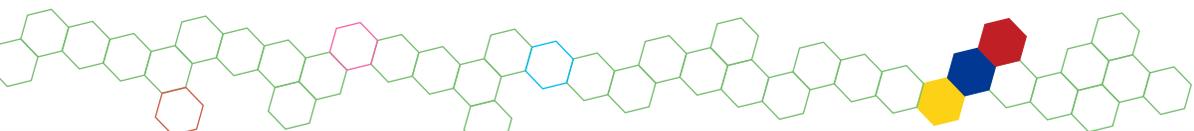


# Oportunidades y Retos para Inteligencia Competitiva en Turismo, Foodservices y Agroproducción en Sucre



Raúl E. **Acosta Mesa**

Maura Milena **Madera Martínez**

Melissa Andrea **Bracamonte Jaraba**

Samuel Enrique **Guzmán Ceballos**

Laura F. **Aguas Guerra**

José **Martínez García**

Verónica **Tordecilla Acevedo**

Mauricio **Vitola Osorio**

Daniel **Toro González**

Manuel A. **Pérez Vásquez**





# Oportunidades y retos para inteligencia competitiva en turismo, foodservices y agroproducción en Sucre

Núcleo

Plataformas tecnológicas de apoyo al comercio y servicios

*Raúl E. Acosta Mesa*  
*Maura Milena Madera Martínez*  
*Melissa Andrea Bracamonte Jaraba*  
*Samuel Enrique Guzmán Ceballos*  
*Laura F. Aguas Guerra*  
*José Martínez García*  
*Verónica Tordecilla Acevedo*  
*Mauricio Vitola Osorio*  
*Daniel Toro González*  
*Manuel A. Pérez Vásquez*



2019

Este libro es resultado de investigación, evaluado bajo el sistema doble ciego por pares académicos.

Diego Fernando Hernández Losada

**Director de Colciencias**

Edgar Enrique Martínez Romero

**Gobernación de Sucre**

Merlys Cristina Rodelo Martínez

**Secretario de Educación Departamental de Sucre**

Noel Morales Tuesca

**Rector de la Corporación Universitaria del Caribe- CECAR**

Jhon Víctor Vidal Durango

**Vicerrector de Ciencia, Tecnología e Investigación CECAR**

Piedad Martínez Carazo

**Directora Científica Proyecto**

Andrés Vergara Narváez

**Asistente Operativo del proyecto**

Rafael Bustamante Lara

**Coordinador de núcleos**

Jorge Luis Barboza

**Coordinador Editorial CECAR**

Libia Narváez Barbosa

**Directora Literaria**

© 2019, Raúl E. Acosta Mesa, Maura Milena Madera Martínez, Melissa Andrea Bracamonte Jaraba, Samuel Enrique Guzmán Ceballos, Laura F. Aguas Guerra, José Martínez García, Verónica Tordecilla Acevedo, Mauricio Vitola Osorio, Daniel Toro González, Manuel A. Pérez Vásquez, autores.

**ISBN:** 978-958-8557-84-7 (impreso)

**ISBN:** 978-958-5547-19-3 (digital)

**Fotos de la contraportada:** Jaime Arce (hamaca).

Sincelejo, Sucre, Colombia

Oportunidades y retos para inteligencia competitiva en turismo, foodservices y agroproducción en Sucre : Proyecto de formación de capacidades en ciencia, tecnología e innovación del departamento de Sucre, caribe. Núcleo 13 Plataformas tecnológicas de apoyo al comercio y servicios / Raúl E. Acosta Mesa...[y otros nueve]. -- Sincelejo : Editorial CECAR, 2019.

234 páginas : ilustraciones, figuras, gráficas, tablas ; 23 cm.

Incluye referencias al final de cada capítulo.

**ISBN:** 978-958-8557-84-7 (impreso)

**ISBN:** 978-958-5547-19-3 (digital)

1. Comercio Exterior - LEMB 2. Turismo - LEMB 3. Producción - LEMB I. Madera Martínez, Maura Milena II. Bracamonte Jaraba, Melissa Andrea III. Guzmán Ceballos, Samuel Enrique IV. Aguas Guerra, Laura F. V. Martínez García, José VI. Tordecilla Acevedo, Verónica VII. Vitola Osorio, Mauricio VIII. Toro González, Daniel IX. Pérez Vásquez, Manuel A. X. Título.

338.4791 O619 2019

CDD 21 ed.

CEP - Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Biblioteca Central - COSiCUC

## Tabla de Contenido

Proyecto de Formación de Capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación del departamento de Sucre, Caribe.....	1
Presentación.....	9

### PARTE I

#### SECCIÓN INTRODUCTORIA

#### CAPÍTULO I

<b>VISIÓN GENERAL.....</b>	<b>13</b>
1.1. Introducción.....	15
1.2. Enfoque teórico general.....	18
1.3. Enfoque metodológico general.....	24
1.4. Referencias.....	26

### PARTE II

#### CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DEL TURISMO DE ARTESANIAS, FOODSERVICES Y GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

#### CAPÍTULO II

<b>CARACTERÍSTICAS Y COMPETITIVIDAD DEL TURISMO DE ARTESANÍAS DE SAMPUÉS Y MORROA Y DEL ECOTURISMO EN COLOSÓ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Introducción.....	33
2.2. Aspectos Teóricos.....	33
2.3. Metodología.....	35
2.4. Resultados.....	36
2.4.1. Condiciones de mercado y desarrollo del segmento de negocios de Turismo de Artesanías en Sampués y Morroa.....	36
2.4.2. Condiciones de mercado y desarrollo del segmento de negocios de Ecoturismo en Colosó.....	40
2.4.3. Benchmarking de Turismo de Artesanías y Ecoturismo en Cartagena y Subregiones de Sucre.....	41

## Tabla de Contenido

2.5. Conclusiones .....	42
2.6. Referencias .....	44

### **CAPÍTULO III**

#### **CARACTERÍSTICAS COMERCIALES Y DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DEL FOODSERVICES EN SUBREGIONES DE SABANAS Y MONTES DE MARÍA EN SUCRE .....**

45

3.1. Introducción .....	47
3.2. Aspectos Teóricos.....	47
3.3. Metodología.....	49
3.4. Resultados .....	50
3.4.1. Condiciones de desarrollo comercial del segmento de negocios Foodservices en las subregiones de la Sabanas y Montes de María .....	50
3.4.2. Benchmarking de Foodservices en Cartagena y Subregiones de Sucre .....	54
3.5. Conclusiones .....	58
3.6. Referencias .....	60

### **CAPÍTULO IV**

#### **LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LOS SECTORES TURÍSTICOS, FOODSERVICES Y AGROPRODUCTORES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE .....**

61

4.1. Introducción.....	63
4.2. Metodología.....	65
4.3. Aspectos Teóricos.....	65
4.4. Resultados .....	67
4.4.1. Antecedentes y características de las alianzas estratégicas en el departamento de Sucre en los sectores foodservices, turístico y agroproducción.....	67
4.4.2. Fortalezas, debilidades y disposición de actores y organizaciones principales de los sectores para participar en las Alianzas estratégicas .....	73
4.4.3. Potencialidades para las alianzas.....	84

## Tabla de Contenido

4.4.4. Propuesta de estrategias para el desarrollo de alianzas. ....	87
4.4.4.1. Líneas de acción para promover alianzas estratégicas.....	89
4.4.4.2. Principales actores y mecanismos para el desarrollo de las alianzas estratégicas.....	90
4.5. Conclusiones .....	93
4.6 Referencias .....	94

### **PARTE III CARACTERÍSTICAS DE COMERCIALIZACIÓN E INTELIGENCIA COMPETITIVA EN SEGMENTOS DE LÁCTEOS, AGROPRODUCCIÓN Y CARNE**

#### **CAPÍTULO V**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE LÁCTEOS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE Y OPORTUNIDADES COMERCIALES EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE COLOMBIA CON PAÍSES DE TRIÁNGULO NORTE DE CENTROAMÉRICA (TNC).....</b>	<b>99</b>
5.1 Introducción.....	101
5.2. Aspectos Teóricos.....	102
5.3. Metodología.....	104
5.4. Resultados .....	105
5.4.1. Aspectos generales del acuerdo comercial y los flujos de comercio entre Colombia y las economías de Triángulo Norte Centroamericano (TNC).....	105
5.4.2. Oportunidades de negocios para los productores de lácteos del departamento de Sucre.....	110
5.4.3. Condiciones de producción y comercialización de los productos lácteos en Colombia.....	117
5.4.4. Condiciones de producción, comerciales y de inversión de los productores de lácteos en Sucre .....	123
5.4.5. Propuestas de estrategias para participar en mercados nacionales e internacionales de lácteos. ....	135
5.4.5.1. Mejoramiento de la infraestructura, cobertura y sostenibilidad de microempresas lácteas de Sucre. ....	136

## Tabla de Contenido

5.4.5.2. Estrategias de crecimiento y comercialización de los productos lácteos de las subregiones de Sucre. ....	136
5.4.5.3. Estrategias de asesoría para mejorar la comercialización de los productos lácteos. ....	138
5.5. Conclusiones .....	139
5.6. Referencias .....	140

## CAPÍTULO VI

<b>ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DE LA AGROINDUSTRIA DE PROCESADOS DE YUCA EN SUCRE Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL JOSÉ MARTÍNEZ GARCÍAVERÓNICA TORDECILLA ACEVEDO.....</b>	<b>143</b>
6.1. Introducción .....	145
6.2. Aspectos Teóricos.....	145
6.3. Metodología.....	147
6.4. Resultados .....	148
6.4.1. Análisis de las características de producción y eslabonamientos productivos de la agroindustria de procesados de la yuca en Sucre y oportunidades de desarrollo. ....	148
6.4.2. Condiciones de Comercialización.....	153
6.4.3. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y condiciones de competitividad de la agroindustria de la yuca en el departamento .....	156
6.4.4. Formas de gestión, información, mercadeo y relacionamiento de los negocios de la agroindustria de la yuca en el departamento.....	158
6.4.5. Propuestas de estrategias y posicionamiento de la agroindustria para el mercado nacional e internacional. ....	168
6.5. Conclusiones.....	171
6.6. Referencias .....	172

## **CAPÍTULO VII**

<b>DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DEL ÑAME PRODUCIDO EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE PARA EL MERCADO DE MIAMI, FLORIDA .....</b>	<b>175</b>
7.1. Introducción .....	177
7.2. Aspectos Teóricos.....	178
7.3. Metodología.....	180
7.4. Resultados .....	181
7.4.1. Dinámica de producción y exportación de ñame en Colombia y el departamento. ....	181
7.4.2. Percepción de los productores sobre la producción y comercialización.....	184
7.4.3. Participación de los productores y comercializadores de Sucre en el mercado de Miami, preferencias del mercado y canales de comercialización.....	185
7.4.4. Requisitos para ingreso de ñame a Estados Unidos.....	189
7.4.5. Propuesta de estrategias de ampliación y posicionamiento del ñame de Sucre en el mercado de Miami, Florida.....	191
7.5. Conclusiones.....	193
7.6. Referencias .....	194

## **CAPÍTULO VIII**

<b>ANÁLISIS DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y TRAZABILIDADDE LA CARNE FRESCA EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS HACIA EL MERCADO NACIONAL Y DE CANADÁ.....</b>	<b>197</b>
8.1. Introducción.....	199
8.2. Aspectos Teóricos.....	200
8.3. Metodología.....	203
8.4. Resultados .....	204
8.4.1. Características de los distintos canales de comercialización utilizados para la distribución y venta de carne bovina fresca. ....	204

## Tabla de Contenido

8.4.2. Condiciones de trazabilidad de la carne fresca bovina en el Departamento de Sucre desde el aprovisionamiento hasta el consumidor final. ....	206
8.4.3. Percepción de los ganaderos sobre características de producción, comercialización, trazabilidad y ventas al mercado nacional y del exterior de carne bovina. ....	209
8.4.4. Condiciones actuales de comercialización y del consumo de carne bovina en el mercado canadiense y oportunidades para productores y comercializadores nacionales y departamentales. ..	211
8.4.5. Evolución de los montos comercializados y consumidos en los distintos cortes o calidades en el mercado canadiense y origen de los abastecimientos. ....	212
8.4.6. Requisitos y condiciones de acceso al mercado de carne bovina de Canadá según normas sanitarias, de comercio y patrones de consumo. ....	219
8.4.7. Oportunidades de exportaciones de carne bovina generadas a través del aprovechamiento del tratado de libre comercio (TLC) de Colombia y Canadá y crecimiento de la demanda. ....	222
8.4.8. Algunas ventajas comparativas y competitivas de los productores de carne fresca bovina del Departamento de Sucre en el mercado externo. ....	225
8.4.9. Propuestas de acciones estratégicas para el aprovechamiento de las oportunidades de exportación promovidas por el TLC Colombia-Canadá. ....	226
8.5. Conclusiones.....	228
8.6. Referencias .....	230

La Gobernación del departamento de Sucre ha enfocado muy bien la orientación para cumplir las condiciones legales establecidas con el fin de ejecutar los recursos obtenidos y recibidos por concepto de la Ley de Regalías, que establece que un porcentaje de los mismos debe ser destinado a ciencia, tecnología e investigación.

Con tal propósito ha formulado, aprobado y ejecutado en convenio con la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) y la coordinación del COLCIENCIAS, el PROYECTO FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2015-2016, uno de cuyos componentes es el programa de Formación de Alto Nivel (FAN), que llevó a cabo convocatorias para otorgar becas de formación en maestría y doctorado a profesionales aspirantes de origen sucreño que cumplieran los requisitos académicos y de admisión en las respectivas ofertas de formación en maestrías de la universidades aliadas en el proyecto, representadas por la Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad del Norte y Universidad de Córdoba.

En el marco de ese Proyecto se definieron y organizaron Núcleos Temáticos de Problemas de Estudio que deberían considerar los maestrantes becados para desarrollar sus trabajos de graduación en las correspondientes maestrías, en este libro se compilaron y adecuaron los apartes más importantes de los resultados de trabajos de investigación realizados por algunos de los maestrantes y jóvenes investigadoras asociados al Núcleo Problema número 13, denominado Plataformas Tecnológicas de Apoyo al Comercio y Servicios para una Inteligencia Competitiva, con la coordinación y elaboración del director del Núcleo en referencia.

Se pretende que cada uno de los aportes contenidos en los capítulos de este libro puedan ilustrar aún más los aspectos de la visión de los distintos actores de la realidad económica y social sectorial y situación de los segmentos de negocios, para contribuir como elementos de juicio en la

toma de decisiones que permitan avanzar en la aplicación de estrategias y herramientas que mejoren la competitividad empresarial y organizacional. Así mismo servir de divulgación de uno de los resultados de las condiciones de desarrollo de capacidades llevadas a cabo por los becarios participantes en el Proyecto y los distintos profesionales vinculados, al igual que visualizar ese potencial de talento humano disponible para continuar generando procesos y compromisos de transformación social y económica de la sociedad y población sucreña.

**PARTE I**  
**SECCIÓN INTRODUCTORIA**



# CAPÍTULO I

## VISIÓN GENERAL

*Raúl Ernesto Acosta Mesa<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Profesor de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



## **1.1. Introducción**

El desarrollo de los segmentos de negocios de turismo, foodservices y agroproductores es aún incipiente en subregiones de Sucre al igual que su participación en el mercado nacional e internacional, sin embargo, es posible visualizar un potencial interesante en estos segmentos de negocios, como eslabonamientos para dinamizar la productividad y competitividad departamental.

Uno de los medios tecnológicos y de gestión que favorecen transformaciones rápidas de actividades productivas y facilitan su difusión, para el aprovechamiento en mayores escalas e impactos multisectoriales, es la generalización y extensión del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) con base en sistemas de información, inteligencia competitiva, comercial y marketing, mediante redes de cooperación y relacionamiento, apoyados en plataformas tecnológicas corporativas y virtuales.

Aunque según los indicadores de penetración TIC, la posición relativa del departamento es baja con relación a los indicadores nacionales o de otras regiones, se encuentran progresos importantes, tal el caso, de los municipios conectados con fibra óptica que suman 18 de los 26 que posee el departamento; y el índice de penetración del Internet está en crecimiento y tiene niveles en avance en Sincelejo, Corozal y Tolú (Acosta, 2015).

Según estudios previos realizados, las actividades económicas de los segmentos de negocios mencionados y que han sido priorizados como importantes para el desarrollo del departamento, tienen características poco diversificadas y sofisticadas de los productos y servicios ofrecidos, por incipiente desarrollo de los segmentos de negocios y escasos eslabonamientos productivos competitivos.

La globalización ha traído consigo diversas oportunidades para el sector servicio y sus subsectores, pero también grandes riesgos, uno de

ellos es el aumento de la competencia, los altos estándares de calidad a la hora de competir, entre otros aspectos que ponen en riesgo a micros, pequeñas y medianas empresas en particular.

El turismo debe generar competitividad, entendida ésta como medida de capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y combinación de bienes que forman paquetes más atractivos que productos similares ofrecidos por los competidores (Salim & Carbajal, 2006).

En Colombia, la actividad turística ha experimentado ciertos cambios que van desde la multiplicidad de productos que responden a las tendencias mundiales, el aumento de visitantes extranjeros, la generación de empleo, mejoras en la infraestructura y capacidad hotelera hasta convertirse en la tercera actividad económica captadora y exportadora de divisas.

El mercado de comidas preparadas fuera del hogar enfrenta múltiples transformaciones que dinamizan el entorno en el que se desarrollan estas empresas y que requiere de organizaciones proactivas, que tengan la capacidad de mantenerse en un constante ciclo de innovación. Incluso el modelo económico mundial ha propiciado entre las empresas un ambiente de extrema competitividad, en donde las habilidades de respuestas que tengan las organizaciones ante situaciones internas y del entorno son desafiadas con frecuencia (Valentim & Gelinski, 2005). Es importante que las empresas identifiquen sus oportunidades y sus amenazas porque esto les ayudara a enfrentar o responder a los desafíos que afectan a sus organizaciones.

La evolución que han tenido las actividades turísticas y de Foodservices y su posicionamiento en la producción y dinámica de comercialización nacional e internacional, permite valorar su importancia relativa para la competitividad del departamento de Sucre y visualizar su potencial como eslabonamientos para dinamizar la productividad y competitividad departamental.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico 2011-2020 tiene como visión para el departamento ser “reconocido como destino competitivo, sostenible e integrado a la oferta turística del Caribe Colombiano, siendo el sector turismo el mayor dinamizador de la economía Departamental” (Gobernación de Sucre & FONTUR, 2011).

El Plan Regional de Competitividad de Sucre reconoce a las actividades de Turismo natural, étnico y artesanal de la región, como apuesta productiva, enfocada hacia un turismo de grado superior, diferenciado y especializado, a través de la creación de productos turísticos con valor agregado basándose en la oferta ambiental y de naturaleza; étnica y artesanal; y de sol, playa y clima (Cámara de Comercio de Sincelejo, UNISUCRE & OCARIBE, 2009). Sin embargo, estos segmentos de negocios presentan deficiencias en la inteligencia de mercados, tanto nacionales como internacionales y en los estándares de calidad.

