



**RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA CREACIÓN DE UN CLÚSTER DE EMPRESAS
ENFOCADAS AL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE SUBPRODUCTOS
SOPORTADOS EN MANIFESTACIONES TRADICIONALES DE SAN ANDRÉS,
PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA.**

**JENNIFER YEPES BRUN
PRESIDENTA EJECUTIVA**

**ELABORADO POR:
JULIBETH ORTIZ ROCA***

CÁMARA DE COMERCIO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA

2022

* Economista. Líder del Centro de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. juortizroc@unal.edu.co

CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	5
DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE UN CLÚSTER	8
EMPRESAS MANUFACTURERAS BASADAS EN LA TRADICIÓN RAIZAL DE SAN ANDRÉS ISLA	12
ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL DIAMANTE DE PORTER	16
Figura 1. Diseño del “ <i>Diamante de Porter</i> ” para el clúster de empresas del sector de las manufacturas basada en tradición raizal.	20
RETOS	20
OPORTUNIDADES	22
CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFÍA	24

RESUMEN

El artículo expone los retos y oportunidades que enfrentan las empresas dedicadas al desarrollo y comercialización de subproductos a partir de saberes, conocimientos y tradiciones del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, ante la creación de aglomeraciones empresariales, también conocidas como clústeres. La investigación presenta una introducción sobre la dinámica empresarial del sector de manufacturas basado en la tradición raizal de la isla de San Andrés. Para obtener la información se realizó un análisis descriptivo, a través de fuentes secundarias y, un análisis conceptual sobre los fundamentos propuestos por Marshall y Porter para el desarrollo del Diamante de Porter. El artículo concluye que los retos más importantes para los empresarios son el fortalecimiento del consumo per cápita de productos locales, el incentivo al autoabastecimiento, el establecimiento de convenios de colaboración, la promoción de la investigación y la capacitación para llevar los procesos organizativos y productivos con eficiencia. En cuanto a las oportunidades que enfrentan las empresas se destacan la ventaja comparativa que estas poseen, dado el valor agregado y diferencial que les otorga la cultural raizal a sus productos y la alta demanda de turistas que visitan la isla, convirtiéndose en potenciales y exigentes clientes.

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, la localización de las empresas enfocadas en el desarrollo y comercialización de subproductos ha dejado de ser un factor importante, debido a las facilidades de comercialización de los productos y los bajos costos de transporte de mercancías (Martí y Muñoz Yebra, 2009). Además, el auge de las empresas con modelo de negocio electrónico de compra y venta entre particulares “Business to Consumer” (B2C), como Amazon, Alibaba, eBay, MercadoLibre, Rakuten, Google Shopping, entre otras, se han pensado el mercado global y local a la vez, logrando un éxito arrollador (Da Silva, 2022). Sin embargo, tienen nichos de mercado y posiciones estratégicas determinadas, incluso al nivel de dominar el mercado de varios continentes, atendiendo a cada mercado de forma diferenciada, lo que explica la confianza de los consumidores y los niveles de crecimiento.

No obstante, la localización sigue jugando un factor importante dentro de las empresas (Kramer & Porter, 2006) ya que, de no ser así, las empresas podrían instalar todas las actividades de su cadena de valor en cualquier lugar del mundo e importar fuentes, materias primas e insumos que generan algunas ventajas competitivas. Según Michel Porter (1990), aquellos insumos importados por la facilidad del transporte y la comunicación no son fuentes de ventaja competitiva, debido a que son de acceso común, por lo que no implica ningún tipo de ventaja comparativa y/o diferencial. Por el contrario, la cercanía a proveedores de alta calidad y confiables; el acceso a mano de obra con las competencias requeridas por la empresa; diseños únicos y tecnología; son ejemplos de fuentes que sí determinan ventaja competitiva. El modelo de clúster cobra mucha trascendencia dentro de las regiones, ya que es una concentración de empresas e instituciones interconectadas en la actividad económica que desarrollan, estando geográficamente cerca unas de otras. Algunos ejemplos son las empresas que están trasladando sus operaciones y actividades de su cadena de valor a lugares que implican ventajas competitivas (Porter, 1990). Silicon Valley, Boston, París, entre otros, son lugares

donde empresas de todo el mundo buscan emplazamientos para la investigación y el desarrollo de software.

En Colombia hay 112 iniciativas clúster (Red Clúster Colombia, 2022), registradas en la red clúster Colombia. En conjunto con las Cámaras de Comercio, apoyan el desarrollo de estos, los cuales han traído beneficios para las regiones como: reflexión estratégica del negocio, el relacionamiento, acceso a información, acercamiento entre el sector público y privado y ejecución de proyectos concretos. De igual manera, han mejorado la gobernanza de los mismos, por lo cual, han garantizado que el modelo clúster perdure en el tiempo (Bancolombia, 2022). Además, las iniciativas clúster aportan más de 2,7 millones de empleos formales en Colombia (Red Clúster Colombia, 2022).

