de la Republica. Economía

Garay; L. (2002) Integración asimétrica y convergencia económica en las Américas. Univ. Nacional de Colombia, 1/01/2002

García; T. (2008) Anuario de la Integración regional de América Latina y el Caribe. La integración económica de la Comunidad del Caribe y los restos del Desarrollo.

García Taylor, Sally Ann (2010) Los “half & half o fifty fifties” de San Andrés: Los actores invisibles de la raizalidad. / The half & half or fifty-fifties in San Andrés: The invisible Stakeholders of the raizality. Maestría thesis, Universidad Nacional de Colombia.

Gobernación del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (2014). Plan Estratégico de Integración Regional del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Proceso de Generación de Insumos para la Revisión y Ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial de la Isla de San Andrés. Secretaría de Planeación, San Andrés isla.

Guerrero; A (2012). Plan de desarrollo Departamental del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. Para tejer un mundo Más humano y seguro” 2012 - 2015

Gutiérrez, Rincón 2013 Intercambio comercial. Consulta: 25 julio 2013. http://servidor-opsu.tach.ula.ve/alum/pd_7/econo_f/froeco/int.html

Haas, E. (2001) "Does constructivism subsume neo-functionalism?". En The social construction of Europe, editado por T. Christiansen, T., K. Jorgensen y A. Wiener.. London: Sage, 22-31

Haas, Ernst B. (1975) *The Obsolescence of Regional Integration Theory*, Berkeley, University of California.

Haas, E. (1971) "The Study of Regional Integration: Reflections on the Joy and Anguish of Pretheorizing", en Leon N. Lindberg y Stuart A. Scheingold, eds., *Regional Integration: Theory and Research*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, pp. 3-44.

Haas, E. (1970) "The Study of Regional Integration: Reflections on the Joy and anguish of Pretheorizing". *International Organization* 24 (4): 607-648.

Haas, E. (1967) "The Uniting of Europe and the Uniting of Latin America", *Journal of Common Market Studies*, vol. 5, no. 4, pp. 315-343.

Haas, E. (1966) *Partidos políticos y grupos de presión en la integración europea*. Buenos Aires: INTAL.

Haas, E. (1958) *The Uniting of Europe. Political, social and economics forces, 1950-1957*. Stanford, California: Stanford University Press.

Hax, A y Majluf, N (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Ediciones Granica.

Héraud, G. (1968). *Les principes du fédéralisme et la fédération européenne. Contribution a la théorie juridique iu federalismo*. París: Presses d'Europe.

Hernández; R, Fernández; E, & Baptista; P (1991) *Metodología de la Investigación*. Mcgraw-Hill.

Ibarra M, (2007). *Acuerdos Comerciales de Colombia en el Gran Caribe*. Consultores de Negocios Internacionales.

ICER (2015). *Informe de Coyuntura Económica Regional Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. Departamento Nacional de Estadística DANE.

James; J (2009) *El papel del estado en la construcción del desarrollo sostenible: el caso del turismo en el Caribe Insular*.

James, D y Pfaltzgraft, R (1993). *Teorías en Pugnas en las Relaciones Internacionales*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Keohane, R y Hoffmann, S. (1991) "Institutional Change in Europe in the 1980s". En The new European Community. Decisión making and institutional change, editado por Robert Keohane y Stanley Hoffmann. Boulder, CO: Westview Press, 1-39.

Keohane, R y Nye, J (2000). "Globalization: What's new? What's not? (and so what)". Foreign Policy 118 (spring): 104-119.

Kluyver, Cornelis A. (2001) Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos, Pearson Educación.

Laos; Y (2011) "Articulación Comercial": Microempresas ingresan a competir.

Larrea, Pedro. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, Ediciones Díaz de Santos.

Lombaerde; P. (2002). Integración Asimétrica y Convergencia Económica en las Américas. Universidad Nacional de Colombia.

Levy, A (1998) Marketing avanzado: un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y lo táctico.

Malamud, Andrés y Philippe C. Schmitter (2006) "La experiencia de integración europea y el potencial de integración del Mercosur", Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales, 181, pp. 3-31.

Malamud, Andrés (2011) Conceptos, teorías y debates sobre la integración regional Norteamérica. Revista Académica del CISAN-UNAM, vol. 6, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 219-249. Centro de Investigaciones sobre América del Norte. Distrito Federal, México. Norteamérica.

Maesso, M (2011) La integración económica. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica. Enero-febrero 2011. N.º 858 ICE

Mariscal, N. (2003) Teorías Políticas de Integración Europea. Madrid: Tecnos.

March, J y Olsen J (1984). "The new institutionalism: organizational factors in political life". American Political Science Review 78 (3): 734-749.

Meisel; A (2003) Documentos de trabajo sobre económica regional, Centro de estudios económicos regionales La continentalización de la isla de San Andrés, Colombia: Panyas, raizales y turismo, 1953-2003. No, 37 Agosto de 2003 Banco de la Republica Cartagena de Indias.

Meisel; A (2009) Cuadernos de Historia económica y empresarial, La estructura Económica de San Andrés y Providencia en 1846, No. 24 Diciembre de 2009.

Mercasur; (2005). Secretaría del MERCOSUR en el Foro de Reflexión “Un Nuevo Tratamiento de las Asimetrías en la Integración Sudamericana”, realizado en La Paz el 21 de octubre de

Mitrany, David. (1966). A Working peace System. Chicago: Quadrangle Books, edición original 1943.

Múnera, E. A. (2012). Negocios Internacionales: Evolución, consolidación e identificación de los temas que lideran el campo de investigación. Revista Ciencias Estratégicas.

Muth, (1961). John Muth Rational expectations and the theory of price movements'. *Econometrica*, 29.