También con base en el ejercicio participativo y prospectivo de la construcción del documento Hoja de Ruta del Departamento (Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT 2014) existe un gran potencial en el desarrollo del sector agropecuario, considerando como segmento de negocios prioritarios los de mayor posibilidades exportadoras como la ganadería bovina en carnes y lácteos, la producción y procesamiento de ñame y yuca; lo anterior conlleva a realizar un análisis de las características de infraestructuras, producción, comercialización, gestión y sistemas de información, comunicación y mercadeo empresarial.

Los objetivos planteados por los trabajos realizados por jóvenes investigadoras y maestrantes del Programa de Formación de Alto Nivel, vinculados al Núcleo denominado de Plataformas Tecnológicas de apoyo al Comercio y Servicios para la Inteligencia Competitiva, se enfocaron en fundamentar los análisis del entorno y contorno de los negocios de los segmentos de turismo vacacional, Foodservices, productores y comercializadores de carne, lácteos, ñame y yuca, con base en el enfoque de inteligencia competitiva y propuestas de sistemas de información y estrategias de participación en mercados nacionales e internacionales.

La gobernación de Sucre gestiona al departamento mediante la división del territorio en cinco subregiones administrativas, de allí que los trabajos se enmarcaron en el estudio de los segmentos para algunas subregiones en función de potencialidades y accesibilidad de información sobre las actividades productivas.

El contenido de este libro se distribuye en tres partes, una primera denominada visión general que contiene esta introducción, enfoque teórico general y aspectos metodológicos generales. La segunda parte incluye

capítulos de síntesis, adecuación y compilación de los trabajos relacionados con empresas del turismo y Foodservices, al igual que uno sobre las dinámicas y gestión de alianzas empresariales o gremiales y propuestas para mejorar competitividad en estos segmentos; la tercera se refiere a los trabajos sobre negocios de producción y comercialización de lácteos, ñame, yuca y carne.

## **1.2. Enfoque teórico general**

Cada vez tiene más importancia la gestión de la información y las nuevas tecnologías de la información (TIC) para la estrategia de los negocios y actividades económicas, con el fin de tener una mejor identificación de las tendencias del entorno y los desafíos para su desarrollo organizacional y mejoras de competitividad.

En ese contexto, surge la herramienta de análisis denominada inteligencia competitiva entendida como el proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo. Este proceso tiene que ser reconocido y aceptado en toda la organización, estar integrado en el proceso de decisión estratégico y tiene que aportar un beneficio a la organización (González, 2009).

Entre los factores considerados relevantes para las empresas promover y aplicar esquemas de inteligencia competitiva, analistas destacan: la voluntad de liderazgo, el interés por la innovación y el de afrontar el entorno competitivo con un mejor conocimiento del mismo como consecuencia de la globalización de los mercados, lo cual refleja el carácter proactivo de la organización. Otro factor es utilizar las TIC como facilitadoras de la inteligencia competitiva y parte de los sistemas de información de soporte a las decisiones y no solo de los sistemas de información de soporte a las actividades; un factor importante, es el diseño y aplicación de una estrategia integradora.

La inteligencia competitiva es un campo poco desarrollado en la literatura de gestión por cuanto es relativamente nuevo (Tarraf & Molz, 2006) pero es de gran importancia para los gerentes por cuanto les brinda información significativa que les permite conocer y responder a los cambios en su entorno (Tarraf & Molz, 2006), en este sentido, un análisis

de inteligencia competitiva brindará una perspectiva más integral acerca de los elementos que contribuyen y los que no, a la competitividad de las empresas.

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) concibe a la Inteligencia Competitiva (CI) caracterizándola en sus aspectos importantes, como ser un proceso sistemático y ético para la recopilación, el análisis y la gestión de la información externa, para apoyar los planes, las decisiones y las operaciones de las empresas (Saayman, et al., 2008).

Por su parte, Cavaller (2009) en su artículo Actualidad de la Inteligencia Competitiva, hace una recopilación de las definiciones más significativas que ha tenido la inteligencia competitiva, entre las cuales se encuentra la planteada por (Choo, 1998), quién destaca elementos como el uso de la información sobre acontecimientos, tendencias y relaciones en el entorno externo de una organización, cuyo conocimiento asistirá a la gerencia a planear la organización de una línea de conducta futura. Además, que las organizaciones exploren el ambiente en orden a entender fuerzas externas del cambio con el fin de desarrollar las respuestas eficaces para mejorar la propia posición en el futuro, respecto a competidores, proveedores, clientes, la tecnología y tendencias de condiciones económicas y sociales.

Abril & Tovar (2011), señala que los procesos de inteligencia competitiva, pueden abordarse en seis (6) fases, entre las cuales están las de planeación y dirección, obtención de información, procesamiento, análisis con la validación y uso de la información, luego la difusión de resultados y al final la toma de decisiones por parte de los actores principales de las organizaciones correspondientes.

En el contexto de la comunidad académica internacional, se utilizan los conceptos de Competitive Intelligence (CI) o Inteligencia Competitiva, en especial, en la literatura anglosajona y Business Intelligence (BI) o Inteligencia de Negocios, en la literatura europea. El primer concepto enfatiza la exploración y análisis de información externa a las empresas y la inteligencia de negocios, pretende abarcar la articulación más integradora de los aspectos externos e internos de la empresa para lograr diseñar una estrategia de negocios integral.

La Inteligencia Competitiva va más allá de la investigación de mercado o la vigilancia tecnológica, centrándose en todos los aspectos del entorno

de la empresa para producir inteligencia (conocimiento del entorno para saber cómo actuar de forma óptima) en aspectos claves como la detección temprana de amenazas y oportunidades, identificación de mercados y clientes, monitorización y evaluación de competidores y apoyo a la planificación estratégica. (Ramírez, Triviño, Meneses & Martínez, 2013)

Sin embargo, aún no es generalizada la aplicación de la inteligencia competitiva a todo tipo de organizaciones y en particular para las decisiones de pequeñas y medianas empresas y negocios, siendo de mucha importancia la selección, análisis y gestión de la información sobre el cambiante entorno en que evolucionan los negocios y la necesidad de tener claridad de perspectivas, para lograr adecuados niveles de competitividad y sostenibilidad de los mismos.

En un estudio realizado en Pymes industriales de Cantabria, España; Placer, Pérez & Soto (2016), destacan que con los procesos de manejo de información que implica la inteligencia competitiva se detecta, analiza y pone en conocimiento de la dirección de las empresas, los aspectos y variables del entorno que más pueden afectar a la empresa, para lograr mejor y mayor capacidad de adaptación al entorno. También identifican que para las Pymes, así como puede suceder para las grandes empresas, aporta insumos importantes para el desarrollo de la capacidad de innovación de las empresas, relacionados con las acciones de los competidores, características de las demandas de los clientes, el manejo y desarrollo de aspectos de las tecnologías generales y asociadas al negocio. Todo lo cual, genera orientación para promover iniciativas respecto a cómo mejorar procesos, productos y servicios e incluso generar nuevos.

Calero, Parra & Santana (2010), consideran a la inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica, como elementos fundamentales para toda organización turística, esencialmente para la toma de decisiones estratégicas, como herramientas para el análisis del entorno científico y tecnológico. En dicho trabajo se plantean como objetivos la identificación de los perfiles tecnológicos de los turistas por establecimientos, identificar la percepción que tienen los turistas del uso de las TIC, determinar cómo la mejora tecnológica incide en la satisfacción de los turistas y finalmente identificar la propensión a pagar por la nueva implementación de las nuevas tecnologías.

Un aspecto importante a destacar es la exigencia cada vez mayor para los negocios de desarrollar una orientación hacia los mercados, resultando más imperativo la necesidad de aplicar la inteligencia competitiva y la inteligencia de mercado. Lo anterior, implica desarrollar la capacidad de respuesta al entorno, que puede ser definida según (Hughes et al., 2008) como la habilidad de la organización para procesar, interpretar y diseminar la información proveniente del mercado/entorno, facilitando el desarrollo de una coordinación interfuncional que permita a la organización responder de forma ágil ante los cambios en el mismo, (Navarro, et al 2013).

Las empresas que deseen penetrar en mercados extranjeros deben desarrollar capacidades asociadas a la inteligencia de mercados, pues la eficacia y eficiencia de la exportación requiere un detallado conocimiento de las prácticas comerciales, de la cultura, de la competencia, etc., en cada país-mercado. (Navarro-García, et. al 2013.)

Para la participación en los mercados extranjeros, es importante considerar la existencia de fenómenos como el de la fragmentación internacional de la producción, la cual genera que la producción de muchos bienes se realice como un proceso de participación de empresas y productores de varios países a través de instalaciones productivas o plantas que aportan partes, componentes y desarrollan distintas fases del proceso de elaboración de un producto hasta convertirlo en un bien final. Esta situación involucra industrias tradicionales como las de alimentos y confecciones hasta más sofisticadas como las de equipos de transportes, electrónica, maquinarias y otras más (Blyde, 2014).

La situación descrita anteriormente ha permitido la conformación de las denominadas cadenas de producción o de valor mundiales, que pueden facilitar opciones de diversificación de actividades económicas de transformación, comercio o distribución, que permitan obtener ganancias relacionadas con los niveles de participación en dichas cadenas de producción, aunque no se dominen todas las etapas de la producción de un bien determinado. Sin embargo, este proceso no siempre es lineal, puede adoptar esquemas muy variados de articulación según las necesidades y características del agente o empresa líder de la cadena, así como de los procesos de producción de los bienes y servicios (Blyde, 2014). En la integración a las cadenas de producción juega papel importante las modalidades que adopte la fragmentación, que puede ser

por especialización vertical, subcontratación, producción por contrato u otras más; reconociéndose beneficios de diversificación de exportaciones y mejoras de productividad por aprendizaje y reasignación de recursos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen diferentes capacidades de absorción para insertarse en las cadenas globales de valor (CGV), se reconoce que toda empresa posee unas capacidades iniciales (CI) identificadas en forma individual y colectiva, desde la cual se desarrolla la capacidad de absorción (CA) como formas de aprendizaje y absorción de conocimientos de las organizaciones y en particular las PYMES, en el relacionamiento con las empresas transnacionales; esto dentro de un ciclo dinámico de vínculos entre la capacidad inicial y la CA de las empresas para la adquisición y asimilación de la información y conocimiento externo e interno. En este contexto, los factores de gestión, aprendizaje y transferencia de conocimiento son claves para generar ventajas competitivas. (Olea, Contreras & Barceló, 2016).

Ejemplos de aprendizajes exitosos y participación competitiva en cadenas de producción, han sido verificados para sectores de diferentes niveles de utilización de tecnología, con estudios empíricos específicos e inclusive en actividades tradicionales como agricultura o agroindustria, como ha ilustrado el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y no solo respecto a la tecnología de la agroindustria sino también en aspectos gerenciales. Este ha sido el caso de una empresa colombiana productora de ají, Hugo Restrepo & Cía., quién desde finales de los años 70 estableció un acuerdo de largo plazo, basado en contratos que se renovaban cada dos años, para proveer pasta de ají en exclusividad por 15 años, a la marca Tabasco de propiedad de la transnacional norteamericana McIlhenny Company, quién aportaba visitas de personal experto y experimentado para supervisar los cultivos y asesoría para innovaciones tecnológicas. Esto llevó a la empresa colombiana en el transcurso del tiempo del acuerdo, a adquirir nuevos conocimientos técnicos y de gestión que su personal absorbió y le permitió, luego de vencer el período de exclusividad, aplicarlos en la expansión de su negocio, ampliar la participación en el mercado y establecer relaciones con pequeños agricultores de ají en Colombia y Perú, para garantizarse el suministro estable de ají y de alta calidad, aplicando las lecciones aprendidas (Blyde, 2014)

Una importante perspectiva para avanzar en todas estas opciones, es la orientación hacia obtener y desarrollar la competitividad de la empresa o negocio, por ello es de destacar la concepción de competitividad planteada por Michael Porter, quién desde 1990, ha publicado estudios al respecto, formulando su propuesta del diamante competitivo con los determinantes de la ventaja competitiva nacional. En ese marco conceptual enfatiza que las empresas tienen éxitos internacionales con diferentes estrategias, pero un aspecto subyacente fundamental es la innovación empresarial. En Porter (2007) se insiste que la ventaja competitiva de las empresas es obtenida por actos de innovación, entendida ésta con visión amplia desde nuevas tecnologías hasta nuevas formas de realizar las acciones, que incluyen aspectos de nuevos diseños de productos, procesos de producción, nuevas formas de capacitación y enfoques de mercadeo.

En esta secuencia también se plantea que existe un vínculo estrecho entre la innovación y el cambio, en el sentido de hacer sostenible la ventaja competitiva, lo cual implicaría para las empresas asumir el compromiso de estar mejorando su ventaja competitiva, como forma de garantía para mantener su posicionamiento competitivo en los mercados donde actúa.

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sintetizando y complementado varios enfoques de competitividad, ha identificado el concepto de “competitividad estructural”, que enfatiza en la innovación como clave del desarrollo económico, la empresa capaz de activar sus potencialidades de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas y redes de cooperación y contexto institucional para fomentar la innovación, Esser, Hillebrand , Messner, Meyer & Stamer, (1996)

Sin embargo para las economías y empresas de países en desarrollo e incluso industrializados, también se ha reconocido la validez de un enfoque de competitividad más amplio respecto al anterior, llamado “competitividad sistémica”, para afrontar la inexistencia e insuficiencia de un entorno empresarial eficaz; son dos los elementos que más se destacan de este enfoque, uno es el reconocimiento de cuatro niveles de análisis, los cuales son el nivel meta, el macro, el meso y el nivel micro; considerar estos niveles de análisis permitiría establecer factores de capacidad de integración y acción estratégica de la sociedad, en el nivel meta, y factores del entorno para fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas,

se detectarían en el nivel meso, todo lo cual se articula con los factores de los niveles macro y micro, Esser, et al. (1996).

Todo lo anterior, conlleva a considerar que la exploración y análisis de los entornos productivos y de mercados de los diferentes sectores o segmentos de negocios en el país y los territorios subnacionales, deben entrelazarse con la perspectiva de comprensión de los factores que impulsan la competitividad empresarial en el sentido más amplio, para que las estrategias de los actores empresariales, gubernamentales y sociales, se generen en contextos institucionales que abarquen distintos niveles de acuerdos y acción, que las hagan más eficaces y efectivas, para el cambio de relaciones estructurales en forma sistemática y sostenible, con base en el aumento de la productividad y desarrollo de ventajas competitivas con mejoramiento continuo.

### **1.3. Enfoque metodológico general**

Puede sintetizarse la problemática de los sectores objeto de análisis como una situación de importantes limitaciones de estructura productiva, de comercialización, desarrollo empresarial y diversificación de bienes y servicios, al igual que escaso desarrollo de sistemas de información e inteligencia de mercados y buen uso productivo de TIC, que afectan de manera desfavorable las estrategias comerciales y de competitividad de estos segmentos de negocios, lo cual exige ser analizado y diseñar herramientas y formas de intervención para superarlo.

Los tipos de estudios realizados utilizan enfoques descriptivos analíticos, basados en información cuantitativa y cualitativa, que permite lograr niveles de caracterización de los aspectos principales de desenvolvimiento de los segmentos de turismo, Foodservices y agroexportación en algunas de las subregiones del departamento.

A través de análisis comparativos o de benchmarking se buscó analizar experiencias y diferentes perspectivas de dinámicas económicas de los segmentos mencionados anteriormente, en otras regiones del país y de otros países.

Para la recolección de la información se diseñaron instrumentos basados en cuestionarios estructurados, semiestructurados y guías de entrevistas para aplicar a las diferentes subpoblaciones o universo correspondientes a cada uno de los segmentos estudiados.

El criterio más utilizado para definir la población de estudio fue el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Sincelejo para año 2015, complementado con base de datos de registros de entidades relacionadas con los subsectores, por funciones de regulación, fomento, asociación gremial o sistemas de contratación.

La determinación de la muestra para aplicar las encuestas respectivas a cada subpoblación, se basó en la técnica de muestra probabilística para poblaciones finitas para universos o subpoblaciones de análisis mayores a 30 unidades de análisis, y para subpoblaciones menores de 30 unidades, se utiliza la realización de un censo de todas las unidades que correspondan a la subpoblación.

Así mismo se utiliza el método de muestra intencional o no probabilística, para encuestar unidades de análisis en subsectores que presentan subregistros o ningún registro de establecimientos en la Cámara de Comercio, pero desarrollan actividades económicas correspondientes a dichos segmentos.

De igual manera, se desarrollaron entrevistas en profundidad con líderes productores más representativos, gremiales y representantes de entidades gubernamentales y relacionadas con los segmentos de análisis.

El alcance de los estudios pretende a partir de la realización de una caracterización de los sectores con relación a su dinámica y perspectivas de desenvolvimiento, proponer estrategias para mejorar la participación en los mercados nacional e internacional y las condiciones de competitividad, a través de un mejor uso de herramientas y sistemas de información de mercados y comerciales.

## 1.4. Referencias

- Abril, N & Tovar, J. (2011) Nuevo enfoque de inteligencia competitiva para determinar estrategias competitivas en sectores tradicionales colombiano. Memorias Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2011. Colombia.
- Acosta, R. (2015). Documento Línea Base del Núcleo Problema. Documento de trabajo. Cartagena. Colombia.
- Blyde, J. (2014). Fábricas Sincronizadas: América Latina y el Caribe en la Era de las Cadenas Globales de Valor Banco Interamericano de Desarrollo-BID.
- Calero, Parra & Santana. (2010) Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: un análisis de la demanda tecnológica en alojamientos turísticos en canarias.
- Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano & Universidad de Sucre. (2008). Plan regional de competitividad del departamento de Sucre. Sincelejo.
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2009) Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre, diagnóstico sectorial.
- Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT. (2014). Hoja de Ruta del Departamento de Sucre.
- Cavaller, V. (2009). Actualidad de la Inteligencia Competitiva. Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica y Tecnológica QUIC&VECT 2 (2009), Edición 1, 31 – 44
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996) Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL 59. Agosto.
- Gobernación de Sucre & Fondo de promoción turística Colombia. (2011). Plan Estratégico de Desarrollo Turístico 2011-2020.
- Gobernación de Sucre, Secretaría de planeación departamental. (2012). Plan departamental de desarrollo de Sucre 2012-2015. Sincelejo.
- González, M. (2009). Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva. Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica Y

- Tecnológica (QUIC&VECT), 2(1), 45–59. Retrieved from [http://www.raco.cat/index.php/QUICVECT\\_es/article/view/123707](http://www.raco.cat/index.php/QUICVECT_es/article/view/123707)
- Luna, S. (2014). Naturaleza, cultura y desarrollo endógeno: un nuevo paradigma del turismo sustentable. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377> □HYPERLINK «<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377>»
- Navarro, A. Rondán, F & Acevedo, F. (2013). The importance of an export-oriented cultured for export performance. *European J. International Mangement*, 7(3).
- Olea, J., Contreras, O., & Barcelo, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Organización Mundial del Turismo-OMT. (2004). Definición conceptual del desarrollo sostenible del turismo. Comité de desarrollo sostenible de la OMT, reunido en Tailandia, Marzo. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/es/content/>.
- Placer, E., Pérez, D. & Soto, P. (2016). Efectos de la utilización de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales. *Intangible capital*, 12 (16). Recuperado el 20 de Julio de 2017 desde: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/750>
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de Las Naciones*. Buenos Aires. Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. Lo mejor de HBR 1990. Noviembre.
- Ramírez, P., Triviño, A., Berges, A., Meneses, J. & Martínez, J. (2013). Nuevas tecnologías en análisis de inteligencia competitiva. Casos prácticos. *El profesional de la información*, 2013, septiembre-octubre, v. 22, n. 5. ISSN: 1386-6710. DOI: 10.3145/epi.2013.sep.10
- Salim. L & Carbajal. R. (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.ec.gba.gov.ar/prensa/Archivos/Cuaderno74.pdf>
- Saayman, A., Pienaar, J., Patrick, de Pelsmacker, W., Cuyvers, L., Muller, M. & Jegers.