Por el mismo lado, San Andrés avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial. El Departamento Archipiélago empieza a incentivar y motivar iniciativas de clúster, como impulso para el desarrollo del tejido empresarial, por medio de la consolidación de redes de negocios que materialicen las oportunidades de mercado. Por lo tanto, la relevancia de este artículo radica en la identificación y análisis de los retos y oportunidades que enfrenta las empresas dedicadas al desarrollo y comercialización de subproductos, enfocados en manifestaciones tradicionales del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (de aquí en adelante “manufacturas basadas en tradición raizal”), ante la creación de un clúster empresarial.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los retos y oportunidades de las empresas dedicadas al desarrollo y comercialización de subproductos enfocados en manifestaciones tradicionales para la creación de clúster empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el concepto de clúster.
- Definir las oportunidades provenientes de la creación de clústeres en las regiones.

- Caracterizar el ecosistema empresarial al que pertenecen los sectores económicos dedicados al desarrollo y comercialización de subproductos enfocados en manifestaciones tradicionales.
- Determinar las condiciones de los factores propuestos por el Diamante de Porter en las empresas dedicadas al desarrollo y comercialización de subproductos enfocados en prácticas tradicionales para la creación de un clúster empresarial.

METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos planteados, se realizó un análisis descriptivo. Luego, se caracterizaron las empresas que pertenecen a los sectores económicos dedicados al desarrollo y comercialización de subproductos enfocados en manifestaciones tradicionales, por medio de la revisión de documentos emitidos por instituciones nacionales y regionales. También, se tuvo en cuenta las características propias de las manifestaciones culturales del pueblo Raizal del Archipiélago para el análisis.

El análisis fue realizado teniendo en cuenta las respuestas de las entrevistas a los actores del sector empresarial agroindustrial, participantes del clúster agroindustrial, iniciativa de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. En el marco del mapeo de actores del clúster, informes de DANE, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Innpulsa, Colombia Productiva, Red Clúster, y otras lecturas relacionadas, se listan los factores internos y externos identificados a partir del análisis. Debido a que los participantes del clúster agroindustrial se encuentran en una etapa temprana de planeación de este, se presume que presentan las mismas condiciones estructurales y particulares que los negocios dedicados a la producción y comercialización de subproductos que tienen como insumos, prácticas y recetas tradicionales del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Este estudio se sustentó en el modelo del Diamante de Porter, también conocido como el diamante de la ventaja de competitividad de las naciones, a través de un estudio descriptivo de las variables que

tienen ventaja competitiva y las restricciones que cada uno de los atributos cuente, para concluir el panorama del clúster (Porter, 1990), descrito en el apartado anterior. Se estudió el caso de la creación de un clúster de empresas que tengan como insumo principal alguna de las prácticas tradicionales del Archipiélago. Mediante el razonamiento inductivo se examinaron los retos y las oportunidades que tiene la creación del clúster.

DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE UN CLÚSTER

Desde 1890, el economista inglés Alfred Marshall en su libro *Principles of Economics*, ya mencionaba la concentración, en determinados lugares, de pequeñas fábricas especializadas. A este fenómeno lo llamó “Distrito industrial”, el cual se define como un área en donde se ha establecido una concentración de empresas estrechamente relacionadas. Es por tanto que el fenómeno trae consigo externalidades positivas para las empresas que se aglomeran como, por ejemplo, la especialización en alguna de las fases del proceso productivo, la interacción coordinada con otras empresas de manera continua, además, las empresas pequeñas logran contar con las condiciones necesarias para competir con empresas más grandes en la medida que estas interactúen (Marshall, 1890). No obstante, fue hasta la década de 1990 que el economista Michael Porter, en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, introdujo el concepto de clúster (Porter, 1990).

Porter (1990) define clúster como una concentración de empresas e instituciones interconectadas en la actividad económica que desarrollan, geográficamente cerca unas de otras. Un clúster es una especie de concentración de empresas en una zona geográfica determinada o la concentración de diferentes organizaciones relacionadas con una materia concreta y que están presentes en un Estado o región. Frecuentemente, en un clúster interactúan las empresas, el Gobierno, asociaciones, la comunidad científica y educativa, las instituciones financieras y las instituciones para la colaboración ligadas formalmente (Porter, 1990).

El concepto de clúster predice la promoción de la competencia y la cooperación, de la manera que la conformación de un clúster ofrece ventajas en eficacia, efectividad, flexibilidad y finalmente aumenta la productividad, debido a la proximidad geográfica de las compañías. También hace que se generen incentivos para que estas tengan una gran oferta de productores de insumos, rápido acceso a la información, tecnología e instituciones necesarias que permitan evaluar e impulsar avances (Porter, 1990).

Por otro lado, un clúster permite que se consiga implantar fundamentos microeconómicos importantes para la competencia, sobre todo un ambiente comercial local de calidad, que resulta ser aquel en el cual los procesos se desarrollen con mayor eficiencia, en la medida que cuando una empresa hace parte de un clúster, esta se ve motivada a obtener mejores resultados y aumentar sus niveles de eficiencia y productividad (Roldan, 2012). El efecto que causa la presión grupal, denominada “ego empresarial”, por la comparación con las otras empresas del clúster, impulsa a buscar formas diferenciadoras para competir, debido a que en el conglomerado las empresas cuentan con condiciones similares en el entorno, por lo cual se ven incentivadas a innovar para resaltar frente a las demás (Ramírez Vallejo, 2012).