NU. CEPAL (2016) División de Comercio Internacional e Integración Diciembre 2016 LC/G.2697-P 174 p.; graf., tabs.ç

O’Farrill, Daymler (2007). El papel estratégico de la escala en el desarrollo económico del Caribe insular. Estudios de Economía. Facultad de Economía, Universidad de la Habana.

Oyarzún, L; (2008) Sobre la naturaleza de la integración regional: teorías y debates - On the Nature of Regional Integration: Theories and Discussions. Instituto de Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile. *ev. cienc. polít. (Santiago)* v.28 n.2 Santiago

Parsons, James J. (1954) English Speaking Settlements of the Western Caribbean, *Yearbook of the Association of Pacific Coast Geographers*, p. 11.

Parsons James J. (1992) Las regiones tropicales americanas, Fondo Fen Colombia, Bogotá, p.187.

Perfil económico: Departamento de San Andrés y Providencia (2017) Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. Grupo editorial Patria.

Porter, M. (23 de Enero de 2012). *Competitive strategy*. Obtenido de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>.

Porter, M; (2009). *Estrategia Competitiva*, Ediciones Pirámide,

Prada; Jairo (2012) Artículo La economía política del fallo de la Haya.

Rivadeneira, Diego 2012 Comercialización. Consulta: 10 junio 2013. <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-yconceptos.html>

Román Castillo, R*, Gómez; A y Smidac Alí (2013) El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 356-367.

Santos; J. M. (2010). *Principios y lineamientos de la política exterior Colombiana*. Ministerio de Relaciones Exteriores

Santos; A y Martínez, A.(2005). Programa de ordenación, manejo y conservación de los recursos pesqueros en la Reserva de Biosfera Seaflower archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Caribe colombiano – Universidad Nacional de Colombia – Sede San Andrés, Gobernación del Depto. Secretaría de Agricultura y Pesca, Coralina, SENA, Incoder y Armada Nacional. Informe Final técnico y Financiero del Proyecto Colciencias, San Andrés isla.

SELA- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2011) *Las asimetrías en los procesos de integración de América Latina y el Caribe*. Secretaría Permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Junio de 2011 SP-LAPI-ALC- Di No. 12-11- Rev. 1

Scharpf, Fritz W. (1996) “Negative and Positive Integration in the Political Economy of European Welfare States”, en Gary Marks, Fritz W. Scharpf, Philippe C. Schmitter y Wolfgang Streeck, eds., *Governance in the European Union*, Londres, Sage

Sidjanski, D.(1998). El futuro federalista de Europa. De los orígenes de la Comunidad Europea a la Unión Europea. Barcelona: Editorial Ariel.

Smith, S. (2001). "Reflectivist and constructivist approaches to international theory". En The globalization of world politics. Op. cit., 225-249.

Solarte, P. (2012). Ordenamiento Territorial y Derecho Urbano. Bogotá: Leyer.

Stephens; D. (2013) Proyecto del Plan de Acción Trienal 2013-2015. "Un Archipiélago Posible – A Possible Archipiélago". Marzo 22 del 2013.

SM/SAT/CE EST 004-04, Estudio sobre las Asimetrías y la Política de Convergencia Estructural en el MERCOSUR, noviembre de 2004.

SM/SAT/CE EST 002-05, Asimetrías y disparidades de la integración económica en una Unión Aduanera Sur-Sur, julio de 2005.

Sweet, A; Sandholtz W y Fligstein N (eds.). 2001. The institutionalization of Europe. Oxford: Oxford University Press.

Sunkel, O. (1998). "Desarrollo e integración regional: ¿otra oportunidad para una promesa incumplida? Revista de la CEPAL, Número Extraordinario. <www.cepal.org>. [Consulta: 9-03-2004]

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Acuerdos comerciales celebrados por Colombia. http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/acuerdos_comerciales_colombia

Tinbergen, J (1952) Jan Tinbergen. On the theory of economic policy, North-Holland Publishing Company.

Tinbergen, J. (1962): Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy, Twentieth Century Fund, Nueva York.

Tinbergen, (1967). Jan Tinbergen Economic policy: principles and design, North-Holland Publishing Company,

Uribe; A. (2008) La Cooperación Internacional y su Régimen Jurídico en Colombia. Edición. Javier Ricardo Morillo Guerrero - Asesor Jurídico Dirección de Cooperación Internacional – Acción Social

Uribe; JD, Bustamante; J, Toro y Jaramillo; C (2011) Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de San Andrés.

Villagrán; E (2010). Estrategia Comercial

Wiener, A y Diez. T (2004). European Integration Theory. Oxford: Oxford University Press.

Zacarías J y Martínez, C (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. Universidad Libre, Bogotá, D.C.

Zambrano Pantoja, Fabio (2000). Historia del poblamiento del territorio de la región Caribe de Colombia. El Caribe Insular: San Andrés y Providencia; pág. 82 en: Poblamiento y ciudades del Caribe Colombiano. Fonade, Universidad del Atlántico y Observatorio del Caribe colombiano, editorial Gente Nueva Ltda Bogotá.

Webgrafía

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_sanandres_2014.pdf

<http://datos.bancomundial.org/indicador/EN.POP.DNST>

<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=27&c=jm&l=es>

<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

<http://www.compitem.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>

<http://www.encyclopediacolombiana.com/encyclopediacolombiana/departamentos/departamentos.ph>

<http://datos.bancomundial.org/frontpage>

<http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-357.html>

http://www.tlc.gov.co/publicaciones/11963/tratado_de_libre_comercio_entre_los_estados_unidos_mexicanos_y_la_republica_de_colombia

<http://www.cancilleria.gov.co/ministry/policy>

http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77525&name=Perfil_departamento_San_Andres_y_Providencia.pdf&prefijo=file