- M., (2008) "Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence", *Aslib Proceedings*, Vol. 60 Issue: 4, pp.383-411, <https://doi.org/10.1108/00012530810888006>.
- Tarraf, P., & Molz, R. (2006). Competitive Intelligence at Small Enterprises. *SAM Advanced Management Journal*, 71.
- Valentim, M. & Gelinski, J. (2005) "Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional". *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, 15(2): 1-12

## **PARTE II**

# **CARACTERÍSTICAS COMERCIALES DEL TURISMO DE ARTESANIAS, FOODSERVICES Y GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS**



# CAPÍTULO II

## CARACTERÍSTICAS Y COMPETITIVIDAD DEL TURISMO DE ARTESANÍAS DE SAMPUÉS Y MORROA Y DEL ECOTURISMO EN COLOSÓ

*Maura Milena Madera Martínez<sup>2</sup>*  
*Raúl Ernesto Acosta Mesa<sup>3</sup>*

---

2 Joven investigadora de la convocatoria departamental Jóvenes Investigadores Innovadores año 2015-2016 del programa de formación de capacidades en ciencia, tecnología e innovación Gobernación de Sucre-CECAR

3 Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



## **2.1. Introducción**

La presente investigación, desarrolla la temática del turismo vacacional representativo del departamento de Sucre, con un enfoque específico en las subregiones de Montes de María y Sabanas; en las cuales se estudia el turismo de artesanías, desde las entidades productoras o comercializadoras de artesanías en los municipios de Sampués y Morroa, caracterizándose las del primero por ser elaboraciones en caña flecha, mimbre, madera, cuero e hilo y las del segundo principalmente en hilo. Así mismo, el ecoturismo en el municipio de Colosó, donde el mayor atractivo es su reserva natural identificada por su colorida fauna y flora, acompañada de las pozas o piscinas naturales que allí se forman y sin duda alguna los hermosos paisajes de los Montes de María.

Se incluyen cinco secciones, entre las cuales se encuentra esta introducción, una de aspectos teóricos, una de aspectos metodológicos y otras de resultados y conclusiones, de manera respectiva.

## **2.2. Aspectos Teóricos**

Breakspear (en Mier, 2002), plantea que el ciclo de la inteligencia competitiva está compuesto por los siguientes procesos: identificación de necesidades individuales y colectivas de la organización, planeación del ejercicio de inteligencia con base a un objetivo, recopilación de la información de distintas fuentes, evaluación de la información y el análisis, es donde más se concreta el proceso de inteligencia competitiva.

Para Gibbons y Prescott (en Castellsel, 2007) la inteligencia competitiva se refiere a un proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico respecto a la industria y competidores de una empresa, cuyos receptores finales deben ser los tomadores de

decisiones, para contar con elementos adecuados y oportunos, en que fundamentar dichas decisiones.

En un estudio realizado por el *Centro de Competitividad del Maule, la Universidad de Talca y Unidad de Inteligencia Competitiva (2014)*, sobre inteligencia competitiva del turismo enológico en Chile, se hizo un análisis, concentrándose en cuatro variables; Administración, Infraestructura, Turistas y Otras Organizaciones, utilizando además la técnica del Benchmarking. Como resultado lograron identificar las principales brechas para el desarrollo de las Rutas del Vino, presentadas en cuatro categorías; modelo de administración, condiciones de inversión en infraestructura y mecanismos de cofinanciamiento, brechas en actividades temáticas, generación de competencias, infraestructura de apoyo e infraestructura operativa; además en cuanto a incorporación de organizaciones se detectaron brechas en apoyo de Gobierno regional, provincial y comunal, operadores turísticos y servicios de apoyo, junto con condiciones de una Propuesta Turística, con falencias en actividades turísticas no vitivinícolas asociadas.

Se plantea por Müller (1995) que “la competitividad se ha convertido en una de las principales “normas” del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad” (p, 137)

Para las distintas organizaciones productivas y de negocios, es cada vez más crucial el análisis competitivo, Porter (1986) afirma que el análisis competitivo es importante no sólo en la formulación de las estrategias empresariales, sino también en las finanzas, comercialización, análisis de mercado y en muchas otras áreas de la compañía. La estrategia competitiva realiza un examen de la forma como una compañía puede competir de manera más eficaz para fortalecer su posición en el mercado.

Lo anterior, destaca la relevancia sobre la información y análisis del entorno productivo y los contornos de las organizaciones de negocios, para lograr desarrollar visión y estrategia competitiva.

### **2.3. Metodología**

El enfoque metodológico del estudio es de carácter descriptivo-analítico y se lleva a cabo en las subregiones de Montes de María y Sabanas del departamento de Sucre.

Para el segmento de turismo, el estudio se concentró en el análisis del turismo de artesanías en los municipios de Morroa y Sampués y el ecoturismo en el municipio de Colosó por representar lo más relevante de estas actividades en las respectivas subregiones.

La población de turismo de artesanías registrada en Cámara de Comercio de Sincelejo a septiembre de 2015 indicaba la existencia de 48 establecimientos en el municipio de Sampués y 5 registrados en Morroa. Por ser el universo registrado pequeño, para la selección de la muestra de turismo de artesanías se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico, en el cual se eligieron 33 establecimientos comercializadores o productores de artesanías en el municipio de Sampués y en el municipio de Morroa, se implementó un muestreo de bola de nieve, obteniendo una muestra 10 entidades artesanales.

Para las actividades de ecoturismo se revisó la información suministrada por la Guía Turística del Departamento de Sucre, elaborada en el año 2012 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el fondo de promoción turística de Colombia y ViveColombia. Sin embargo en la base de datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo a septiembre de 2015, el municipio de Colosó no registraba ningún dato de empresas que se dediquen a esta actividad de turismo; razón por la cual, se decidió aplicar los instrumentos de la observación y la entrevista a los principales líderes dedicados al ecoturismo en el municipio. Los instrumentos utilizados fueron técnicas de observación directa, entrevista semiestructurada y encuestas.

## 2.4. Resultados

### 2.4.1. Condiciones de mercado y desarrollo del segmento de negocios de Turismo de Artesanías en Sampués y Morroa.

Entre los tipos de productos más ofertados y atractivos para el turista nacional y extranjero se encuentran los relacionados con mueblería (Mecedoras, sillas, juegos de cuarto, juegos de sala y comedor) y adornos en artesanía (servilletero, jarrones, floreros, frutas, decoraciones de animales como Gatos, Jirafas, Gansos, etc.), que corresponden a los más demandados, así como Hamacas y Sombreros (en especial el sombrero “Vueltaio”) y otros accesorios (Figura 2.1).



Figura 2.1. Artesanías Sampués y Morroa.

Fuente: Registro de fotos de ilustración Análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Turismo de artesanías. Mayo-Junio 2016.

Las artesanías de estos municipios se caracterizan por su arraigo en la actividad y continua mejora en el manejo de materiales de caña flecha, madera, mimbre, hilos y cuero, así como diseños variados y coloridos (Figura 2. 2).

La mayoría de los establecimientos consultados se clasifican como microempresas, según la clasificación tributaria son empresas artesanales pertenecen al régimen simplificado.



Figura 2. 2. Artesanías Morroa.

Fuente: Registro Fotos de ilustración Análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Turismo de artesanías. Mayo-Junio 2016.

En Sampués personas adultas encuestadas dedicadas a la artesanía manifestaron expresiones como las siguientes “Desde que tengo uso de razón me he dedicado a esto”, “yo he sido artesano toda la vida” y “desde muy pequeño aprendí porque mis papas fueron los que me enseñaron hacer esto”.

El 67% de los encuestados en Sampués, consideran que su principal estrategia para competir en el mercado es la calidad, expresan trabajar con 100% madera, mejores acabados y pulidos, espuma de mayor densidad, pinturas resistentes, tejidos 100% a mano y mucha creatividad (Figura 2.3).



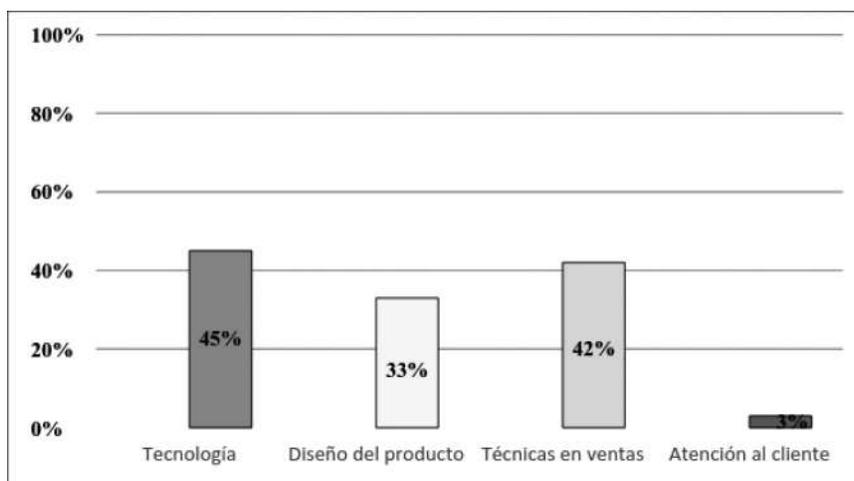
*Figura 2.3. Artesanías Sampués.*

Fuente: Registro Fotos de ilustración Análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Turismo de artesanías. Mayo-Junio 2016.

El 76% de los establecimientos encuestados, consideran que sus ventas tienen un alcance regional y nacional y el 21% atienden clientes del mercado internacional, procedentes de Venezuela, Panamá, Ecuador, México, Japón, Brasil y Estados Unidos entre otros países.

En ambos municipios, hay favorable infraestructura vial para los establecimientos, ubicándose sobre la carretera troncal de occidente o contiguo a esta vía, facilitando una ubicación estratégica., lo cual genera una mayor movilidad y afluencia de turistas.

Como elementos a considerar para superar la situación reportada, los encuestados manifiestan tener identificadas las necesidades de obtener recursos para acceder a la compra de dispositivos, conexiones tecnológicas y realizar capacitaciones. En particular tienen interés en temas de capacitaciones referentes a tecnología, técnicas en venta y diseño del producto (Figura 2.4).



*Figura 2.4 Temas de futuras capacitaciones.*

Fuente: Encuesta de Análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Turismo de artesanías. Mayo-Junio 2016.

Todas las entidades dedicadas al turismo de artesanías en el municipio de Sampués, manifestaron estar interesados en participar en alianzas tecnológicas, que les permitan consultar en una plataforma virtual información sobre aspectos de mercado para su negocio.

El 88% de las empresas encuestadas, afirman haber tenido un crecimiento notorio con el transcurrir de los años y de igual forma visualizan un futuro muy prospero en la actividad turística; no obstante el 12% restante expresa no haber tenido un crecimiento representativo, por ende no están seguros de posibles crecimientos futuros en esta actividad.

Las empresas consideran que sus productos artesanales pueden competir con bienes importados, por la calidad que le imprimen a cada uno de sus productos, según el 61% de los consultados. Otra ventaja identificada es el acabado y la buena espuma que utilizan en sus muebles, lo mismo que innovación y variedad de diseños.

La calidad es la principal estrategia que dicen utilizar los artesanos de Morroa para comercializar sus productos, según afirma un 60% de los propietarios de los establecimientos; argumentan que la esencia de un buen producto artesanal está en el telar, una técnica adecuada para hacer un tejido resistente, trabajar con hilos de calidad, hacer un buen corte, costura o fileteada, entre otros detalles.

Un 20% de los encuestados indica haber creado relaciones con otros negocios de artesanías, expresado en acuerdos de intercambios o prestamos de productos entre competidores, en casos especiales de necesidad para negociar con el cliente en un momento determinado.

## **2.4.2. Condiciones de mercado y desarrollo del segmento de negocios de Ecoturismo en Colosó**

De acuerdo con el Esquema de Ordenamiento Territorial, el municipio tiene una extensión de 13.386 Has de zona forestal, dentro de estas 6.190 Has son de bosque primario y conforman la única reserva forestal del departamento de Sucre. La zona forestal principalmente está ubicada a lo largo del arroyo Colosó, en la serranía de Coraza hasta el nacimiento del arroyo grande de Colosó, también cuenta con grandes reservas de calizas, que pueden aprovecharse haciendo una explotación sostenible de ellas. (Alcaldía Municipal de Colosó, 2012).

Los guías turísticos, son los encargados de hacerle al turista un recorrido por las principales pozas del sector, quienes expresan que son alrededor de 13 o más, entre ellos las identifican con ciertos nombres, los cuales afirman que fueron dados por sus ancestros, la mayoría de ellos, obedecen a un motivo de característica física de la misma o un elemento que se encuentre cerca de éstas que ayude a ubicarlas (Figura 2.5).

Se mantiene un flujo importante de turistas de procedencia internacional y nacional que visitan el municipio interesados en disfrutar de experiencias Ecoturísticas.



*Figura 2.5. Pozas de Colosó.*

Fuente: Registro Fotos de ilustración Pozas de Colosó. Análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento de Ecoturismo 2016.

Los turistas de procedencia internacional que han visitado o visitan el municipio interesados en disfrutar de esta experiencia Ecoturística son: alemanes, chinos, japonés, americanos, españoles, venezolanos, panameños, entre otros. Es de aclarar que dichas personas traen sus propios traductores para poderse comunicar con los guías turísticos.

### **2.4.3. Benchmarking de Turismo de Artesanías y Ecoturismo en Cartagena y Subregiones de Sucre.**

Con base en información de página web y entrevista a directora de la Fundación TUCULTURA, en la ciudad de Cartagena, se identificó que su propósito empresarial es generar empleo y ofrecer los servicios necesarios basados en la creación de destinos culturales y gestión de programas culturales educativos, para servir a clientes de todo el mundo y elevar su efectividad personal y empresarial en el entorno cultural.

Se ofrecen cuatro rutas y las poblaciones involucradas desarrollan la actividad turística artesanal, mediante la elaboración y comercialización de artesanías de diferentes materiales, generando un valor agregado de turismo cultural sostenible, fortaleciendo la identidad y desarrollo de habilidades manuales.

Desde hace 17 años existe Ecotoursboquilla, en el corregimiento de La Boquilla, distrito de Cartagena de Indias, el grupo de personas que la integran, plantean trabajar por forjar su propia fuente de empleo e ingresos con la prioridad de preservar, proteger y cuidar el ecosistema de los manglares de la Ciénaga de Juan Polo y Ciénaga de la Virgen. De igual forma, esta organización ha contribuido en la recuperación de áreas importantes de la zona, generación de cerca de 50 empleos directos y alrededor de 100 empleos indirectos.

La organización manifiesta tener acuerdos con instituciones educativas como la Escuela Normal Superior, Colegio Mayor de Bolívar y la Escuela Británica, para capacitar a jóvenes y población sobre la importancia y sostenibilidad de los ecosistemas de manglar.

Es evidente que la actividad ecoturística de EcotoursBoquilla está enfocada a generar ingresos y rentabilidad, además refleja un alto compromiso con el ecosistema y su preservación, promoviendo la sostenibilidad y competitividad. Lo anterior sirve de referente para el ecoturismo como las iniciativas de aprovechar de manera ecoturística la reserva natural del municipio de Colosó.

## **2.5. Conclusiones**

Las actividades turísticas de artesanías y de ecoturismo que se desarrollan en el departamento de Sucre tienen un gran potencial turístico que no ha sido explotado de la forma adecuada para generar competitividad en el sector, puesto que, se ha enfocado como una actividad que genere ganancias y no rentabilidad, es decir, no han realizado proyectos que sitúen al segmento como generador de utilidades a largo plazo, sólo se interesan en producir ingresos a un tiempo inmediato que no permite crear planes de crecimientos e inversiones futuras. Así mismo, la población de Morroa, Sampués y Colosó no es consciente de la riqueza cultural y natural que

poseen en su territorio, razón por la cual, los artesanos y líderes Ecoturístico no han desarrollado acciones que les permitan crecer como entidades prestadoras de un servicio de turismo calificado, por lo tanto, para poder generar competitividad, es necesario que reconozcan y valoren sus recursos turísticos, para posteriormente iniciar planes estratégicos orientados a elaborar un producto turístico estructurado, ya que actualmente el servicio de turismo que se ofrece en ambas actividades no satisface en términos generales de competitividad la demanda turística del mercado.

Actualmente el turismo del departamento deficiente respaldo de entidades públicas y privadas que contribuyan a su desarrollo, de allí que tanto el gobierno como instituciones particulares reflejan poco interés en invertir en este segmento de negocio, convirtiéndose esto en un limitante para fomentar proyectos de inversión enfocado en la mejora de infraestructura y redes de servicios.

Otro factor determinante en competitividad, es el análisis e implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el turismo de artesanías y ecoturismo, se puede decir que ha sido poco significativo el avance que se ha obtenido en el sector, ya que sólo el 18% de los encuestados en el municipio de Sampués expresan estar haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y en lo que respecta a los municipios de Morroa y Colosó su implementación ha sido más bien nula. Razón por la cual, se llega a la conclusión que el segmento de negocio de turismo desconoce la importancia de la aplicación de las TIC, en materia de productividad y creación de redes de contacto a través de la promoción, publicidad y marketing; las cuales juegan un papel fundamental a la hora de adquirir nuevos clientes, ampliar el mercado y lograr un reconocimiento nacional e internacional en el mundo turístico.

Por otra parte, se puede decir que las empresas y organizaciones de ecoturismo y turismo artesanal en el departamento de Sucre, funcionan a partir de una iniciativa particular sin ningún tipo de sustento gubernamental.

Finalmente, es importante mencionar que el mercado turístico de artesanías y de ecoturismo sucreño, carece de antecedentes en estudios de análisis de inteligencia comercial y competitiva, tanto a nivel interno de cada organización, como a nivel general en el sector. Por tal motivo, se deja un precedente con la presente investigación para motivar y determinar a

futuras investigaciones que pretendan desarrollar proyectos de inversión en la zona turística de la región.