Las empresas en un clúster cuentan con la facilidad de comparar su desempeño con las demás empresas del clúster, que por proximidad logran realizar actividades de “benchmarking”, percibiendo rápidamente las tendencias o nuevas necesidades del mercado, incluso nuevas estrategias organizacionales (Tvaronavičienė, Razminiene, & Piccinetti, 2015). Generalmente, les permite conocer más directamente las necesidades del cliente; información del consumidor; nuevas posibilidades tecnológicas, de operaciones o despacho; acceso anticipado a nuevos desarrollos tecnológicos, disponibilidad de componentes y maquinaria, conceptos de servicio y mercadotecnia de vanguardia, entre otros (Porter, 1990).

Entre las ventajas que traen los clústeres a las regiones, Michel Porter sostiene que la competitividad y la prosperidad de un país, o una región, depende de la capacidad innovadora de su industria, para que a su vez sea capaz de responder a un mercado (Porter, 1990). También, los clústeres mejoran la calidad de las interacciones que se establecen entre actores empresariales, que incentiva la presencia de proveedores y mercados laborales más especializados (Ramírez Vallejo, 2012). Según experiencias de clúster a nivel mundial, la consolidación de clústeres constituye un poderoso motor para el desarrollo de las regiones, en particular dentro de la globalización económica (Ramírez Vallejo, 2012).

Para garantizar la creación de externalidades positivas, fruto de la conformación de clúster, son necesarios compromisos institucionales fuertes, en la medida que se propicie el establecimiento de proyectos conjuntos con empresas de sectores afines e instituciones gubernamentales para el desarrollo del clúster. En síntesis, la competitividad regional se fundamenta en las interacciones propias de los clústeres empresariales y de la capacidad de articulación de distintas organizaciones, que conjuntamente puedan converger en esfuerzos de innovación para propiciar alternativas que mejoren el ecosistema empresarial (Huggins, Izushi, Prokop, & Thompson, 2014).

El modelo de mejoramiento económico regional basado en la creación de clúster también ha sido cuestionado. Maya Ambía en su trabajo analiza el impacto social, económico y ambiental de un clúster en horticultura en Sinaloa, México. En su investigación, introduce el concepto de clúster incompleto o trunco, el cual resulta ser aquel carente de algunos encadenamientos productivos, donde están ausentes importantes agentes, con nexos débiles o inexistentes entre los demás agentes. Clúster Trunco, es porque su impacto en la economía no ha sido fuerte para impulsar el crecimiento de los demás sectores encadenados, estos traen consecuencias trágicas para el mercado laboral, medio ambiente y de manera general para el ecosistema empresarial (Ambía, 2011).

Finalmente, los clústeres no son resultado espontáneo del mercado, sino que exigen la presencia del Estado como promotor y organizador de iniciativas, cuyo objetivo principal debe ser la promoción del desarrollo regional (Bao Cruz & Blanco Silva, 2014). Estos se encuentran en constante evolución, además que no son homogéneos entre sí, no todos son sofisticados y especializados. Los clústeres son motores importantes en las estructuras económicas nacionales y regionales, en la medida que se logre el diálogo entre proveedores claves y sus clientes, al conglomerar instituciones, empresas y proveedores con su respectiva demanda.

EL DIAMANTE DE PORTER

La forma adecuada de analizar la viabilidad, factibilidad y evaluación de la actuación de un clúster es el diamante de la ventaja de competitividad de las naciones o Diamante de Porter. El Diamante de Porter es una teoría contemporánea, que nos ayuda a responder ¿Por qué ciertas organizaciones son más exitosas frente a otras? ¿Por qué persiguen las mejoras, buscando la innovación constantemente? ¿Por qué son capaces de superar barreras sustanciales del mercado? y ¿Por qué por medio de un clúster se logra la competitividad? (Porter, 1990).

El diamante de Porter, por medio de cuatro atributos amplios de una nación u organización, se utiliza formalmente para analizar de forma individual y conjunta la ventaja empresarial del clúster. Los atributos son:

1. **Condiciones de los factores:** se refiere a los aspectos relacionados a los factores de producción, la mano de obra calificada, el capital, tecnología y el equipamiento o la infraestructura en la región.
2. **Condiciones de la demanda:** analiza la existencia de una demanda local e internacional para los productos. También, evalúa el tamaño del mercado, las condiciones de venta, control de precios y el grado de sofisticación de la demanda.
3. **Sectores afines y auxiliares:** contextualiza las industrias que proveen a otras industrias de componentes de partes, ingredientes o cualquier insumo que sea necesario para el funcionamiento de las empresas, son las industrias proveedoras. Además, las industrias de apoyo, de gobierno, instituciones educativas y de investigación, industrias conexas e infraestructura.
4. **Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas:** se refiere a cómo la existencia de los competidores promueve el desarrollo de la ventaja comparativa. Tener a los rivales rompe el statu quo y el retardo de las organizaciones, debido a que existen rivales o competidores en el mercado que son dinámicos e innovadores.

En conjunto, los atributos crean el ambiente empresarial acorde para que las empresas aprendan a competir (Porter, 1990). Las empresas mejoran los productos y servicios para los clientes, la calidad y se adoptan nuevas estrategias de mercado, porque trabajan conjunta y constantemente en la disponibilidad de los recursos y destrezas necesarias para tener ventaja competitiva en un sector.