## 2.6. Referencias

- Alcaldía Municipal de Colosó (2012). Plan de Desarrollo 2012-2015 “La gerencia de las cosas grandes”. Colosó, Sucre.
- Castellsel, P. (2007). ¿Qué es la Inteligencia Competitiva? Recuperado de [http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere\\_escorsa.pdf](http://www.madrimasd.org/informacionidi/agenda/inteligencia-competitiva/documentos/pere_escorsa.pdf)
- Centro de Competitividad del Maule, la Universidad de Talca & Unidad de Inteligencia Competitiva. (2014). Informe de inteligencia competitiva. Recuperado de <http://www.ccmaule.cl/wp-content/uploads/2014/07/Producto-14-IC-Turismo.pdf>
- Comisión Regional de Competitividad de Sucre. (2014). Fortalecimiento institucional de la comisión regional de competitividad del departamento de sucre (DERRS) en su Actividad 05-SA05 de Caracterización del Clúster/Segmento de Negocio y Retos Estratégicos del Negocio.
- Gobernación de Sucre & Fondo de promoción turística Colombia. (2011). Plan Estratégico de Desarrollo Turístico 2011-2020
- Mier, M. (2002). Inteligencia competitiva: un factor importante para construir una tradición tecnológica. Recuperado de <http://www.iie.org.mx/bolDPATY02/tec2.pdf>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo & Cámara de Comercio de Sincelejo. (2009). Plan regional de competitividad del departamento de sucre. Sincelejo.
- Muller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. Revista de la CEPAL, 56.Santiago de Chile.
- Porter, M. & Millar, V. (1986). Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información. Harvard Deusto Business Review. 25.

# CAPÍTULO III

## CARACTERÍSTICAS COMERCIALES Y DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DEL FOODSERVICES EN SUBREGIONES DE SABANAS Y MONTES DE MARÍA EN SUCRE

*Melissa Andrea Bracamonte Jaraba*<sup>4</sup>  
*Raúl Ernesto Acosta Mesa*<sup>5</sup>

---

4 Joven investigadora de la convocatoria departamental Jóvenes Investigadores Innovadores año 2015-2016 del programa de formación de capacidades en ciencia, tecnología e innovación Gobernación de Sucre-CECAR

5 Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



### **3.1. Introducción**

El segmento Foodservices representa una actividad de suma relevancia económica para Colombia, directivo entrevistado de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica ACODRES afirmó que para el año 2015 el sector gastronómico tuvo un crecimiento a nivel nacional en promedio del 22% (ACODRES 2015), todo este crecimiento que enfrenta este mercado se convierte en un reto para las organizaciones de avanzar a pasos agigantados para no rezagarse en el tiempo y perder competitividad.

El presente estudio muestra un análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices en las subregiones de Sabana y Montes de María del departamento de Sucre. Este trabajo es de tipo analítico – descriptivo con abordaje cuantitativo y cualitativo, se valió de encuestas y entrevistas para la recolección de datos, la primera fue aplicada a los empresarios del mercado hoteles, restaurante y cafetería (HORECA) en las subregiones mencionadas y la segunda a directivos de los gremios y asociaciones del segmento en los departamentos de Sucre y Bolívar.

Se incluyen cinco secciones, entre las cuales se encuentra esta introducción, una de aspectos teóricos, una de metodología y otras de resultados y conclusiones, en forma correspondiente.

### **3.2. Aspectos Teóricos**

El mercado de comidas preparadas fuera del hogar, Foodservices, enfrenta múltiples transformaciones que dinamizan el entorno en el que se desarrollan estas empresas y que requiere de organizaciones sagaces, que tengan la capacidad de mantenerse en un constante ciclo de innovación. Incluso el modelo económico mundial ha propiciado entre las empresas un ambiente de extrema competitividad, en donde las habilidades de respuestas

que tengan las organizaciones ante situaciones internas y del entorno son desafiadas con frecuencia (Valentim & Gelinski, 2005). Es importante que las empresas identifiquen sus oportunidades y sus amenazas porque esto les ayudara a enfrentar o responder a los desafíos (Canongia et al., 2001) que afectan a sus organizaciones.

La búsqueda de competitividad empresarial, ha sido considerada como una estrategia importante para sobrellevar los nuevos retos que acarrea consigo la internacionalización de los mercados. Implica también lograr importantes condiciones de sostenibilidad de las organizaciones productivas y los territorios, para afrontar con mayor confianza la competencia tanto en el nivel nacional, como también a nivel internacional.

Porter (1980, 1985) plantea una serie de actividades que se deben realizar de forma correcta, para lograr la ventaja competitiva con base en una estrategia competitiva global. Esta estrategia, debe identificar las cinco fuerzas competitivas, que están en el ambiente externo: la entrada de nuevos competidores; la amenaza de substitutos; el poder de negociación de los compradores; el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Considerando lo anterior, la inteligencia competitiva es una herramienta que ayudará a las organizaciones a ser más estratégicos por cuanto le permitirá a la empresa contar con información importante y estructurada, lo cual hará más fácil la toma de decisiones y ayudará a generar valor.

Según Tarraf & Molz (2006) la inteligencia competitiva es un campo poco desarrollado en la literatura de gestión por cuanto es un enfoque relativamente nuevo, pero es de gran importancia para los gerentes porque les brinda información significativa que les permite conocer y responder a los cambios en su entorno.

Con el análisis de inteligencia competitiva, se podría lograr una perspectiva más integral acerca de los elementos que contribuyen y los que no a la competitividad de las empresas. Kahaner (1996), destaca cuatro fases para el proceso de conversión de la información en análisis de inteligencia y conocimiento competitivo; las cuales son la de planificación, que consiste en identificar de manera conjunta con quienes toman las decisiones, las necesidades de información, la recolección que consiste en detectar y

utilizar fuentes de recopilación de la información, el análisis que trata de verificar, interpretar, analizar y validar para luego hacer recomendaciones; y la difusión cuyo objetivo es compartir con quienes toman las decisiones estratégicas los resultados de la inteligencia.

Para las organizaciones que pretenden ser competitivas, el proceso mencionado, es una herramienta de mucha ayuda para lograrlo, ya que la inteligencia competitiva se vuelve determinante en la búsqueda de competitividad y el afianzamiento de las organizaciones, y se constituye como soporte fundamental en la formulación de las estrategias al brindar una base de conocimientos y de decisiones que le permite decidir y actuar en forma oportuna (Lira, 1997).

### **3.3. Metodología**

Para determinar las empresas que hicieron parte del universo del estudio se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Estar inscritas en Cámara de Comercio como establecimientos dedicados al turismo, artesanías, hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA), al igual que estar localizadas en los principales municipios de las subregiones.

Según listado de la información de la Cámara de Comercio de Sincelejo, los establecimientos Foodservices con registro mercantil activo a 2015 en las subregiones objeto de estudio, correspondía a 111 empresas pertenecientes al segmento HORECA.

Una vez obtenido el total de la población, se determinó una muestra a través de la técnica de muestreo aleatorio simple que permitió la construcción de inferencias o generalizaciones sobre las características generales de las empresas pertenecientes al segmento Foodservices de Montes de María y Sabanas de Sucre.

De acuerdo con lo anterior, la muestra representativa fue de 39 empresas HORECA, distribuyéndose la muestra proporcionalmente entre los municipios objeto de estudio.

### **3.4. Resultados**

#### **3.4.1. Condiciones de desarrollo comercial del segmento de negocios Foodservices en las subregiones de la Sabanas y Montes de María**

En Sucre el Foodservices es un sector que se encuentra consolidado e inmerso directa o indirectamente en otros sectores de la economía. En la cotidianidad la presencia del Foodservices se puede encontrar en toda clase de eventos, entre ellos sociales, en colegios públicos, lúdico-culturales, universidades, deportivos, gubernamentales, incluso se puede ver en el hogar cuando el alimento es consumido aquí, pero adquirido en un restaurante, cafetería, tienda o supermercado como una comida preparada para el consumo. Junto con ello, se desarrolla el sector hotelero muy ligado a este segmento y también las cadenas de restaurantes.

Con base en datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo, se indica que gran parte de empresas de este segmento poseen activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes, con un número de empleados fijos que no excede a los 10 trabajadores, lo cual equivale al 76% de las empresas registradas de los municipios de Sincelejo, Corozal, Sampués, San Pedro y Ovejas, clasificándose como microempresas. Las restantes se clasifican como pequeñas empresas.

Se destaca el espíritu emprendedor de los habitantes de la región en el subsector, porque el 63% de las empresas consultadas surgieron de la idea de un empresario oriundo del departamento y los gestores de las otras empresas provienen en su mayoría de Medellín, aunque hay originarios de Bucaramanga, Santa Marta, Bolívar y Barranquilla.

Los establecimientos atienden clientes procedentes del ámbito local, nacional e internacional. El 76% de la población asegura que el mayor flujo de clientes es de la misma ciudad o pueblos aledaños a la misma, sin embargo un 19% recibe clientes del mercado nacional y del ámbito internacional, en especial los hoteles.

En la actualidad el mercado de comidas preparadas crece con mucha rapidez, tanto que los pequeños detalles se vuelven aspectos definitivos a la hora de elegir entre un producto y otro, es por esta razón que se vuelve

importante marcar la diferencia generando un valor agregado al producto o servicio que se ofrece.

La mayor parte de los empresarios manifiestan que sus establecimientos presentan un crecimiento maduro y buen nivel de posicionamiento, solo el 13% afirma que sus productos o servicios han empezado a reconocerse y aceptar en el mercado y otros consideran que han llegado a una fase de ampliación de la infraestructura o de la línea del portafolio de productos o servicios que ofrecen actualmente.

El 68% de los consultados, afirma que sus productos o servicios si tienen una característica distintiva del resto de productos del mercado y un valor agregado. El canal de comercialización utilizado en la mayoría de las empresas pertenecientes al segmento es la venta directa, por preferir el contacto amplio con el comprador, (Figura 3.1).

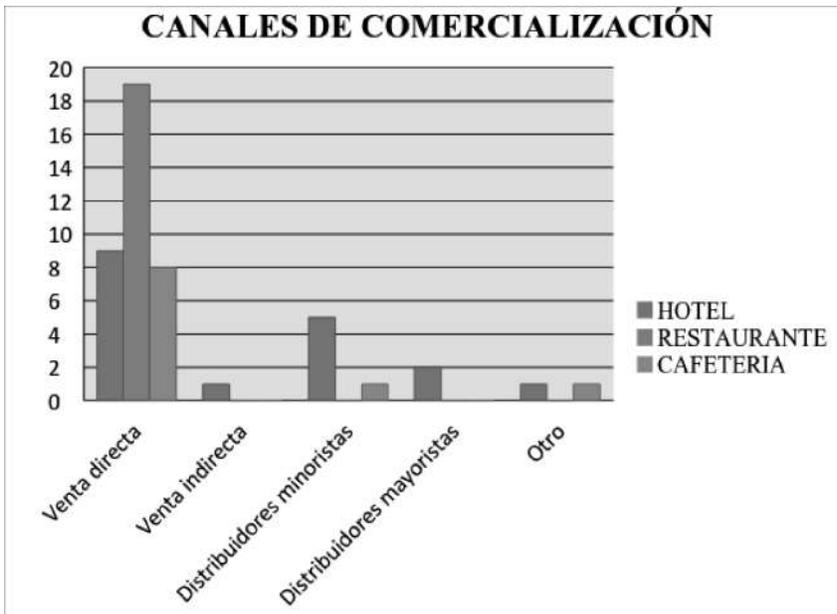


Figura 3.1 Canales de comercialización.

Fuente: Encuesta sobre análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices. 2016.

Con los aspectos descritos, es posible identificar una dinámica importante en el segmento de Foodservices en las subregiones estudiadas, con interesantes elementos de emprendimiento, consolidación en el

mercado local y potencialidad para atender clientes procedentes de los mercados nacional e internacional.

Respecto a actividades de innovación realizadas, se evidencia que los restaurantes son el tipo de empresas más dinámicas, porque según respuestas de los consultados, dicen haber realizado acciones de innovación relacionadas con mejoras y generación de nuevos bienes y servicios, al igual que en procesos; así mismo los hoteles, pero en menor medida. (Figura 3.2).



Figura 3.2 Actividades de Innovación.

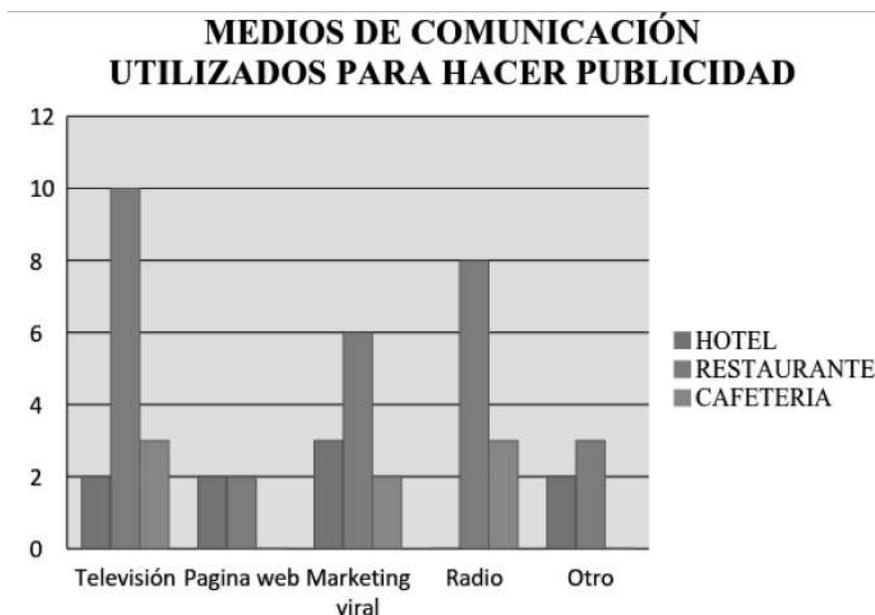
Fuente: Encuesta sobre análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices. 2016.

La institución de apoyo a la innovación más conocida por el segmento Foodservices en el departamento de Sucre es el Sena, luego Colciencias, Bancoldex, Fomipymes e incubadoras.

El poco crecimiento del mercado es considerado como un obstáculo para innovar por el 40% de los encuestados, también la falta de recursos propios, los limitados paquetes tecnológicos para la mejora de la productividad y la poca diversificación del portafolio de productos y servicios.

Las situaciones comentadas, tienen algunas causas de origen en deficiencias de gestión empresarial, manejo de sistemas de información e inteligencia de mercados y competitividad y escasas formas de utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), para captar sugerencias de clientes y proveedores entre otros.

En la Figura 3.3 se registran los medios de comunicación más utilizados por los establecimientos para publicidad de productos o servicios. Los restaurantes se destacan utilizando distintos medios de publicidad, observándose que la televisión y la radio, son los de utilización más frecuente.



*Figura 3.3 Medios de comunicación.*

Fuente: Encuesta sobre análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices. Mayo-Junio 2016.

El 53% de los negocios, no tienen conocimiento acerca de quiénes son los clientes más importantes de sus proveedores, mientras que el 47% restante si procura tener esta información porque conocer qué tipo de clientes tienen sus proveedores les genera confianza acerca de ellos. Aunque el 84% de las empresas manifiestan disponer de proveedores alternativos

para la adquisición de materia prima por ser importante estar preparados para posibles contingencias.

En los distintos establecimientos del segmento Foodservices en los municipios de estudio, manifiestan que utilizan el internet, banda ancha, movilidad (laptop, redes inalámbricas, smartphones) y mensajería instantánea, aunque algunas empresas indican aún no utilizar ninguno.

La infraestructura, la administración y las redes de servicios son factores que ayudan al logro de la competitividad de las empresas de servicios de Foodservices y turismo, los estándares de calidad y la mejora en infraestructura son aspectos de competitividad del sector. Los gremios y asociaciones, han promovido propuestas como reducir la informalidad de las empresas, adoptar estándares de calidad de servicio o atención al cliente, capacitar recursos humanos, convenios de autorregulación de precios establecidos de acuerdo con la categoría del establecimiento, diversificación y creatividad.

El uso de las tecnologías de información y conocimiento (TIC) ha sido una herramienta importante de los segmentos analizados en la ciudad de Cartagena para mejorar el conocimiento y relaciones con proveedores, clientes, competidores y gremios, a través de plataformas tecnológicas como Procolombia y Tripadvisor, Booking entre otras y así generar estrategias de competencia y acatar sugerencias.

En Sucre, según entrevista a representante de COTELCO, el subsegmento más dinámico es hoteles y restaurantes, apoyados con FONTUR, el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCIT) y gobernación de Sucre, que han formulado propuestas de productos turístico-culturales y diversificación de la oferta gastronómica con tradiciones locales e internacionales.

### **3.4.2. Benchmarking de Foodservices en Cartagena y Subregiones de Sucre**

Para contrastar la visión y acciones de desarrollo del sector Foodservices en la región Caribe, se realizaron entrevistas a los representantes de los gremios hoteleros y de restaurantes –COTELCO, ACODRES y ASOROSA– en las ciudades de Cartagena y Sincelejo capitales de los departamentos de Sucre y Bolívar. Se presentan los resultados obtenidos en términos

Con respecto a calidad, el representante de ACODRES Bolívar afirmó “Actualmente los restaurantes en Cartagena están en un grado deficiente en cuanto a la implementación de los sistemas de gestión de calidad y certificaciones de calidad” (entrevista ACODRES Bolívar, 2016), sin embargo cabe resaltar que la mayoría de las empresas tienen certificación de sostenibilidad porque es un requisito para renovar el registro nacional de turismo.

Por otra parte, las prácticas más utilizadas por los negocios de Foodservices en la ciudad de Cartagena para mejorar el conocimiento y relaciones con proveedores, clientes, competidores y gremios es el uso de las TIC, a través de plataformas tecnológicas como PROCOLOMBIA y Tripadvisor las empresas conocen la opinión que tienen los clientes a cerca de los servicios que ellos ofrecen y sobre sus gustos y preferencias, también pueden ver la opinión que tienen los clientes a cerca de su competencia ya que en Tripadvisor los clientes dan opiniones muy específicas acerca del servicio que se les ofreció en el restaurante que visitaron y lo que les gustó y disgustó, esto le permite al visitante de la página generar estrategias para mejorar con respecto a la competencia y acatar sugerencias.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es que el mercado Foodservices en la ciudad de Cartagena tiene por cultura informarse con frecuencia acerca de las tendencias del mercado en el cual participan las empresas, el representante de ACODRES Bolívar comentó “por esta razón este es uno de los mercados más innovadores”.

Las redes de servicios de apoyo, información o difusión que utilizan de manera frecuente los negocios de Foodservices en la ciudad de Cartagena para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento y competitividad son las páginas web y redes sociales. Sin embargo, es importante mencionar que cada empresa es responsable de establecer sus propias estrategias, y aunque el gremio no acostumbra realizar acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector, si crea algunas estrategias conjuntas de publicidad que benefician a las empresas de Foodservices.

En relación a como promueven los restaurantes las tradiciones gastronómicas de la ciudad y región, afirmaron que venden una tradición gastronómica, pero nunca dejan de lado lo innovador, razón por la cual agregar valor a esta tradición es fundamental.

generales para cada uno de los aspectos en los que se indagó en la entrevista correspondiente, en particular con relación a los temas de infraestructura, administración y redes de servicio y perspectivas en el segmento de Foodservices en las dos ciudades.

La infraestructura, la administración y las redes de servicios son factores que ayudan al logro de la competitividad de las empresas, en los últimos años el segmento Foodservices ha tenido un crecimiento vertiginoso en la región Caribe.

En la ciudad de Cartagena, tuvo un crecimiento del 100% ya que se pasó de una oferta de 300 restaurantes a 600 restaurantes (entrevista ACODRES Cartagena 2016), los estándares de calidad y la mejora en infraestructura son aspectos que han hecho que mejore la competitividad del sector, se podría decir que el 70% de las nuevas empresas manejan altos estándares de calidad y están enfocados en mantener una buena infraestructura (entrevista ACODRES Cartagena 2016), todos estos esfuerzos direccionados a satisfacer la demanda internacional que va en aumento.

El sub-segmento de hoteles y los restaurantes, como sub-segmento de Foodservices es el que más ha avanzado en la ciudad en materia de infraestructura en comparación con el desarrollo de este mercado en otras regiones del país, se han enfocado en ofrecer al cliente lugares confortables en los cuales se aproveche al máximo el ambiente de historia y romanticismo que evoca la ciudad de Cartagena.

Asimismo, los gremios y asociaciones, entendiendo la importancia de mantener empresas competitivas han promovido propuestas para mejorar la infraestructura básica y de apoyo al segmento en la ciudad, algunas de estas propuestas han sido: reducir la informalidad de las empresas con respecto a los estándares de calidad de servicio o atención al cliente, capacitar la mano de obra; existen convenios con la Universidad de Cartagena, ACODRES nacional y con FONTUR, este último ofrece diplomados en servicio al cliente. Por otro lado, la asociación ACODRES Bolívar regula los precios para que estos sean establecidos de acuerdo a la categoría del establecimiento, en este sentido si la empresa es pequeña y no maneja altos estándares de calidad no le será permitido tener precios muy altos.

En el departamento de Sucre ha venido ampliándose la cobertura tanto en el campo hotelero como en el servicio de restaurante y cafetería; desde el punto de vista de infraestructura y calidad, intentando avanzar a la par con el desarrollo que Sincelejo y la región ha tenido en estos últimos años, hoy en día se puede decir que se cuentan con más chef titulados y mejores infraestructuras.

Por otra parte, el subsegmento de Foodservices en la ciudad que ha avanzado más en materia de infraestructura en comparación con el desarrollo de este mercado en otras regiones del país, también han sido los hoteles y restaurantes a la par, este avance ha sido en realidad una dinámica de la costa que se ha evidenciado mucho en departamentos como Córdoba y Bolívar (entrevista COTELCO Sucre, 2016).

El gremio COTELCO Sucre, de la mano con FONTUR y el MINCIT, han presentado a la gobernación de Sucre propuestas encaminadas a la búsqueda de la competitividad del sector turístico en Sucre, creando productos turístico-culturales para hacer que los municipios del departamento sean llamativos o atrayentes para turistas, teniendo en cuenta que Sucre cuenta con muchos recursos naturales como mares y otra serie de atractivos que se convierten en potencial para convertirlo en destino turístico. Todo lo anterior, impulsaría el mercado Foodservices teniendo en cuenta que tiene mucha relación con el sector turístico. En Sincelejo se cuenta con una variedad de servicios en cuanto a restaurantes, hay restaurantes que ofrecen comida peruana, italiana, entre otros tipos que no se tenían en la región, por otra parte ya se dispone en el departamento con un hotel cuatro estrellas, que puede ser de gran impulso para el segmento hotelero y de Foodservices.

Con respecto a los sistemas de gestión de calidad y desarrollo de planes estratégicos que se pueden destacar entre los negocios de Foodservices en Sucre, el departamento se encuentra en un nivel muy regular debido a que solo hay un hotel certificado y otros apenas en proceso de certificación, sin embargo se ofrece un taller gratuito sobre sostenibilidad ambiental para que los hoteles puedan participar de este taller y ser certificados en este tema.

La práctica más utilizada por los negocios de Foodservices en la ciudad de Sincelejo para mejorar el conocimiento y relaciones con proveedores,

clientes, competidores y asociaciones, es el uso de páginas web y redes sociales ya que estas herramientas tecnológicas facilitan la comunicación y relaciones entre estos actores.

Pese a los avances que ha logrado el segmento Foodservices en Sucre, se puede decir que este, aún requiere adoptar la cultura de informarse con frecuencia acerca de las tendencias del mercado en el cual participan las empresas, la principal razón es porque la mayoría de las empresas creen que este tipo de información es oculta o de difícil acceso (entrevista COTELCO Sucre, 2016).

Las redes de servicios de apoyo, información o difusión que utilizan de manera más frecuente los negocios de Foodservices en la ciudad para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento y competitividad son las páginas web propias y páginas como Booking, Despegar y Tripadvisor. Por su parte, ASOROSA que es la asociación de restaurante de la zona rosa de Sincelejo, configuró una página en Instagram, a través de la cual se realiza publicidad a todos los restaurantes que hacen parte de esta asociación, incluso se han empezado a unir restaurantes que no hacen parte de la zona rosa.

Con respecto a si los gremios o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector, estos afirmaron que no realizan este tipo de acciones con mucha frecuencia, sin embargo es importante para ellos promover las tradiciones gastronómicas de la ciudad y región con el interés de generar valor agregado o innovar en los productos y servicios de los negocios de Foodservices del departamento. Para esto, se hacen eventos de publicidad como stands, aprovechando otro tipo de eventos como festivales o fiestas donde las empresas pueden vender las tradiciones sucreñas a través de sus platos y a la vez mostrar las características innovadoras que cada uno tiene para ofrecer y que los hace únicos en el mercado.

### **3.5. Conclusiones**

Se encontró que gran parte de las empresas de Foodservices en Sucre son microempresas, basados en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Sincelejo y la información obtenida de la aplicación de la encuesta a los negocios de Foodservices en los municipios de Sincelejo,

Corozal, Sampedro, San Pedro y Ovejas; un 76% de las empresas tiene menos de 10 trabajadores y un valor de activos totales inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Es importante y preponderante el origen sucreño de los gestores de las empresas de Foodservices en las subregiones de Sabanas y Montes de María de Sucre, dado que un 63% de las mismas, surgieron de la idea de un empresario oriundo del departamento de Sucre, aunque tiene relativa importancia la presencia de empresarios antioqueños y santandereanos.

El enfoque de atención del mercado es todavía bastante local, debido a que el mayor flujo de clientes es de la misma ciudad o pueblos aledaños a la misma, teniendo en cuenta la baja afluencia de turistas y visitantes extranjeros a los municipios estudiados.

En cuanto a la innovación en productos y servicios el 68% de las empresas de Foodservices en sucre se preocupa por generar un valor agregado al producto o servicio que ofrecen y con esto crear una característica distintiva que los identifique y atraiga al cliente.

En relación al conocimiento sobre tendencias principales del mercado Foodservices, el 55% de los directivos de los negocios pertenecientes a este segmento en Sucre si se informan acerca de las tendencias del mercado, esto con la finalidad de ampliar su visión del segmento de negocio lo cual es útil a la hora de pensar en innovar y crecer como empresa.

Por otra parte, el canal de comercialización más usado por los negocios Foodservices en Sucre es la venta directa, teniendo en cuenta que se tiene un contacto directo entre el comprador y el vendedor y no se dispone de ningún tipo de intermediario, estas ventas se apoyan en las estrategias de marketing que se le hace al producto o servicio mediante publicidad televisiva y radial.

Aún existe debilidad en los mecanismos de obtener retroalimentación de los clientes y grupos de interés, dado que, el 66% de las empresas no implementan un buzón de sugerencias o un proceso de captación de requerimientos que sus clientes tengan y tampoco realizan ningún tipo de feedback con el cliente como por ejemplo encuestas de satisfacción.

Finalmente, este estudio también evidenció que aspectos como la infraestructura, administración y redes de servicio son claves para la

competitividad de las empresas ya que inciden directamente en la calidad del servicio. El papel de los gremios también ha sido fundamental en la construcción de empresas competitivas, ya que promueven iniciativas para mejorar en materia de calidad e innovación.

Vale mencionar que las tecnologías de la información y las comunicaciones, son herramientas que han mejorado el servicio que los negocios Foodservices no solo en Sucre, sino también en Cartagena y alrededor del mundo, debido a que han facilitado el conocimiento y relaciones de las empresas con proveedores, clientes, competidores y gremios, porque ayudan a desarrollar una interrelación constante entre la empresa y su entorno y esta pueda estar actualizada acerca de la dinámica del mercado en que participa.

### 3.6. Referencias

- Canongia, C., Lamb, C. Cátia, S., Souza, V. (2001). Convergence of Competitive Intelligence and Building a Vision of the Future: methodology proposal for Strategic Information Systems (SIS). *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*. 2(3).
- Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence*, Simon & Schuster, New York, NY
- Lira, P. (1997). *Inteligencia Competitiva, Estrategia y Competitividad de las Empresas Venezolanas*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Fress Press.
- Porter, M. & Millar, V. (1985). "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, .63.
- Tarraf, P., & Molz, R. (2006). *Competitive Intelligence at Small Enterprises*. *SAM Advanced Management Journal*, 71(4).
- Valentim, M. & Gelinski, J. (2005). "Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional". *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, 15(2): 1-12

# CAPÍTULO IV

## LA GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LOS SECTORES TURÍSTICOS, FOODSERVICES Y AGROPRODUCTORES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE

*Samuel Enrique Guzmán Ceballos<sup>6</sup>  
Raúl Ernesto Acosta Mesa<sup>7</sup>*

---

6 Magíster en Negocios Internacionales e Integración, Universidad Tecnológica de Bolívar. Becario de la convocatoria departamental Año 2015-2016 del Programa de Formación de Alto Nivel Gobernación de Sucre-CECAR.

7 Profesor Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



## **4.1. Introducción**

Los procesos de cooperación y de alianzas entre empresas e instituciones son cada vez más un requerimiento importante en la concepción adecuada para promover, impulsar y gestionar los negocios en el marco de las sociedades capitalistas contemporáneas y las sociedades que buscan obtener niveles de desarrollo económico y social, para resolver los rezagos productivos y el aprovechamiento de todo el potencial de transformación de sus recursos en la mayor cantidad de bienes y servicios posibles y por tanto el aumento del bienestar de la población de los territorios correspondientes.

Las alianzas también se plantean como mecanismos claves para desarrollar la competitividad de las empresas y las regiones, en los años 90 varios autores generaron enfoques sobre el entendimiento de la competitividad, entre estos, algunos plantearon el enfoque de la competitividad sistémica que enfatiza en comprender la competitividad desde la articulación de niveles de acción y dimensiones que tienen que ver con lo meta, macro, lo meso y micro en lo económico y social, Esser, Hilebrand, Messner, Meyer & Stamer (1994).

En Colombia se ha establecido como política pública un Sistema Nacional de Competitividad (SNC) que se orienta por la definición de competitividad establecida por un documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), que la define como “el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad” (CONPES 3439, de 2006).

Desde el año 2012, con el Decreto 1500 de dicho año, fue redefinido y reorganizado el SNC, la definición que rige será la de Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación (SNCEI) cuya finalidad es poner en marcha políticas concertadas en materia de competitividad, productividad e innovación. Se fundamenta e integra por tres órganos principales, los cuales son la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación, las Comisiones Regionales de Competitividad y la Instancia Nacional de Coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad. Luego con el Decreto 1649 de 2014, a la Consejería Presidencial del Sistema de Competitividad e Innovación, se le asigna la responsabilidad de coordinar y articular todas las actividades del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (web SNCEI, 2017).

En este marco institucional se ha venido orientando e impulsando la cooperación entre el sector público y privado para el desarrollo de la competitividad y las alianzas empresariales; en el departamento de Sucre la Comisión Regional de Competitividad, ha desarrollado una dinámica importante en esa dirección y con el apoyo nacional, se han promovido ejercicios de construcción colectiva de propósitos departamentales para el desarrollo productivo, entre los cuales se ha logrado definir sectores prioritarios de negocios, como pivotes para acelerar y construir factores que mejoren la competitividad departamental, a través de acciones conjuntas y desarrollo de alianzas.

Entre esos segmentos de negocios que se han priorizado se encuentran el turismo, foodservices y agroproducción, por ello en este trabajo se buscó analizar antecedentes y condiciones de alianzas empresariales y gubernamentales generadas en el departamento, identificar fortalezas y debilidades y proponer estrategias que orienten el proceso de fortalecimiento de la articulación entre actores para la obtención de mejoras de competitividad en los sectores mencionados como prioritarios.

El contenido de este capítulo lo integran esta introducción, además de los apartes referidos a los aspectos teóricos, la metodología, resultados y conclusiones. En los resultados se analizan temas como las características de las alianzas y percepciones de algunos actores sobre experiencias al respecto, apreciaciones e identificación de fortalezas y debilidades sobre las condiciones actuales, potencialidades para una fuerte dinámica de las alianzas posibles y propuestas de estrategias para un mayor desarrollo

y efectividad hacia la mejora de la competitividad de los segmentos de negocios de turismo, foodservices y agroproducción.

## **4.2. Metodología**

Esta investigación es de tipo exploratoria sobre aspectos cualitativos y cuantitativos, buscando describir formas de cooperación y alianzas estratégicas realizadas por las empresas e instituciones relacionadas con los sectores de turismo, foodservices y agroproductores en el departamento de Sucre.

Se utilizaron como fuentes secundarias informes de entidades donde registran actividades de cooperación y asociación de empresas productoras comercializadoras y estudios referentes en la temática analizada, en los cuales se indagó acerca del tema de alianzas estratégicas, pero también indagar empresas e instituciones referentes a los sectores de turismo, foodservices y productores de agroproducción.

Las fuentes directas están referidas a la información primaria generada por el proyecto a partir de entrevistas y encuestas de las organizaciones de los sectores turismo, foodservices y agroexportadores localizadas en el departamento de Sucre. Luego de la obtención y análisis de los datos se realizó una descripción e interpretación de la información registrada y suministrada para tener un panorama sobre fortalezas, debilidades, potencialidades y posibles estrategias que permitan ampliar y fortalecer los procesos de alianzas estratégicas considerando las perspectivas e intereses de los diferentes actores y exigencias de mercado.

## **4.3. Aspectos Teóricos**

Las alianzas estratégicas se inician como fenómeno de interés en los primeros años de la década de los 80, se han acelerado en los últimos años y suponen ya la consolidación de un profundo cambio en las relaciones entre las empresas, con importantes repercusiones socio-económicas a nivel planetario.

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología y los procesos de producción, hasta el marketing y la distribución, ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas, basadas en una economía no globalizada, estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirlas por otras de mayor alcance (Agulló, 2000).

También se ha dicho que “una alianza estratégica constituye un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados que se obtendrán” (Ariño, 2008).

Con las alianzas la cooperación sustituye a la competencia entre las empresas, aunque menos que con las fusiones y las absorciones, dependiendo ello en todo caso del tipo de alianza y de la figura jurídica utilizada, en su caso, para darle cobertura legal. Los motivos que están detrás de una alianza de esta naturaleza pueden ser múltiples. Uno de los más frecuentes y antiguos es el consistente en canalizar y mejorar la producción de un determinado sector o industria. De concebir alianzas, incluso entre empresas competidoras, se ha acuñado la palabra ‘cooperencia’, para describir la colaboración entre competidores, quienes, sin dejar de serlo, comparten ciertos elementos de la cadena de producción, comercialización o financiación (Mejía, 1998).

Según Esser, Hilebrand, Messner, Meyer & Stamer (1996), los factores determinantes de la competitividad en los diferentes niveles son: capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo de producción, producción y comercialización, integración de redes de cooperación, tecnología, logística empresarial, integración de proveedores y productores y usuarios.

Además, Martínez (2009), plantea que las alianzas estratégicas se encuentran caracterizadas por aspectos concernientes a su origen multigrupal, tales como: múltiples centros de decisión; por la convergencia en la alianza de múltiples empresas, es natural que las decisiones sean una actividad compartida avocada al consenso. Conflicto de intereses; cuando se trata de imponer los objetivos individuales de alguna de las organizaciones participantes, en contraposición a la defensa de los objetivos, acuerdos y propósitos de la alianza en conjunto. Continua negociación; es necesario asumir la negociación como un ejercicio permanente, que requiere de la opinión divergente y convergente para tomar decisiones tendientes a los objetivos superiores de la alianza.

Luego de encontrar los socios con la voluntad y decisión para realizar una alianza que permita ampliar la participación en los mercados internacionales, se puede adoptar una de las distintas figuras o formas de alianzas, entre las cuales se encuentran los consorcios de exportación, que de acuerdo con lo definido por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI (2004), es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados claves y la tecnología más reciente. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

## **4.4. Resultados**

### **4.4.1. Antecedentes y características de las alianzas estratégicas en el departamento de Sucre en los sectores foodservices, turístico y agroproducción.**

Los antecedentes y características de las alianzas estratégicas en el departamento, están asociadas a las decisiones de política pública que han orientado la competitividad en Colombia, dado lo anterior ha generado

una institucionalidad soporte para la promoción de relaciones de apoyo a la articulación de sectores de producción y desarrollo de la competencia y cooperación en el país.

Aunque son políticas de avances recientes, pues apenas en el año 2006 se crea mediante el Decreto 2828, el Sistema Nacional de Competitividad, asignándosele como función principal “coordinar las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para mejorar la competitividad del país y así fortalecer su posición competitiva en los mercados interno y externo” (DNP, MINCIT & Confecámaras, 2012).

Con base en la creación del sistema de competitividad se crean 32 Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) entre los años 2006 a 2009, pero con diferentes grados de madurez, lo que ha llevado a clasificarlas en estadios: despegue; formación; expansión y consolidación. La comisión de competitividad de Sucre que está clasificada en la etapa de formación fue creada en 2007 (DNP, 2010).

No obstante, la Comisión Regional de Competitividad del departamento de Sucre (CRCdeS) durante el año 2014, recibió fortalecimiento en sus capacidades para articular la tríada Estado, Academia y Empresa, alrededor de la noción de un Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS), que lograra llevar a cabo un ejercicio reflexivo de priorización de los negocios que potencialmente pudiesen insertarse en alianzas exitosas, entre los cuales se señaló al turismo, agroproducción y foodservice.

En ese ejercicio de reflexión colectiva se logró identificar varias características de los sectores de mayor potencial, se esquematizaron líneas de desarrollo para impulsar los segmentos priorizados y se hizo evidente la necesidad de explorar y promover alianzas estratégicas en la dirección de buscar mejorar la competitividad; a partir de este proceso se pueden identificar algunas de las condiciones y desarrollo actual de los procesos de alianzas en el departamento.

En el mercado del foodservices, se ubican las empresas que trabajan para este canal, que incluye todos aquellos productos alimenticios que se consumen fuera de casa, sea en restaurantes y bares, hoteles, comedores de colectividades, o restauración en ruta. Se trata de un mercado que tiene

sobre todo retos en el ámbito de la distribución y de la organización del mercado final, actualmente muy atomizado (CRCdeS, 2014).