EMPRESAS MANUFACTURERAS BASADAS EN LA TRADICIÓN RAIZAL DE SAN ANDRÉS ISLA

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina es un grupo de Islas del Mar Caribe pertenecientes a Colombia, localizadas al noroccidente del país, conformando el único departamento de este país sin territorio continental. El 10 de noviembre de 2000, el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina fue incluido dentro de la Red de Reserva de Biosfera del Programa del Hombre y la Biosfera, MAB, de la UNESCO, formando parte de las 408 zonas ecológicas de este tipo que hay en el Planeta (94 países). Con el nombre de Seaflower, en memoria del barco que trajo a estas Islas los primeros puritanos ingleses, esta Reserva de Biosfera de 349.800 Km² es la de mayor área marina en el mundo y su inclusión en el programa MAB le permite al Departamento insular colombiano promover un modelo de desarrollo sostenible mediante el cual se puedan desarrollar actividades comerciales e industriales que apunten hacia el progreso y, al mismo tiempo, a conservar su frágil ecosistema (Gobernación de San Andrés, 2012).

En la isla de San Andrés, principalmente, las empresas que están en el sector de las manufacturas basadas en la tradición del pueblo Raizal, son las empresas grandes y pequeñas que tienen como actividad productiva el desarrollo y comercialización de subproductos incluidos en los sectores como: artesanías y manualidades, gastronomía, comercio, transformación de material reciclable, decoración, detalles y textiles, que están basadas en prácticas o recetas tradicionales del pueblo Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, las cuales sirven como materia prima o insumo, para la elaboración de sus diferentes productos, que posteriormente son comercializados de manera local, nacional e internacional.

- **Artesanías y manualidades:** La cooperativa Island Art, Seven colors y las asociaciones Island Basket, Zoka Vall Island y Blue Lizard Art, son algunos ejemplos de empresas y organizaciones dedicadas con éxito, al fortalecimiento ambiental, técnico y tecnológico de los oficios artesanales con coco, papel maché, calceta de plátano y wildpine. Estas organizaciones fueron fundadas por mujeres emprendedoras cabezas de hogar, que han tenido presencia en las islas por más de 20 años. Las empresas que están en el sector han logrado crear marca y transformar las prácticas tradicionales del Archipiélago a diferentes productos que venden a locales y turistas nacionales e internacionales (Cámara de Comercio de San Andres, 2022; Artesanías de Colombia, 2021).
- **Gastronomía:** Es el reflejo de una identidad cultural histórica, en la cual las tradiciones y saberes se ven mezcladas, así como los ingredientes de cada uno de los platos típicos de cada región para responder de forma específica a unos determinantes claros del por qué la comunidad a la que pertenece ha llegado a tener dichas características. En la isla comparten el mercado isleño las Fair Tables, restaurantes de comida tradicional, restaurantes de lujo, establecimientos de comidas rápidas de almacenes de cadena nacionales e internacionales y restaurantes de comida rápida locales (Cámara de comercio de San Andrés, 2022). Las Fair Tables son expresiones gastronómicas de unidad familiar y comunal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, ya que son las madres y abuelas lideresas las que hacen las preparaciones con toda la tradición y sazón. Se trata de un legado que se transmite de generación en generación (Gobernación de San Andrés, 2020).
- **Comercio:** El 35.1% de los registros son de empresas que se dedican al comercio, siendo la rama de actividad económica en el Departamento con mayor participación, luego le siguen con el 29.7 % los servicios de alojamiento y alimentación (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022).
- **Transformación de material reciclable:** Son empresas que tienen como principal pilar la economía circular, el cual es un concepto económico cuyo objetivo es que el valor de los

productos, los materiales y los recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y se reduzca al mínimo la generación de residuos (Hermida Balboa, 2014).

- **Logísticas, decoración y detalles:** Son aquellas empresas que se dedican a prestar servicios relacionados con la organización de eventos sociales, culturales y religiosos, para exaltar todos los momentos y fechas especiales que toda persona o empresa quiera organizar. En estas se ve la oportunidad de incluir gastronomía y elementos artesanales para la decoración (Jurado, 2010).
- **Textiles:** Son aquellas que producen fibras naturales en productos finales para el consumo de ropa, telas o calzado, a estos le incluyen imágenes (Cervera, 2011).

Las prácticas tradicionales del Archipiélago o las manifestaciones *cultural practice and ancestral knowledge of Raizal people*, son muy diversas y cobijan diferentes ámbitos de la propia existencia que se presentan como saberes, conocimientos ancestrales y prácticas culturales que se encuentran en relación con la tierra, el mar y la convivencia con la propia comunidad y el otro (ORFA, 2016).

Las prácticas tradicionales del pueblo Raizal han sido transmitidas de generación en generación, estas tienen como objeto ser armónicas con la preservación de especies y con la protección del medio ambiente natural. Algunas de las manifestaciones responden a las relaciones que se tienen con el mar y forman parte del patrimonio cultural nativo, entre otras están: la pesca tradicional, navegación y juegos, cat boat, cat boat race, bautismo en el mar, lengua creole, conch shell blowing y la cocina tradicional (ORFA, 2016).