Ese mercado de *foods*services, compuesto por restaurantes, hoteles y cafetería (HORECA) para el año 2016, contribuyó con 6.8% al PIB del departamento de Sucre, mientras que para el país este mercado contribuyó con 3.5% del PIB (MINCIT, 2017), lo que da cuenta de un mercado dinámico para la economía sucreña, pero sin alcanzar a generar alianzas estratégicas “que permitan fortalecer los recursos disponibles para el desarrollo conjunto de los sectores” (MINCIT, 2009).

En Colombia los restaurantes junto al comercio, reparación y hoteles representaron en el 2010 un aporte al PIB del 10,95% traducido en cifras en \$58,1 billones, con base en datos DANE. La industria de los restaurantes es parte del crecimiento económico del país, ofrece miles de empleos, además de rentabilidad a sus propietarios. Por lo que abrir un restaurante siempre resultará atractivo, pues hay un amplio mercado lleno de opciones y novedades (Alba, 2013).

Según el documento Hoja de Ruta del departamento, en Sucre, existen alrededor de 11 operadores turísticos, 423 hoteles y 48 cabañas y reservas naturales; gran parte de los establecimientos del sector turísticos funciona en condiciones de informalidad, en un número cercano a 500. La tarifa promedio de los hoteles en Colombia alcanzó COP \$235.800 en 2012 (COTELCO, 2013).

Consultados uno de los actores del turismo y *foods*services en Sincelejo, el ingeniero Aníbal Pérez (Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo y miembro de la Junta Directiva de COTELCO), sobre alianzas del sector *foods*services, este empresario afirma que, “en cuanto a *foods*services hay una asociación, ASOROSA, la cual abarca restaurantes de la Zona Rosa de Sincelejo, pero que nació para defenderse de las políticas municipales y departamentales, como respuesta a la regulación normativa sobre las horas límites nocturnas en que deben estar abiertos los establecimientos; para defenderse de tasas impositivas; y para coordinar o exigir a la municipalidad que organicen eventos en las vías públicas, en horarios que no perjudiquen el comercio” (Entrevista personal, 2017).

En referencia a las alianzas entre el sector hotelero y *foods*services dice que “aquí solamente existe en el sector hotelero una Asociación Capítulo

Sucre de COTELCO, lo cual nos da unas pautas para las ocupaciones y las pautas a seguir en el futuro, pero que actualmente se adelantan unas alianzas tentativas del sector hotelero de Córdoba que aún no se cristalizan” (Entrevista personal, 2017).

Sin embargo, pese a las destacadas estadísticas en el sector de FOODSERVICES, para el departamento de Sucre “se presentan escasas alianzas estratégicas corporativas que definan y permitan implementar sistemas de inteligencia comercial y de mercado en forma conjunta, para incrementar la competitividad y rentabilidad de los segmentos de negocios; lo cual se refleja en una visión de corto plazo sobre resultados de los negocios y poca planificación para desarrollar cooperación comercial y competitiva entre empresas o unidades productivas” (Acosta, 2015).

La escasez de alianzas es ratificada por el Observatorio del Caribe Colombiano al no encontrar la formación de clústeres, encadenamientos productivos o alianzas entre empresas del sector de foodservices (Observatorio del Caribe Colombiano, 2016).

En el ejercicio de reflexión colectiva realizado por la Comisión Regional de Competitividad de Sucre con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit), se encontró que con relación al turismo, en general la oferta es de pequeños hoteles o cabañas pero hay nuevas inversiones de hoteles de cadena emergentes, sin que haya mucha conexión con operadores turísticos emisivos, además existe poca oferta de valor en los distintos eslabonamientos.

También es débil la industria auxiliar de actividades complementarias en la zona con limitada relación a la oferta hotelera de paquetes completos. La calidad de los servicios es aun no estandarizada y la competencia se basa en costo, por ser una oferta poco diferenciada, dirigiéndose a un mercado muy reducido.

La mayor ventaja se basa en los atractivos de playa y nivel de costo, sin embargo existen otros atractivos potenciales en el territorio para generar diferenciación como el aprovechamiento de sus recursos naturales para turismo naturaleza, sin que haya todavía una buena infraestructura para empaquetar productos con el turismo de sol y playa. El conocimiento del negocio es en general empírico y presenta escasa gestión empresarial y poca

visión estratégica, limitándose a una calidad del servicio básica (Comisión Regional de Competitividad de Sucre & MINCIT, 2014).

Entre los operadores turísticos del golfo de Morrosquillo, la ASETUR tiene el liderazgo en la promoción del paquete sol y playa de Coveñas, Tolú y las islas, planteándose el propósito de ordenar las playas. Existen instituciones de apoyo y académicas del departamento que promueven la estructuración de un turismo para un mayor desarrollo y consolidación de dichas actividades. (Comisión Regional de Competitividad de Sucre & MINCIT, 2014).

El país cuenta con una ubicación estratégica que ofrece menores tiempos de vuelo desde los Estados Unidos y Europa en comparación con otros países latinoamericanos (COTELCO, 2013). En Sucre, el sector turismo presenta una de las mayores oportunidades de desarrollo para el departamento, aunque todavía con muchos retos de base como por ejemplo una infraestructura de llegada adecuada o unos servicios públicos domiciliarios desarrollados, este sector no solo puede desarrollar mejores estrategias de posicionamiento en el mercado y en los canales de comercialización, sino también, puede tener un efecto arrastre en otros sectores presentes en el departamento haciendo que se desarrollen a su alrededor, como por ejemplo, la construcción, la agroindustria, las artesanías, la gastronomía.

Actores del sector turístico en Sucre, como Rafael Bustamante, Gestor de la Comisión Regional de Competitividad de Sucre, afirma que un aliado importante hacia el enfoque de alianzas ha sido el gobierno nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual ha tratado de influenciar el turismo, formándose alianzas entre Cámara de Comercio e INNPULSA, en proyectos que buscan la asociación de empresarios del Golfo; ASETUR ha participado en ANATO, con participación de la Gobernación de Sucre y la Cámara de Comercio, aunque han sido alianzas coyunturales; COTELCO hizo alianza con ASETUR, aportando fondos para varios proyectos, además se han unido las empresas petroleras las cuales participan a través de la estrategia del Golfo; aunque reconocen el turismo como potencial, las alianzas no han sido permanentes, han sido coyunturales para atender un proyecto en particular (Entrevista personal, 2017).

En el segmento de agroproducción, se vienen impulsando esquemas de fomento de alianzas productivas entre pequeños y medianos productores y entre estos y grandes agentes de producción y comercialización. Con base en información del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), en 2016 se identificaron 54 alianzas agroproductivas en los municipios del departamento, que representaban el 36% de las existentes en la Costa Caribe, que registraba un total de 151.

Las alianzas promueven las apuestas productivas prioritarias en el 69% de los 26 municipios del departamento, incluyendo municipios clasificados en condición de posconflicto y otros en situación relativamente normal. Entre los municipios en posconflicto con alianzas productivas se cuentan Morroa, San Onofre, Toluviejo, Ovejas, Colosó, Chalán; y una alianza conjunta entre Ovejas, Colosó, Chalán y Los Palmitos; estos seis municipios concentran el 70% de alianzas del sector agropecuario; en cuanto a los municipios donde no se registran alianzas agroproductivas se encuentran Guaranda, Sucre, Coveñas, Santiago de Tolú, Betulia, Buenavista y la Unión (Minagricultura, 2016).

El ñame es uno de los cultivos con mayor representatividad en las alianzas productivas de Sucre, participando con el 50% de las apuestas; le siguen en importancia la ganadería doble propósito (13%) y la piscicultura (11%), entre otras (Figura 4. 1).

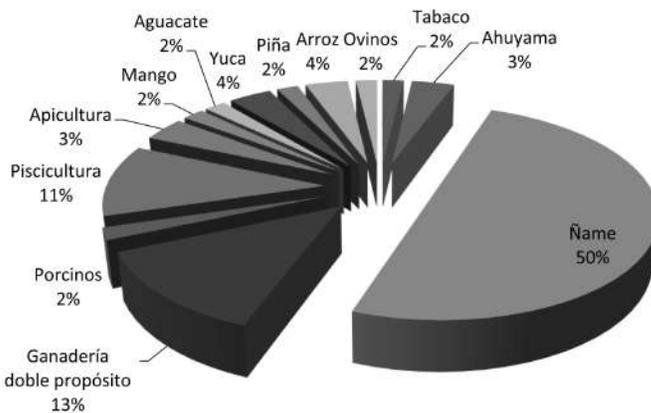


Figura 4. 1 Apuestas de las alianzas productivas agroproductivas

Fuente: Cálculos del autor con base en información de MinAgricultura (2016).

#### **4.4.2. Fortalezas, debilidades y disposición de actores y organizaciones principales de los sectores para participar en las Alianzas estratégicas**

Las siguientes son fortalezas y debilidades internas, comunes, a los sectores turismo, Foodservices y agroproducción.

Poseen conocimiento previo sobre los sectores, por lo general están ubicados estratégicamente en zonas de alto tráfico o comercio, existe cierto reconocimiento de buen servicio al cliente y relativa abundancia de recursos naturales.

Además, existen algunas condiciones culturales de la población que con base en la disponibilidad de recursos naturales/culturales, han permitido desarrollar la gastronomía mediante expresiones bastante variadas, lo mismo que productos agropecuarios, folclor, arte, sitios históricos y arqueológicos.

Junto con lo anterior, se desarrollan algunos aspectos que tienen atractivo natural/cultural, tales como las playas, agro-cultivos, fiestas tradicionales en varios municipios reconocidas a nivel nacional y el exterior, al igual que la presencia y fuerza de costumbres y características culturales de pueblos étnicos de historia milenaria.

Sin embargo se presentan importantes debilidades que desfavorecen un desarrollo rápido de los sectores, entre éstas se pueden indicar, pocas capacidades en la gestión financiera y administrativa, no se hace monitoreo sobre la información que genera el sector, limitado uso de información sistemática del sector en la toma de decisiones, baja incidencia en políticas públicas sobre el sector hotelero, visión de corto plazo, escaso apoyo de forma continua por parte del gobierno y las agremiaciones, insuficiente planeación para la consecución de metas, insuficiente capacitación y entrenamiento a empleados, cambios de razón social que si bien permite evadir impuestos no permite posicionar una marca, escasa inversión en investigación, innovación y desarrollo, subestimación de la competencia, escaso uso de operaciones logísticas.

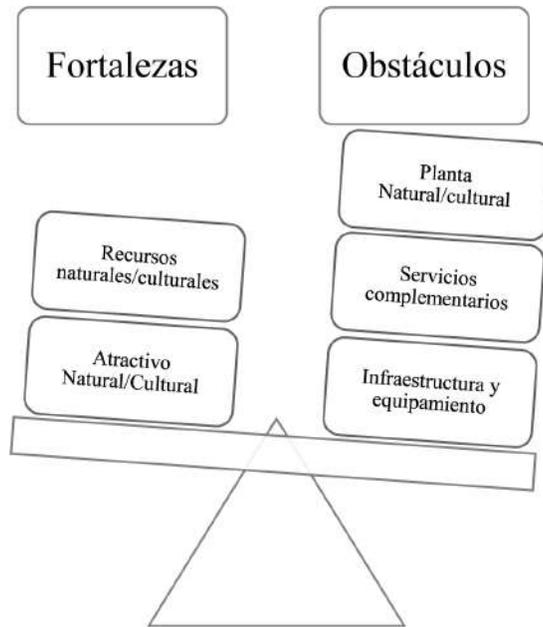
Pese a tales debilidades, en Sucre abundan emprendimientos de agroexportación Foodservices y turismo, los que podrían ser valorados en relación con cinco elementos básicos del contexto:

Hay limitantes en el desarrollo de servicios de apoyo, por ejemplo los relacionados con bancos, transporte público, servicios de salud, conectividad a internet-telefonía y servicios de seguridad institucional como policías y bomberos, lo que desincentiva en la demanda la elección de lugares, frente a la amplia oferta competitiva del nivel nacional y de otros países.

Frente a la realidad analizada, se hace necesario crear capacidades individuales, comunitarias, organizativas y público-institucionales en los sectores mencionados, porque muchos de tales obstáculos encuentran fuente y solución en las instancias institucionales.

Desde una perspectiva empresarial, se podría plantear que los sectores analizados encuentran importantes elementos a favor, pero también dificultades para desarrollarse, siendo los obstáculos aspectos cuya resolución depende tanto de la institucionalidad, como de acciones conjuntas de los actores claves.

En particular se deben generar acciones que apoyándose en las fortalezas basadas en recursos naturales y culturales, que constituyen atractivos naturales y culturales, permitan superar los obstáculos que conllevan desbalances para poder potenciar la generación de negocios y desarrollo empresarial y social, mediante la transformación de las instalaciones y procesos de los factores naturales y culturales, acompañados de servicios complementarios y diversificados, así como infraestructura y equipamientos más sofisticados (Figura 4. 2).



*Figura 4. 2 Desbalance entre fortalezas y obstáculos para el desarrollo de negocios de Turismo, Foodservices y Agro exportación.*

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen y pueden visualizar las fortalezas identificadas desde la mirada de algunos actores que son personas líderes y toman decisiones acerca del sector turístico, agroproductor y foodservices en Sucre.

Se destaca por cada uno, el potencial existente por disponibilidad de recursos materiales e inmateriales, al igual que algunas experiencias de negocios y cooperación en unos segmentos más que en otros, sin embargo se reconoce el desarrollo incipiente de buenas dinámicas para consolidar acciones la generación de mayores y nuevas fortalezas, en particular referidas a las alianzas estratégicas, con apoyo de entes nacionales y locales, Tabla 4. 1.

**Tabla 4. 1**  
*Descripción de fortalezas según líderes de negocios.*

Actor	Fortalezas
<p><b>Aníbal Pérez</b></p> <p>Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo</p> <p>Miembro de la Junta Directiva de COTELCO</p>	<p>En turismo, la Sabana tiene unas fortalezas grandísimas, es el centro de la costa, confluyen las grandes troncales, estratégico frente a los proyectos de habilitación del río Magdalena</p> <p>Es fuerte en agricultura y ganadería y podrían llegar industrias de estos dos sectores.</p> <p>En el foodservices se está haciendo, se ha crecido en número de restaurantes, hace 5 años atrás Sincelejo tenía unos 10 restaurantes, hoy día se cuenta con unos 200, y de calidad, yo traje hace tres meses a Salvo Basile, para que organizara las cartas de los restaurantes míos y sigue siendo asesor, hace visitas cada determinado tiempo, para el mejoramiento de los restaurantes, y así lo están haciendo muchos restaurantes del departamento.</p>
<p><b>Edgar Villarraga Amaya</b></p> <p>Empresario, Operador y Consultor Turístico.</p> <p>Director Ejecutivo de la Corporación de Turismo y Cultura de Sucre</p>	<p>En cuanto a fortalezas, muchas, diversidad cultural, las oportunidades de mezcla de fusión y de rescate y aplicación de los platos típicos, los dueños de hoteles que tienen restaurante, salvo algunos casos, rescatan algunos platos típicos.</p> <p>Hay una gran fortaleza de diversificación de variedad y de fusionar platos, donde la Escuela de Gastronomía del SENA es una oportunidad.</p> <p>Desde el Plan Sectorial del turismo, los dos que se han hecho, se hacen unos análisis DOFA; no obstante, la fortalezas del turismo están relacionadas, en su gran mayoría, con ventajas comparativas, es decir con la posición geoestratégica, con la presencia de espacios naturales, muchos protegidos; con el mar, islas, playas; la parte cultural de una riqueza inmensa, el legado indígena, el legado Zenú, afrodescendiente, la cultura sabanera, artesanías, festivales, hamacas, gaitas, fandango, el porro, la gastronomía, patrimonio natural y cultural que resulta atractivo para el turista.</p>

Actor	Fortalezas
<p><b>Edgar Villarraga Amaya</b></p> <p>Empresario, Operador y Consultor Turístico.                      Director Ejecutivo de la Corporación de Turismo y Cultura de Sucre</p>	<p>También se puede señalar como fortalezas, que hay un empresariado con oferta de alojamiento de buen formato, unos restaurantes de buen formato, servicios turísticos en general, capacitación en gastronomía, el programa virtual de Turismo de CECAR, que forma personal capacitado.</p> <p>En lo institucional se ha despertado una voluntad política, que da cuenta de oficinas de turismo en varios municipios, en la gobernación se está pensando en crear la Oficina de Turismo; se cuenta con avances en señalización vial turística, señalización peatonal turística, infraestructura turística, puntos de información turística.</p> <p>Se cuenta con una serie de acuerdos, trabajo en equipo, organizaciones gremiales Cotelco, Hoteleros del Golfo de Morrosquillo, agencias de viaje, que sin bien no son Capítulos de ANATO, están afiliados a ANATO.</p> <p>Se cuenta con un sistema de seguridad marítimo bien montado, presencia policial, presencia de la infantería marina y las empresas turísticas han sido obligadas a implementar los criterios de sostenibilidad a partir de este año.</p>
<p><b>Tatiana Niebles</b></p> <p>Oficina de Gestión Social                      Coordinadora de Tierras</p> <p>Gobernación de Sucre</p> <p>Experta en temas de Turismo</p>	<p>Las fortalezas en los sectores agroproductor, foodservices y turismo, en Sucre, son históricas, se tienen como ventajas comparativas los bastiones de recursos naturales, biodiversidad, fauna, flora, ríos, mar, en los cuales salimos bien librados; y en recursos culturales también, como las tradiciones orales, las artesanías, el saber ancestral de las comunidades.</p> <p>También hay cierta capacidad instalada en hoteles, guías turísticos, prestación de servicios, confluyendo más en el Golfo de Morrosquillo, Coveñas y en parte en Sincelejo</p> <p>También se cuenta con unas organizaciones gremiales que están afiliadas a COTELCO, ANATO; tienen presencia en el territorio; están las asociaciones de prestadores de servicios, y en Coveñas y Tolú, la asociatividad se ha mejorado muchísimo, con cierta integración por lo menos en la prestación de los servicios turísticos</p>

Actor	Fortalezas
<p><b>Ángela Pantoja Garzón</b></p> <p>Asesora de la Estrategia de los Corredores turísticos, impulsados por el MinCIT y FONTUR</p>	<p>Entre las fortalezas, destaca la cultura inmaterial como la música, la parte oral, pero también el patrimonio cultural, que en esta región es el fuerte, que requieren impulso a través de las agencias de viaje, de la gastronomía, de los guías turísticos.</p> <p>Tienen también atractivos naturales, pero desde la Estrategia de los corredores turísticos Golfo de Morrosquillo y Sabanas se ha priorizado hacia la cultura inmaterial como la música, que se pretende fortalecer.</p>

Fuente: Entrevistas realizadas a directivos gremiales 2017.

En cuanto a la descripción y opinión acerca de las debilidades de los sectores turismo (Tabla 4. 2), foodservices y agroproductor de Sucre, los actores entrevistados tienden a expresarse más en detalle, se visualiza que no son insuperables y en general hacen parte de situaciones sobre como ampliar las perspectivas para concebir los negocios y las actividades sectoriales, hasta aspectos estructurales de las condiciones económicas del departamento, que requieren de políticas públicas más coordinadas y efectivas, al igual que inversiones públicas importantes, junto con priorizar y dar cobertura amplia a programas para superar la insuficiencia de capacitación y disponibilidad de talento humano, de la misma manera que avanzar en abordar la informalidad para desarrollar negocios y conseguir los registros adecuados de las actividades económicas desarrolladas en distintas modalidades.

**Tabla 4. 2**

*Descripción de debilidades de los sectores según líderes de negocios.*

Actor	Debilidades
<p><b>Anibal Pérez</b> Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo  Miembro de la Junta Directiva de COTELCO</p>	<p>“Por qué es débil el turismo, porque no hay empresas que generen un mayor valor para que el nativo pueda gastar, y también cuente con los recursos para adecuar las zonas para que el foráneo venga.</p> <p>La debilidad más grande que se tiene en el sector es la capacitación de personal, el SENA, es muy débil, el egresado se queda en pañales, yo tengo un ayudante de cocina, ellos estudian 6 meses, y no saben ni siquiera usar un cuchillo, aprenden aquí en los restaurantes, es donde se especializan, estuve hablando con el gerente del SENA y dicen que ampliarán la carrera a una Tecnología, que sería lo ideal, para que salgan con aprendizajes mayores, igual en servicios de mesería y barman, no saben ni manejar el charol; cuando tomo aprendices del SENA, los traigo para que aprendan acá, en mesa, bar y cocina.</p> <p>En el caso de Barranquilla creció cuando comenzaron las grandes escuelas de este tipo. El sector público tiene medios muy débiles, llámese municipio que es el responsable de controlar la informalidad, en cuanto a hospedaje y en cuanto a restaurantes, si hablamos de Sincelejo, un 80% de los hoteles no tiene todos los requerimientos para ejercer, y con los restaurantes pasa algo parecido, en Tolú y Coveñas peor, si los municipios no toman acción fuerte, es difícil hacer turismo.</p> <p>Aquí, para hacer fuerte el turismo debemos mejorar la vía Tolú – Sincelejo y Servicios y hotelería en Tolú; una habitación de calidad, no la tiene el golfo, se queda en el negocio masivo, una habitación de 10 camas. Estoy visionando con Camino Verde, pero se requieren habitaciones especiales, para familias, que es el verdadero turismo, no el turismo de olla o el turismo masivo, el de olla se remite a los fines de semana, los puentes, hay que orientarse a uno que sea sostenible, permanente y para ello se requiere la infraestructura con la que no se cuenta para ese tipo de turismo.</p>

Actor	Debilidades
<p><b>Aníbal Pérez</b> Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo Miembro de la Junta Directiva de COTELCO</p>	<p>En Sucre se deben asegurar los servicios públicos, para crecer en turismo tanto Tolú como Coveñas deben mejorar, en agua y luz es pésima, después acercar a Tolú y Sincelejo a través de una mejores, vías, con doble calzada. Debe concebirse la región como zona metropolitana, Bucaramanga hace 20 años, era peor que Sincelejo, nosotros necesitamos desarrollo de zonas, lo que más genera es el trabajo en obras.</p>
<p><b>Edgar Villarraga Amaya</b>  Empresario, Operador y Consultor Turístico.  Director Ejecutivo de la Corporación de Turismo y Cultura de Sucre</p>	<p>No es fácil sacar de la cabeza fortalezas y debilidades, siendo el turismo un sector más difícil que el foodservices, comenzaría por el foodservices, diciendo que uno para hacer alianzas debe tener un nivel de desarrollo empresarial importante, cosa que no veo en Sincelejo, yo veo un rezago, no solo de Sincelejo, sino en todo Sucre, veo un rezago de los empresarios de restaurantes, no veo cadena de abastecimiento clara, no veo trazabilidad, no veo que se hayan sentado a analizar el mercado, porque si lo hubieran hecho, habrían visto en el turismo, todas las oportunidades que hay para el desarrollo de la industria del foodservices, no veo el tema de alianzas con mataderos, no veo que se haya pronunciado siquiera alguien por el tema de la falta de pescado de mar, que hace 2 o 3 años, o quizás más había que traer del Pacífico, es decir, los temas que de verdad son los insumos, de lo que sería el foodservices.</p> <p>De otra parte el tema de calidad en el servicio, es grave, atienden mal, y son conscientes de que atienden mal, porque hace muchos años yo leí los resultados de un estudio en Sincelejo, donde el empresario de servicio era consciente del mal servicio que ofrecía y no le importaba, entonces, si no se hace un análisis de competitividad al interior de la empresa o del sector, difícilmente te plantearás alianzas exitosas.</p> <p>La falta de calidad en el servicio se hace evidente en el alto nivel de informalidad que es un riesgo para el visitante, han aumentado los atracos, por lo que se deben tomar medidas de seguridad.</p>

Actor	Debilidades
<p><b>Edgar Villarraga Amaya</b></p> <p>Empresario, Operador y Consultor Turístico.</p> <p>Director Ejecutivo de la Corporación de Turismo y Cultura de Sucre</p>	<p>Como debilidad se puede señalar el tema del mercado con excesiva dependencia de un solo mercado que es el mercado de Medellín, de Bogotá, los cuales llegan sin que se hagan esfuerzos por traerlos; lo cual denota un empresariado sin visión, envejecido, sin unión para trabajar el mercado y sin planes de marketing, sin conciencia sobre mejoramiento de la calidad, es como un círculo, ¿para qué mejorar, si el turista que viene no es de un nivel alto? y no se trae un turista de alto nivel, porque no hay las condiciones de calidad del servicio, de modo que se está deteriorando la planta física de muchos hoteles, porque no hay ingresos suficientes para su mantenimiento; las cifras de ocupación han venido bajando, entonces sin decir que hay crisis, lo cierto es que se presentan ciertas dificultades por la dependencia del mercado, lo que hace que las debilidades sean importantes y que no haya esa visión para mejorar como destino, como región, como empresa haciendo alianzas con otros destinos que pueden mejorar los clientes, como sería Cartagena, o estudios de mercado para llegar a otros clientes.</p> <p>Dentro de las debilidades, se puede mencionar que algunos dueños de restaurante no ofrecen desayunos típicos, de productos derivados del mar, de amasijos, de bollos, los cultivos de peces de alberca, de lo que ofrece la cultura árabe también.</p> <p>La escuela de gastronomía del SENA se está desaprovechando, y volvemos al tema, el dueño del restaurante no incentiva para que sus empleados se capaciten; y si por sí solo los cocineros se preparan, no son bien recibidos por el dueño, porque saben más que él, por ese rezago que tienen, no son capaces de ver que hay que mejorar.</p> <p>Existen documentos, estudios, en la Cámara de Comercio, cuentan con lo que ellos denominan Ruta Competitiva de Sucre, y ahí está el sector turismo, pero no se ha aprovechado.</p>

Actor	Debilidades
<p><b>Tatiana Niebles</b></p> <p>Oficina de Gestión Social</p> <p>Coordinadora de Tierras</p> <p>Gobernación de Sucre</p> <p>Experta en temas de Turismo</p>	<p>Las debilidades, que se siguen manteniendo son más de carácter estructural, pues mientras sigan existiendo bajos niveles de planificación turística va a ser muy complicado porque el turismo es una actividad que debe ser pensada, planificada y proyectada y en Sucre hemos estado de espaldas a eso.</p> <p>Se han hecho ejercicios de construcción nacional, pero a nivel territorial no, hemos estado pegados mucho a la línea nacional, pero no hacemos la tarea de construirnos nosotros mismos nuestra línea de inmersión para trabajar el tema turístico, y es un asunto de descubrir el propósito que se tiene, para dónde se va, y cómo; esos bajos niveles de planificación, ha conllevado a la ausencia de un producto diversificado, que apunte al turismo de naturaleza o al turismo cultural, es decir, estamos todavía con el turismo de sol y playa que es un turismo agotado y tiene un impacto ambiental enormemente fuerte, no hemos explorado otro, y esa falta de planificación, que es nuestro problema central, ha generado una alta tasa de informalidad, sobre todo de prestadores de servicios, de los que pueden llamarse “de contacto”, que son los que están sobre la playa, son las comunidades más empobrecidas, que viven del turismo como una manera de supervivencia, totalmente informales, se trata de las masajista, chaquiristas, los artesanos, los vendedores de panelitas-</p> <p>Existe otra debilidad, que tiene que ver con el carácter institucional y es que existe un proceso de desarticulación tenaz, y por eso las Alianzas Público Privadas (APP) no se pueden lograr, por eso los comités de productos turísticos son débiles, por eso las agremiaciones, aunque están, no se articulan, y existe un proceso de desarticulación entre el actor público, el actor privado y la comunidad nativa, si tu miras cada uno de ellos, ejerce una problemática puntual, por ejemplo en la parte pública existe una debilidad institucional de hacer presencia en los territorios turísticos, más allá de una Secretaría de Turismo, si existe, si no existe, ni que hablar.</p>

Actor	Debilidades
<p>Ángela Pantoja Garzón</p> <p>Asesora de la Estrategia de los Corredores turísticos, impulsados por el MCIT y FONTUR</p>	<p>En referencia a las debilidades, está el escaso acompañamiento a los procesos e iniciativas, pues aunque muchos municipios se mueven por el turismo, existe informalidad, dispersión, sin unificación, la idea es que por ejemplo, un hotel jalone a un restaurante, tenga alianzas con los guías turísticos;</p> <p>Otra debilidad es que se tiene miedo a la formalización, se tiene miedo a que afecte la economía de la actividad turística, por eso se requiere sopesar que son más los beneficios de estar formalizados, porque al no estarlo, es como si para el ministerio no existieran, la ventaja es que si se registran se pueden hacer programas específicos y políticas públicas a partir de las necesidades del sector.</p> <p>Debe formarse al operador turístico informal, pues la realidad, es que el contacto con el turista no es siempre en el gran hotel, sino también con las personas que tienen su puestico de comida, eso mueve mucho turista, no son prestadores como tal, pero tienen contacto con el turista, hay que visualizarlos para saber qué proyectos se pueden hacer específicos para mejorar la calidad del servicio, que puedan prestar y garantizar que el turista al fin y al cabo vuelva, que no sea un turista de una sola vez y no se hable más de nosotros, sino que sea continuo ese proceso, en tal sentido tiene que haber un equilibrio entre lo económico, lo ambiental y cultural de forma incluyente.</p>

Fuente: Entrevistas realizadas a directivos gremiales 2017.

Los ejercicios de identificación de fortalezas y debilidades evidencian que la primera fase para avanzar, que tiene que ver con el entendimiento y reconocimiento de la situación en la que se desenvuelven los negocios y el contexto particular, arroja varios elementos y componentes que permitirían tener un espectro sobre el cual priorizar variables de acción y trabajo conjunto, que se basa en gran parte en la voluntad manifiesta de líderes y agentes personales e institucionales, para actuar tanto en lo particular como en espacios de cooperación.

Las condiciones de debilidades se relacionan en aspectos específicos de gestión administrativa, financiera, monitoreo de información de las

actividades por negocios y formalización de las formas de funcionamiento y registros de ingresos y gastos. También claridad para detectar mecanismos de cooperación en conseguir abastecimientos y maneras de diferenciación de productos, servicios y complementariedades que ayuden a cambiar situaciones que llevan a beneficios reducidos en cada negocio.

#### **4.4.3. Potencialidades para las alianzas**

Para potencializar las alianzas, los actores y expertos del sector también presentan y proponen algunas pautas basados en su experiencia y conocimiento de la región. Entre estas comentan y describen las siguientes:

Recurrir al benchmarking: el sector turismo en Sucre tiene todas las potencialidades para desarrollarse, porque se viene hablando de turismo desde hace unos 20 años, [de modo que haciendo un ejercicio de Benchmarking], debe mirarse el caso de Córdoba, que no estaba en el espectro turístico, pero que en cinco años ha desarrollado un increíble proceso, lo mismo que Cesar, departamentos con menos potencialidades que Sucre en cuanto a ventajas comparativas; Sucre posee cinco subregiones, las cuales poseen características diferenciadoras en recursos naturales, patrimoniales y culturales. En tal sentido, es necesario mirar otras experiencias exitosas, mirar cómo lo han hecho, como lo están logrando otras partes del mundo, para adaptar las mejoras estrategias al contexto sucreño (Niebles, 2017).

Definir el perfil del turista para Sucre: el sector debe definir el perfil de turistas que queremos, para poder atraerlo y poder desarrollar una promoción y plan de marketing focalizado, eso no se ha hecho, el turismo ha llegado por la fuerza de las redes sociales e internet, en número sin estimación previa y en tal sentido también llegan, algunos que no le convienen a la región, porque se trata de mochileros, que no aporta mucho ingreso y no le sirve a la región (Villarraga, 2017).

Diversificar en turismo: ahora hay una gran oportunidad con el avistamiento de aves, el gobierno se la está jugando por ese segmento y en Sucre hay condiciones para trabajar avistamiento de aves (Villarraga, 2017).

Rescatar legados culturales inmateriales: Debe recuperarse la parte musical, cultura inmaterial como la cultura indígena, porque esta es la marca principal para la región (Pantoja, 2017).

Formación, capacitación e Información sobre el sector: Hay que entender que muchos de nuestros empresarios no reconocen la inmensidad de recursos culturales, naturales y patrimoniales de Sucre, por eso hay que formar en derechos culturales sobre identidad y apreciación de las culturas propias y foráneas; y por la oportunidad que hay en el tema de la paz, que hacen posible visitar espacios como los Montes de María, que tiene un posicionamiento único, ese nombre suena, está posicionado y es muy fácil, crear a partir de ahí, oportunidades de visita (Villarraga, 2017).

En relación con la capacitación, en el marco de la Estrategia de los Corredores Turísticos, se ofrecen cursos virtuales y presenciales. Bancoldex tiene cursos virtuales, por tanto conviene que los prestadores se vinculen a las redes sociales de FONTUR y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, porque por Facebook y Twitter sacan las convocatorias para capacitaciones virtuales dirigidos a guías específicamente y sobre temas como el lenguaje de señas. La capacitación es certificada por el Ministerio, pero la formalización es importante, porque la mayoría de estas capacitaciones son para prestadores que están formalizados (Pantoja, 2017). Es vital que nuestro empresario interprete información acerca del sector, comprender que el país se le jugará por el turismo, pues en el tema petrolero, por la baja en los precios del petróleo, el turismo está de segundo renglón exportador, hace dos años quedó en el segundo productor de divisas, y nosotros, los que estamos en el sector del turismo pensamos que dentro de dos años, podría ser el primero, eso no se está aprovechando en Sucre, es necesario concebir convocatoria de gran envergadura para Sucre en estos sectores, superando cualquier diferencia entre empresarios, o representantes públicos, superando las divisiones, identificando los perfiles de las personas que dividen para invitarlos a mejorar como líderes empresariales o gremiales en pro de la promoción del sector turístico, buscando aprovechar las oportunidades porque el momento es ahora (Villarraga, 2017).

Visión holística: con miras a lograr alianzas estratégicas deben superarse debilidades como pretender “trabajar el turismo en solitario”, porque el turismo es un renglón de compilado, es un agregado, de muchos aspectos: económicos, sociales, culturales, ambientales y actores públicos, actores privados, actores comunitarios, gremiales; son muchas las expresiones étnicas, culturales, afrodescendientes, nativas, campesinas, por tanto deben superarse debilidades como la fragmentación, para ello se

requiere designar líderes comprometidos por cada sector y definiendo para ellos los roles que eviten la duplicidad de esfuerzos (Niebles, 2017).

De acuerdo con Niebles (2017), “cuando un territorio descubre su propósito, se construye socialmente, y las dinámicas territoriales obedecen a las construcciones sociales, los éxitos del turismo en otras parte del mundo, han partido de allí, los fracasos también, entonces si yo voy a traer a que visiten mi territorio, para que lo conozcan, para que disfruten del turismo, lo primero que debo descubrir es el propósito de ese territorio, ahí es donde está la traba, ¿por qué?, porque nosotros mismos no hemos aprendido todavía a apreciar lo que tenemos, a ponerlo en valor para venderlo al mundo, pero además a conservarlo.

Es triste ver como la parte arquitectónica, de Corozal se destruye, con todo el valor que tiene, es triste ver cómo los artesanos están por debajo de la línea de pobreza, con todo el conocimiento que tienen, es triste ver como la tradición oral de San Antonio de Palmito se pierde porque no hay un relevo generacional, que mire le tema de medicina tradicional, o de la música antigua Zenú, para rescatarlo, falta creernos que somos un pueblo con características fenomenales, se trata de descubrir la esencia del sucreño, el día que Sucre se descubra como sucreño, como hermanos, más allá de que explote su territorio como una actividad turística, muchos problemas sanarán, se establecerá una relación de sujetos que se miran iguales, que se construyen iguales, que además dejan la riña, dejan el desazón, la competencia desleal, y se colocan una sola camiseta, que es lo que nos llevará al progreso, si eso no logra pasar entre nosotros, Sucre seguirá siendo el colero como se muestra en sus resultados económicos” (Niebles, 2017).

En tal sentido debe aprovecharse la Estrategia Nacional de Corredores Turísticos, la cual pretende, al final de la estrategia, promocionar a Colombia y sus regiones a nivel internacional, pretendiendo que se hable de los 12 corredores que ha definido para la estrategia, de tal manera que no se hable solo de Sincelejo, solo de Ovejas, del Rincón del Mar, sino que se hable, por ejemplo, del Golfo de Morrosquillo y Sabanas (Pantoja, 2017).

Oferta institucional: comprender que la oferta institucional está disponible a través de la Estrategia de Corredores Turísticos entre el Ministerio de Industria y Turismo y FONTUR, que garantiza la financiación

a través de entidades como Innpulsa; sucede que muchas oportunidades de financiación se pierden porque no se presentan proyectos, para presentarlos también se presta la asesoría técnica de formulación de proyectos en FONTUR; si se presentan proyectos que integren alianzas es más fácil que sea aprobado. La entidad a cargo de aprobar el proyecto es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la entidad a cargo de su financiación es FONTUR, como fondo que se nutre de los parafiscales que pagan los prestadores de servicios turísticos. Luego de aprobado un proyecto, viene un seguimiento para asegurar la destinación, beneficios y determinar impactos (Pantoja, 2017).

Centrarse en las prioridades: para Sucre, de sendos estudios sobre competitividad, se señalan sectores que deben priorizarse: Agroproductor: Foodservices: Turismo.

#### **4.4.4. Propuesta de estrategias para el desarrollo de alianzas.**

Un aspecto crucial para favorecer las posibilidades de alianzas estratégicas entre los distintos actores y entidades de los diferentes sectores es el criterio de articularse a la política pública nacional desde las apuestas productivas del sector turismo y los negocios foodservices y agroproductor de Sucre.

Una de las oportunidades que se hacen más evidentes para el concretar alianzas en el departamento parece ser la política pública del sector turismo de Colombia, la cual ofrece espacios y opciones para articularse en estrategias que auspicien la conformación de alianzas estratégicas en el sector. Por ejemplo, la Convocatoria de Mesas Temáticas para la planeación turística y construcción de una visión compartida, con representación de todos los actores del Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas, la cual tenga representación de todos los actores, como las administraciones territoriales, academia, empresarios y comunidad nativa.