Estas prácticas conforman la vida misma del ser Raizal o de pertenecer a la etnia Raizal, asentada en el Archipiélago y es gracias a estas y otras manifestaciones que los raizales marcan diferencias culturales respecto a otros isleños o nativos habitantes del Archipiélago y nacionales. La Sentencia de la Corte Constitucional C-530 de 1993, que resuelve una demanda de inconstitucionalidad contra el Decreto No. 2762 de 1991, “Por medio del cual se adoptan medidas para controlar la densidad

poblacional del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina”, en cuanto a la protección cultural, el patrimonio cultural, principio étnica y cultural, denota que:

"La cultura de las personas Raizales de las Islas es diferente de la cultura del resto de los colombianos, particularmente, en materia de lengua, religión y costumbres, que le confieren al Raizal una cierta identidad" (1993:7).

La cultura Raizal de las islas representa una ventaja comparativa para las empresas que tienen como insumo aquellas prácticas y manifestaciones que representan toda la cultura del territorio. Sumado a ello, la alta afluencia de turistas permanentes genera, a su vez, una alta demanda de estos productos, debido a que parte de las razones por las cuales visitan la isla es con el fin de conocer de cerca el paisaje, la cosmovisión y vivencia del raizal de las islas (James Cruz J, 2020). Por lo tanto, mientras están de visita consumen productos y servicios que le generen una experiencia de inmersión dentro de la propia cultura.

La corporación Clúster de Turismo Seaflower es una iniciativa que nació hace 4 años en San Andrés isla, con el objetivo de ser una industria sostenible y responsable con el medio ambiente. Esta se compone de 114 empresas del sector turístico que tienen dentro de su filosofía de configuración ser un clúster comunitario e incluyente, que permita la entrada de más empresas e incentivar en sí mismo la creación de nuevos clústeres (STCC, 2022). Teniendo en cuenta que el sector turístico concentra más de la mitad (54.9%) de la producción anual promedio del Departamento, la apuesta de clúster turístico es muy pertinente y conveniente para la isla, pues permite mejorar la oferta turística en la isla y sirve como incentivo para la creación de nuevos clústeres.

ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL DIAMANTE DE PORTER

A continuación, se realiza un análisis de los atributos del Diamante de Porter:

Condiciones de la demanda

En la isla de San Andrés hay 64.672 personas que residen de forma permanente, según proyecciones del 2021 (DANE, 2012). Sumado a ello hay una población flotante de turistas que visitan la isla, que suman 1.138.351 al año y llegan a diario a consumir diferentes productos y servicios. Los turistas extranjeros que visitan la isla consumen principalmente alimentos en un 43%, bebidas y licores en un 26%, perfumería y cosméticos con un 12% (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022). Los principales clientes de las empresas que tienen como insumo principal alguna práctica tradicional de las islas son los turistas nacionales e internacionales.

Condiciones de los factores

Mano de obra: En cuanto al empleo, en las islas el 6,4% se encuentra en búsqueda de empleo y el 13,6 % manifiesta no tener una actividad económica (SISBÉN, 2021). El 74% de los emprendimientos en la isla fueron creados por mujeres (Gobernación, 2020). Las empresas del sector de artesanías y gastronomía son fundadas principalmente por madres cabeza de familia. Por lo anterior, las mujeres de las islas componen mayoritariamente el mercado laboral del sector de fabricación y comercialización de subproductos basados en prácticas tradicionales. Así mismo, cerca del 50% de la mano de obra ocupada del Departamento Archipiélago se emplea en actividades asociadas al turismo, comercio, restaurantes y hoteles (James, 2014).

Infraestructura y Servicios Públicos: A la fecha del 2022, hay 2.809 establecimientos de comercio activos, 2.219 establecimientos de turismo y 9.047 empresas renovaron su matrícula mercantil en 2021 (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022). Lo anterior demuestra que hay una base empresarial sólida y dinámica, que se renueva e innova.

El 99% de los hogares de la isla cuentan con energía eléctrica (Veolia, 2021). Del mismo modo, el 98% cuentan con servicio de recolección de basuras en sus hogares (Trash Busters, 2021). La cobertura de afiliación a salud es del 72,77%, sin embargo, el sistema es insuficiente para entender a residentes y turistas, Esta insuficiencia se da, principalmente, como consecuencia del aislamiento geográfico de las islas, los altos costos de la operación, las deudas, represamiento de las operaciones entre otras problemáticas (Secretaria de Salud Departamental, 2020).

En la isla de San Andrés, otro de los principales desafíos es la escasez de agua, como consecuencia del crecimiento poblacional y de los factores operacionales insuficientes de los sistemas de distribución de agua potable. Así mismo, C. Velásquez, ha encontrado dentro de sus investigaciones que la escasez del agua es debido a *“el fenómeno del Niño, la sequía, la alta demanda de agua por parte del turismo, las inequidades en la distribución del agua, la ineficiencia en la cobertura y el servicio de los acueductos, la falta de tecnología y por el deficiente manejo de las crisis del agua”* (Velásquez, 2020:76).

Financiamiento: A partir del 2016, el Fondo Emprender del SENA ha sido un fondo creado por el Gobierno Nacional y la Gobernación Departamental, en alianza con el Sena, para financiar proyectos empresariales. El Fondo es el medio de financiación más importante con el que cuentan los emprendimientos y Pymes de las islas (Gobernación, 2020). El Fondo Emprender ha logrado sensibilizar a más de 3.500 emprendedores. Así mismo, los empresarios y emprendedores de la isla atienden convocatorias de los diferentes ministerios a nivel nacional (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022).

Investigación: La Universidad Nacional de Colombia sede Caribe, la Gobernación Departamental, la organización ORFA, la Cámara de Comercio de San Andrés, Artesanías de Colombia, entre otras instituciones públicas y privadas, han hecho importantes investigaciones sobre la identificación de las prácticas y recetas tradicionales de las islas, presentando interés en apoyar las iniciativas de clúster empresariales (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022). Así mismo, la modernización del

ecosistema empresarial está dentro de la agenda de la Gobernación y la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Sectores afines, las industrias relacionadas y de apoyo: Las empresas e instituciones de potencial afinidad y relación serían: el Sena, la Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe y las empresas que proveen de componentes y partes, ingredientes o cualquier insumo que sea necesario para el funcionamiento de las empresas, por ejemplo, empresas manufactureras, transporte y almacenamiento, agricultura, ganadería y pesca. En promedio, son 361 las potenciales empresas proveedoras del sector (Gobernación, 2020). Los participantes del clúster de agro negocios, en las entrevistas realizadas en el marco del mapeo de actores del clúster realizado en junio del 2022, comprenden que hay un *“fuerte interés en incentivar las iniciativas clúster en el Departamento insular”*, tanto de parte de los sectores productivos de las islas, como del institucional (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022). También es importante que, desde la Secretaría de Turismo Departamental, la Secretaría de Cultura y Ministerios, se incentive la participación de los empresarios, así como del sector hotelero, emprendimientos del sector cultural, supermercado de cadena y restaurantes, posadas nativas, asociaciones y corporaciones artísticas en ferias nacionales e internacionales, como Anato (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022).

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La toma de decisiones sobre las estrategias y los planes de crecimiento, hacen parte de los aspectos organizativos de las empresas. Las empresas relacionadas con la producción y comercialización de subproductos enfocados en prácticas tradicionales son empresarios pequeños, con pocos empleados y con un manejo organizativo deficiente (Gobernación, 2020). De igual modo, es necesario generar fortalecimiento en los procesos administrativos y contables, para que se genere una cultura organizacional orientada a la cooperación y el bien común. Además, los productores y comerciantes tienen la posibilidad de recibir dividendos sobre las negociaciones, planeadas estratégicamente.

En el mercado isleño hay 2.219 establecimientos de turismo activos (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022), que podrían competir de forma directa o indirecta con el clúster. Estos establecimientos se discriminan entre: hoteles y hostales, posadas nativas, comidas rápidas, agencias de viajes, agencias de turismo y alquiler de vehículos (Cámara de Comercio de San Andrés, 2022). Pueden llegar a competir indirectamente, en la medida que hay una necesidad por parte de los turistas que se puede satisfacer de diferentes maneras y con diferentes productos. Por un lado, están las necesidades básicas, como lo son el alojamiento y la alimentación, por el otro lado, está la necesidad del turismo de experiencia. De modo que, por medio de los productos enfocados en prácticas tradicionales el cliente vive, a través del consumo, la experiencia única de sentir emociones irrepetibles en otra parte del mundo.

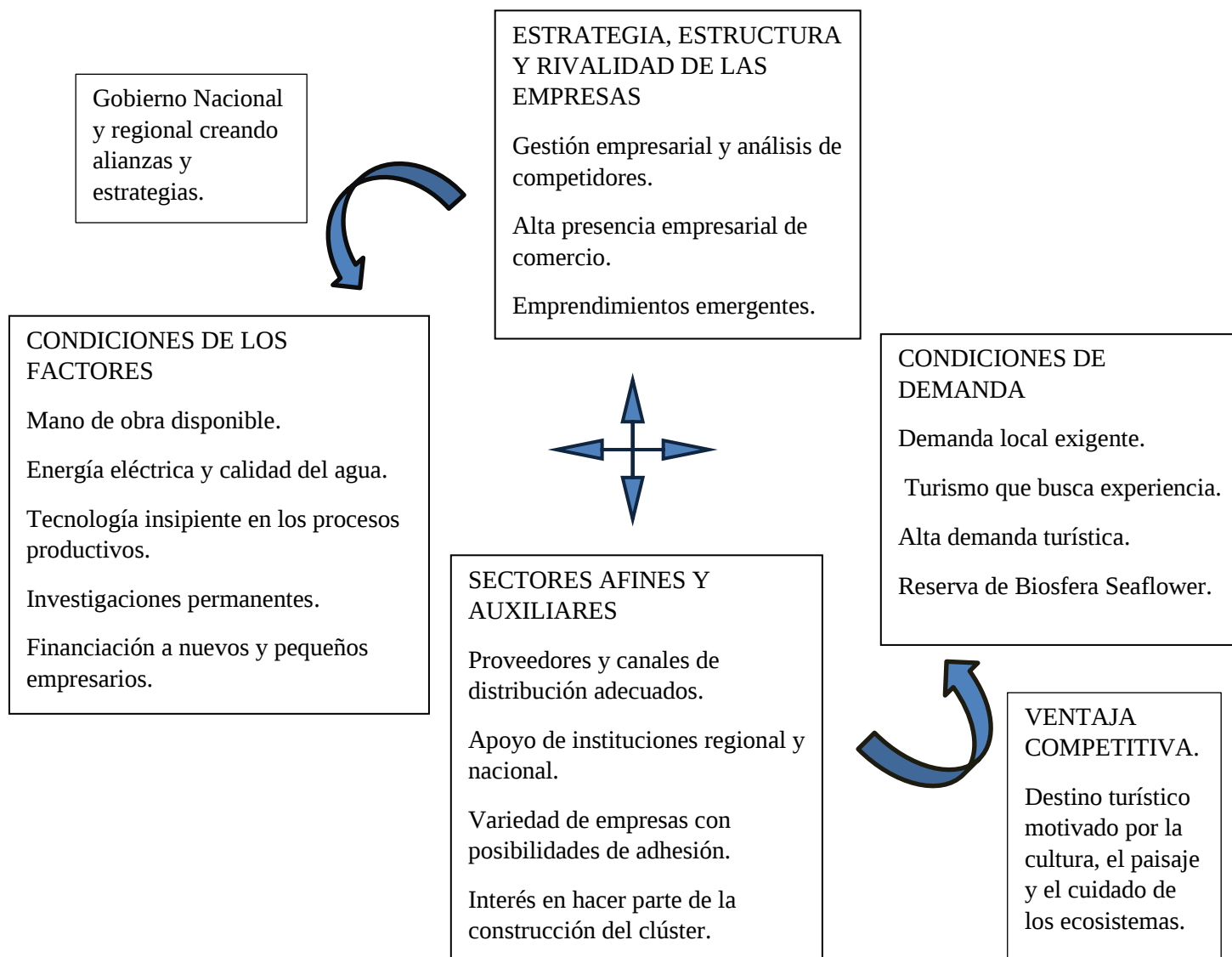


Figura 1. Diseño del “*Diamante de Porter*” para el clúster de empresas del sector de las manufacturas basada en tradición raizal.

RETOS

La conformación de un clúster requiere de un estudio integrado de diferentes áreas para determinar la etapa en la que se encuentra y definir el funcionamiento de la iniciativa clúster. Los principales retos a los que se enfrenta un clúster en el Departamento son de enfoque estructural. A nivel general se deben realizar los siguientes ajustes:

- Fortalecer el consumo per cápita de productos hechos en la isla por empresarios isleños.

- Establecer convenios de colaboración con las autoridades gubernamentales y empresarios locales.
- Promover la investigación y el mejoramiento de los subproductos enfocados en prácticas tradicionales y el mejoramiento del proceso productivo en conjunto con las instituciones de educación técnica y superior del Departamento.
- Lograr una integración de los eslabones en la cadena de valor. Este reto se centra en la consolidación de un sistema de control de calidad en la producción de subproductos enfocados en prácticas tradicionales.
- Fomentar la creación y comercialización de marcas propias. Esto es importante ya que permite generar mayor margen y diferenciación de los productos con relación a los ofertados en la isla por competidores “importadores” de la iniciativa clúster.
- En cuanto a la productividad del clúster, es importante priorizar el autoabastecimiento en los procesos productivos, sobre todo en las materias primas de cada producto priorizando, en grandes rasgos, la producción local antes que la importación.
- La comercialización de productos importados constituye una amenaza para los productores locales, debido a que los precios de estos productos son muy bajos en comparación con los que están cargados de valor cultural agregado.

A nivel interno, la iniciativa clúster presenta los siguientes retos:

- Incentivar la dinamización e iniciativa de los y las empresarias relacionadas, con el fin de motivar la participación activa y generar compromisos organizativos.
- Integrar a los empresarios y emprendedores a la iniciativa clúster, informados, capacitados y con compromisos altos y definidos.

- Capacitar a los participantes en los procesos productivos eficientes, asistencia técnica, logística y procesos de control de calidad, con el fin de generar productos de calidad a precios competitivos.
- Fortalecer los procesos internos organizativos de cada una de las empresas y emprendimientos.

OPORTUNIDADES

Las empresas que utilizan y aprovechan las prácticas tradicionales, tienen una ventaja comparativa, en la medida que los productos presentan un diferencial y un valor agregado que le concede la cultura, lo cual es considerado un atractivo para turistas nacionales y extranjeros que visitan la isla y terminan demandando los productos con aquel valor agregado por encima de otros que no lo tienen.

Las ventajas que representan la articulación productiva son principalmente los efectos positivos para enfrentar la competencia de los mercados, debido a que la articulación permite redes horizontales de cooperación con participación simétrica de los miembros del clúster, que trae para los miembros beneficios por los acuerdos de colaboración que hacen los agentes económicos individuales y resultados que no tendrían si los hicieran de manera aislada o independiente, por lo que estar articulado traería oportunidades de negociación con nuevos actores, lo que eventualmente conlleva mejoras para todo el clúster.

El Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa catalina es un destino predilecto entre extranjeros no residentes y nacionales, por su alta oferta de planes turísticos, su espectacular paisaje, biodiversidad, posición geográfica estratégica en el Caribe Insular, cultura, entre otras cualidades que lo convierten en un destino con alta competitividad. Además, aprovechar la alta afluencia de turistas extranjeros no residentes y nacionales que llega a la isla, para sofisticar la oferta de productos y subproductos que funcionen como “suvenir”, que en sí mismo prolongan la experiencia del viaje.

CONCLUSIONES

A través de este análisis, se puede afirmar que existe la disposición, la colaboración y la confianza para formar un aglomerado empresarial o clúster del sector conformado por las empresas que producen y comercian subproductos enfocados en prácticas y manifestaciones tradicionales del Pueblo Raizal del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Para lograr que un clúster de empresas dedicado a la producción y comercialización de subproductos enfocados en manifestaciones, prácticas y recetas tradicionales del Archipiélago, logre su consolidación, madurez y autosuficiencia con visión a la competitividad global a largo plazo, es importante que se incentive el autoabastecimiento de insumos de producción, por medio del cultivo de las fibras, frutales, herbáceas y demás productos agrícolas que sirven como materia prima para la fabricación de los diferentes productos artesanales y alimenticios, priorizando la producción local antes que la importación.

Los beneficios a largo plazo de un clúster se ven, principalmente, en el papel que este juegue dentro de la economía regional. El clúster del sector de manufacturas basada en tradición Raizal influye en la economía regional como una palanca generadora de nuevas estructuras económicas, debido a que los clústeres producen encadenamiento hacia adelante, el cual constituye una fuerza para nuevas inversiones en la producción e insumos y actúan como externalidades positivas fruto de la aglomeración. En conjunto con el clúster turístico, clúster agroindustrial y clúster de la música tradicional, lograrán que se genere un ecosistema empresarial innovador, acorde a la demanda turística de las islas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambía, C. J. (2011). *Sinaloa: ¿clúster agroindustrial o territorio desincrustado?* México y la Cuenca del Pacífico: Universidad de Guadalajara México.
- Bao Cruz, S., & Blanco Silva, F. (2014). *Modelo de formación de clusters industriales: revisión de las ideas que los sustentan*. (SSN 1132-2799 ed., Vol. 33). Revista Galega de Economía.
- Busters, T. (2021). *Informe anual de estadísticas*. San Andrés, Providencia y Santa Catalina.: Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2022). Perfil de preferencias de productos y servicios del turista internacional que visita el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. *Centro de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.*, 19.
- Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2020). *Caracterización de emprendimientos y empresas en etapa temprana en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. San Andrés, Providencia y Santa Catalina: Red de emprendimiento San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- Huggins, R., Izushi, H., Prokop, D., & Thompson, P. (2014). *La Competitividad Global de las Regiones* (Vols. Economía, Finanzas, Negocios e Industria, Geografía, Desarrollo Global). (<https://doi.org/10.4324/9780203799130>, Ed.) 1ra edición, Londres.
- J, M. (2022). Mercados digitales emergentes y regulación. En: Regulación de los monopolios de datos. *Springer, Singapur*, https://doi.org/10.1007/978-981-16-8766-2_2.
- James Cruz, J. (2014). *La travesía económica del poder: una mirada a la historia de San Andrés*. San Andrés Isla: Universidad Nacional de Colombia.
- James Cruz, J. (2020). *Valoración del uso del agua en la isla de San Andrés: turistas, hoteles y viviendas turísticas*. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. ISSN 1695-7121.
- Kramer, M., & Porter, M. (2006). Estrategia y sociedad, el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 42-56.
- Martí, P., & Muñoz Yebra, C. (26 de mayo de 2009). Localización empresarial y economías de aglomeraciones: el debate en torno a la agregación espacial. (U. d. Alcalá, Ed.) *Asociación Española de Ciencia Regional*, 30.
- ORFA. (2016). *Saberes, conocimientos ancestrales y prácticas culturales Raizales en su convivencia con el mar*. (M. d. cultura., Ed.) San Andrés, Providencia y Santa Catalina.: Organización de la Comunidad Raizal Con Residencia Fuera del Archipiélago de San.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. En M. E. Porter. *Harvard Business Review*.
- Ramírez Vallejo, J. (2012). Clusters, una visión alternativa para el desarrollo regional. En M. C. Delgado. *Gestión de clusters en Colombia: una herramienta para la competitividad*. (pág. 402). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

- Roldan, I. G. (Diciembre de 2012). Los Clústeres en la articulación productiva. (U. K. Lorenz, Ed.) *Suma de Negocios, Centro de Investigaciones Económicas*, 3(2).
- Secretaria de Salud Departamental. (2020). *ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE SALUD CON EL MODELO DE DETERMINANTES SOCIALES DE SALUD, 2020 DEL DEPARTAMENTO DEL ARCHIPELAGO DE SAN ANDRÉS PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA*. San Andrés, Providencia y Santa Catalina.: Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.
- SISBÉN. (2021). *Encuesta de tipo de ocupación*. Sisbén – Archipiélago San Andrés y Providencia.
- STCC. (2022). *Seaflower Tourism Cluster Corp*. San Andrés Isla: CLUSTER TURÍSTICO SEAFLOWER. -CTS.
- Tvaronavičienė, M., Razminiene, K., & Piccinetti, I. (2015). CLUSTER EFFICIENCY STUDY THROUGH BENCHMARKING. (E. A. ISSUES, Ed.) *Europe for Business, London, UK*, The International Journal.
- Velásquez, C. (2020). The 2016 Water Crisis in San Andres Island: An Opportunity for Change? *Ciencia Política*, 73-109.
- Veolia. (2021). *Informe Anual de estadísticas de energía eléctrica*. Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.