Es importante, además, el criterio de que las alianzas y los actores integrantes, le presten prioridad a las gestiones de obtención o asignación de los recursos financieros para la financiación del proceso de acción conjunta como la concreción de las metas que se establezcan a lograr desde cada uno de los segmentos de negocios y en el mejoramiento del económico y social que propulsen el desarrollo de las actividades productivas y comerciales.

Una forma de visualizar las relaciones y articulaciones para el desarrollo de alianzas, en particular para el sector turístico, en el marco de los distintos ejercicios de planeación sectorial que han ocurrido a nivel nacional y el departamento, se indica en la Figura 4.3, que ilustra las prioridades y componentes planteadas por el Plan sectorial de turismo 2014-2018, Plan de competitividad departamental, visión 2019 y Plan de corredores turísticos impulsado por el ministerio de industria, comercio y turismo.

Como puede observarse, los propósitos y acciones incluidos en cada uno de estos ejercicios, tienen elementos de coincidencia y complementariedad, que considerados por cada uno de los actores y en conjunto, acompañados de voluntad política y disposición para tomar decisiones, dinamizaría la generación de alianzas y resultados de las mismas en el corto y mediano plazo, en función de mejorar la competitividad de los negocios y el bienestar de la población y la posibilidad de sostenibilidad de los sectores productivos involucrados.



Figura 4. 3. Articulación de los planes de competitividad de Sucre al Plan Sectorial del Turismo.

Fuente: Elaboración propia.

Los gobiernos municipales y departamentales de Sucre tienen la oportunidad de unir al Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas, las iniciativas de los territorios, que aunque ricos en cultura material e inmaterial, no se reconocen como tales.

#### **4.4.4.1. Líneas de acción para promover alianzas estratégicas.**

Cuidar el lenguaje e internalizar un discurso propositivo en torno a las acciones de sensibilización, capacitación, inclusión democratización y sustentabilidad que se emprendan para el fomento de las alianzas estratégicas.

Si bien se esperan alianzas Estado – academia – empresarios – comunidad nativa, éstas deben definirse en torno a los beneficios para cada actor, hacer monitoreo y vigilando el cumplimiento de metas. En el caso del sector público deben asegurarse las dotaciones de infraestructura, de servicios públicos, de conectividad, de financiación y de políticas públicas para el desarrollo del sector; la academia por su parte debe cumplir con la misión que le ha otorgado la sociedad, orientada a la educación en competencias personales y en competencias específicas o técnicas, e investigación en materia de turismo; los empresarios ampliando su visión hacia el mundo para aprehender a manejar los negocios del turismo. El cumplimiento de estas metas debe visibilizarse para el conjunto de la sociedad de incidencia, quienes deben asumir un rol de seguimiento y veeduría de las políticas y acuerdos sobre el sector.

La negociación de una alianza estratégica deberá considerar que, a diferencia de las alianzas comerciales, para sectores con tantas aristas como el turismo, nunca se podrá seleccionar al socio adecuado. De modo que tendrá que tomar en cuenta la CULTURA, como factor mutable que debe orientarse, para que decante hacia la creación de intereses compartidos. De ahí que las alianzas para el sector turismo en Sucre deben ser trazadas en el largo plazo. En tal sentido se requiere de liderazgos personales bien definidos o Chief Executive Officer (CEOs) para la gestión adecuada de los actores de la alianza.

Los sectores turismo, agroproductor y foodservices se encuentran marcados por los grandes contrastes entre riqueza y pobreza, en términos de bienes y servicios; esto no se puede desconocer para el departamento de Sucre, donde comparten espacio tanto el gran hacendado como el pequeño parcelero; el gran dueño de hoteles, como quien oferta las habitaciones de su vivienda; en el mismo sentido, existe el gran restaurante y el pequeño vendedor de comidas ambulante. En menor o mayor medida todos estos

actores tienen contacto con el turista, se trata de personas que ‘viven’ del turismo, no se trata de una actividad ocasional y cualesquiera puede ser el tamaño de estos negocios, de modo que frente a la mejora de calidad en los servicios de atención al turista, deberán trazarse las políticas públicas adaptadas a las necesidades de grandes y pequeños en relación a los intereses del sector en su conjunto.

#### **4.4.4.2. Principales actores y mecanismos para el desarrollo de las alianzas estratégicas.**

**Actor 1: Las comunidades nativas.** Los mecanismos para el desarrollo de las alianzas estratégicas deben considerar que es la ‘cultura’ autóctona tradicional la que encuentra atención y es admirada por el turista, tanto nacional como foráneo. A los ojos de muchos coterráneos puede darse ciertos ‘desprecio’ por estas formas de ser, sentir y pensar, y hasta estar tentados a reconvertirlos o aculturarlos, este ha sido un peligro inminente, que ha ocasionado la pérdida de legados culturales; otros legados por su parte deben rescatarse antes que desaparezcan, como sucede con las lenguas nativas, las formas de vestirse, de habitar, de concebir una cosmovisión y una forma de vida. Las comunidades nativas es uno de los baluartes del turismo y la agroproducción en Sucre.

**Mecanismo para alianzas:** En materia de turismo competitivo debe superarse la idea de considerarse ‘distinto’ de forma individual y propender hacia la apreciación de las etnias indias, afro en su valía, al igual que por el vendedor ambulante, las chaquiristas, los masajistas, el fotógrafo o pintor de playa, ellos podrían organizarse y ‘vestirse de etiqueta’ en materia de turismo, como sucede con las afro vendedoras de frutas de Cartagena, quienes saben promocionarse ante el turista, se sienten identificadas con su cultura y se sienten haciendo parte del turismo de Colombia. En Sucre una figura similar está representada en las vendedoras de alegrías, dulces y derivados de la yuca. El mecanismo de acción es entonces la organización, capacitación y promoción de estas personas, dotándoles de mejores medios de producción y puntos de comercialización de sus productos.

**Mecanismo de alianza:** En materia de turismo inclusivo se debe contemplar como línea de acción una regulación progresiva hacia la formalización, dada la realidad socioeconómica de quienes dependen del turismo, que hasta ahora la han ejercido sin mediación importante o

regulación por parte de políticas públicas en ese campo. Se propone que para el caso de los pequeños empresarios se creen incentivos y pagos progresivos y bajo comprobado mejoramiento de sus ingresos, con ocasión de la formalización.

**Actor 2: Empresarios formalizados.** Para el caso de los grandes empresarios, crear los incentivos económicos que les permita reinvertir en infraestructura física de instalaciones y en la dotación de bienes muebles, para ello las políticas públicas del sector podría idearse exenciones tributarias a cambio de inversión en activos físicos de calidad, en capacitación y en la adopción de estrategias de negocios, bajo la premisa, de que un buen desarrollo empresarial posibilita las alianzas.

**Mecanismo de alianza:** Dentro de los mecanismos de desarrollo de las alianzas no debe demeritarse el turismo mochilero, más bien centrarse en las cifras económicas que mueve y en la atención de calidad a este segmento, para que revierta de forma estratégica en la visibilidad que pueda lograr por su promoción e inclusión en el territorio. La estrategia debe apuntar a satisfacer a este cliente, darle su lugar, visibilizar su atención, ganando adeptos e incidiendo psicosocialmente, desde un sentido de justicia social. Pero, considerando que la oferta debe diversificarse hacia distintos segmentos, de acuerdo a la capacidad que los actores del turismo tengan para atender al perfil de turista que le resulte rentable. Un mochilero es un turista pagado de las redes sociales, una buena atención, revertirá en el turismo global que ofrece un territorio. Luego, las alianzas estratégicas deben considerar el trabajo en equipo entre pequeños y grandes empresarios, definiendo un plan de marketing con beneficios mutuos.

**Actor 3: La academia.** Se puede reflexionar que la sociedad se comporta de la forma como ha sido educada, por tanto los colegios y universidades son, junto a las familias y el Estado responsables de la cultura aprendida.

**Mecanismos para la alianza:** Desde las estrategias públicas se visualiza vincular a los colegios amigos del turismo, para que junto a los gobiernos locales, emprendan acciones para formar y sensibilizar en la protección de los recursos naturales de los territorios. No obstante, desde la educación superior deben también trazarse líneas estratégicas que incentiven la investigación del sector turismo y agroproductor, haciendo

propuestas de políticas públicas que fomenten la competitividad de las regiones. Debe pedirse a cada institución de educación superior de Sucre, presentar un plan de acción en este sentido, conformando alianzas con empresarios y gobiernos locales para otorgar becas a estudiantes y docentes que investiguen en estas líneas.

**Actor 4: Las administraciones locales.** Son los pilares del desarrollo turístico y agroproductivo de Sucre, y quienes deben atender los cinco elementos básicos que permiten el desarrollo de productos turísticos culturales, los cuales están referidos al contexto:

**Recurso turístico:** recursos considerados centrales en la oferta turística, es decir, expresiones culturales como la gastronomía, folclor, arte, recursos naturales, sitios históricos, arqueológicos.

**Atractivo turístico:** sitios que cuentan con las características para ser visitados y disfrutados por el turista, es decir, cuenta con planta turística, como las playas, agro-cultivos, pueblos con fiestas tradicionales reconocidas a nivel nacional y foráneo, pueblos étnicos de historia milenaria.

**Planta turística:** conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas, que prestan servicios turísticos (cabañas, camping, foodservices), lo ideal es que sean ofertados por la comunidad anfitriona, haciendo énfasis en las formas de vida y costumbres locales y ofrezcan platos típicos de la zona.

**Servicios complementarios:** son servicios que no dependen del sector turismo (bancos, transporte público, servicios de salud, conectividad (internet, telefonía), servicios de seguridad (policías, bomberos), importante variable considerada de manera prioritaria por el turista al momento de decidir lugares de destino.

**Infraestructura y equipamiento:** conjunto de obras y servicios de que dispone un país y que el turismo aprovecha para desarrollar su actividad (rutas de acceso, comunicaciones, agua potable, alcantarillado y alumbrado público).

**Mecanismos para las alianzas:** Debe partirse de atender los elementos que son obstáculo para el desarrollo efectivo de un producto turístico cultural, como los la planta física, servicios complementarios e

infraestructura y equipamiento, por tanto las alianzas deberán hacerse en estos renglones.

## **4.5. Conclusiones**

Las propuestas de gestión de alianzas estratégicas deben partir de crear capacidades en los actores que se desenvuelven en los renglones priorizados como competitivos para el departamento de Sucre, los cuales deben insertarse en las estrategias y planes del orden nacional, esto es, al Plan Sectorial del Turismo 2014-2018 y a la Estrategia sobre el Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabana.

Los antecedentes sobre alianzas estratégicas para la competitividad en Sucre, son de reciente promoción, lo que quizá explique un proceso de maduración aún en ciernes, sin embargo cuenta con experiencias en la historia reciente que dan cuenta de varias alianzas para promocionar el turismo y en menor medida el foodservices; mientras que en agroproducción cuenta con 54 alianzas en la región, de las cuales participan 18 de los 26 municipios del departamento, referidas estas últimas a la producción de bienes con potencial importante para exportación como el ñame, carnes y lácteos.

Se requiere valorar las experiencias de ejercicios de reflexión y planificación colectiva, por los distintos actores participantes y ampliar la divulgación de resultados de diagnósticos y visiones compartidas, con el fin de obtener mayor cobertura de apoyo gremial, social y gubernamental, de tal forma que se puedan realizar acuerdos de acción conjunta de corto y mediano plazo, que procuren victorias tempranas y fortalezcan la voluntad de proponerse y conseguir objetivos más amplios, como resultados de alianzas de mayor frecuencia y alcance.

Otro elemento general de apoyo para la orientación de una dinámica de alianzas es la promoción de centros y plataformas de información conjunta que impulsen la ampliación de infraestructura de banda ancha, la cobertura de internet y el impulso de la capacitación y dotación de equipos a las comunidades y prestadores de servicios turísticos, Foodservices y actividades comerciales, priorizando a los de más bajo nivel de desarrollo socioeconómico.

Un elemento clave para el desarrollo de alianzas en los distintos sectores, podrá ser la exploración de variadas maneras de formalización de los negocios en diferentes actividades, como acuerdo entre actores comerciales y autoridades, así como dentro de actores de cada sector y entre segmentos de negocios, que permitan ir construyendo eslabonamientos productivos y comerciales hasta convertirse en reales cadenas o redes de abastecimiento, transformación o generación de diversificación de productos y servicios.

Se debe continuar con los procesos de planificación para precisar propósitos, pero de igual manera avanzar en acciones, por ejemplo desde las voces de los éxitos en turismo, se afirma que un destino debe descubrir una visión construida, por tanto el Destino Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas, debe ser trazado por quienes ejercen actividad en los sectores turísticos, foodservices, agroexportador, las autoridades locales, las comunidades nativas y la academia; reflejando articulación efectiva y acciones pronta con resultados evidentes y sistematizados, para impulsar efectos de demostración.

Un esquema de alianzas estratégica competitivas con miras a copar los mercados internacionales, debe enfocarse en vender los destinos y productos priorizados para la región, en los cuales se cuenta con experiencia y ventajas comparativas.

## 4.6 Referencias

- Acosta, R. (2015). *Estudio técnico: Plataformas tecnológicas de apoyo al comercio y servicios*. Cartagena, Bolívar: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Agulló, F.(2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Revista Economía Industrial*, (331).Pág.11-15.ISSN: 04222784. Catálogo de la Biblioteca Complutense de Madrid.
- Alba, C. (2013). *Plan de negocio para la creación de una empresa de suministro de alimentos y servicios SALYSER SAS*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Ariño, Á. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos*, pp. 21-29. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/109/pdf/afondo1.pdf>.
- Comisión Regional de Sucre. (2014). *Proyecto para fortalecer las capacidades de la Comisión Regional de Competitividad y articular los sectores público, pri-*

vado y académico alrededor de la innovación y el emprendimiento dinámico. Sincelejo.

- CONPES 3439. (2006). “Política sobre la institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad”. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3439.pdf>.
- COTELCO. (2013). *Hotelería en números: Colombia*. Bogotá, Colombia.
- DNP. (2010). *Documento regional para promover el desarrollo sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte*. Santiago de Tolú, Colombia: República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación .
- DNP, MINCIT & Confecámaras. (2012). *Análisis de las Comisiones Regionales de Competitividad: Colombia habla desde las regiones*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Departamento Nacional de Planeación (DPN); Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras).
- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner, y J. Meyer-Stamer (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Berlín, República Federal de Alemania, Instituto Alemán para el Desarrollo.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J.,(1996) *Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política*. Revista de la CEPAL 59. Agosto 1996.
- Martínez, C. (2009). *Alianzas estratégicas entre PYMES: Herramienta de integración hacia el mercado internacional*. Rosario, Argentina: Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales (Tesis). Disponible en: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC090972.pdf>.
- Mejía, C. A. (1998). *Las alianzas estratégicas*. Medellín, Colombia: Planning S.A.
- MinAgricultura y Desarrollo Rural. (2016). *Alianzas productivas del departamento de Sucre*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: [https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Apertura\\_Registro\\_2016\\_2018/RESULTADOS\\_CIERRE\\_NACIONAL\\_JUNIO\\_10\\_2016.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Apertura_Registro_2016_2018/RESULTADOS_CIERRE_NACIONAL_JUNIO_10_2016.pdf).

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MINCIT, Oficina de Asuntos Económicos. (2017). *Perfil económico: Departamento de Sucre*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77528&name=Perfil\\_departamento\\_Sucre.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77528&name=Perfil_departamento_Sucre.pdf&prefijo=file).
- MINCIT. (2017). *12 corredores turísticos serán el motor de las regiones*- Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12\\_corredores\\_turisticos\\_seran\\_el\\_motor\\_de\\_las\\_regiones](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_motor_de_las_regiones)
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2016). *Competitividad y Desarrollo Económico*. Disponible en: <http://www.ocaribe.org/pdcaribe/desarrollo-economico-y-empresarial>.
- ONUDI. (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME, Un programa de la ONUDI: Guía de los consorcios de exportación*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).
- Web.NSistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación (2017). [http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/5305/sistema\\_nacional\\_de\\_competitividad\\_e\\_innova](http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/5305/sistema_nacional_de_competitividad_e_innova).

## **PARTE III**

# **CARACTERÍSTICAS DE COMERCIALIZACIÓN E INTELIGENCIA COMPETITIVA EN SEGMENTOS DE LÁCTEOS, AGROPRODUCCIÓN Y CARNE**



## CAPÍTULO V

# CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO DE LÁCTEOS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE Y OPORTUNIDADES COMERCIALES EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE COLOMBIA CON PAÍSES DE TRIÁNGULO NORTE DE CENTROAMÉRICA (TNC)

*Laura F. Aguas Guerra*<sup>8</sup>  
*Raúl Ernesto Acosta Mesa*<sup>9</sup>

---

8 Magíster en Negocios Internacionales e Integración, Universidad Tecnológica de Bolívar. Becaria de la convocatoria departamental Año 2015-2016 del Programa de Formación de Alto Nivel Gobernación de Sucre-CECAR..

9 Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



## **5.1 Introducción**

La producción de lácteos es una actividad de gran importancia para la economía del departamento de Sucre, aunque sigue desarrollándose en condiciones poco tecnificada y diversificada. Entre las potencialidades de transformación productiva y generación de negocios, con posibilidades de ampliar la participación en el mercado nacional y mercados internacionales para los productores del departamento, se ha identificado por varios estudios a la producción de leche y derivados lácteos, como uno de los segmentos a dinamizar y desarrollar en forma amplia.

En el propósito de obtener mayor conocimiento sobre las condiciones de las actividades de los productores de lácteos en el departamento, se abordó en esta investigación el estudio de las características de producción, comercialización, diversificación, gestión y manejo de la información de los negocios de producción lechera y derivados, en la perspectiva del aprovechamiento de oportunidades de mercado resultantes de los acuerdos comerciales internacionales que ha firmado Colombia y en particular, con el triángulo norte de Centroamérica.

El contenido del capítulo se divide en cinco secciones principales, que incluyen esta introducción, una sección de aspectos teóricos, una metodología, otra de resultados, con sus respectivos apartes referentes a los aspectos del acuerdo comercial de Colombia con el triángulo norte centroamericano y la dinámica comercial reciente del país con esta subregión centroamericana, oportunidades de negocios para el sector lácteo, condiciones de producción nacional del sector lácteo, características de producción, comercialización e inversión del sector en Sucre y las propuestas de estrategias para ampliar la participación en los mercados nacionales e incursionar en los mercados internacionales. La quinta sección son las conclusiones.

## 5.2. Aspectos Teóricos

El Departamento Nacional de Planeación (DNP), consideró en el documento de agenda interna para la competitividad regional, a la industria alimentaria como una industria estratégica, no sólo por su riqueza en el tejido empresarial y el peso de su volumen de negocio agregado, sino también por otros factores claves para la economía de un país como son: su mayor sostenibilidad a largo plazo, y el componente de proximidad necesaria al mercado que facilita realizar una parte de producción de forma más cercana que en otras industrias. (DNP, 2007).

Además la industria agroalimentaria, tiene como uno de sus principales puntos fuertes la existencia de empresas y agentes a lo largo de toda su cadena de valor, desde los sectores primarios, la industria transformadora, pasando por la industria auxiliar de envasado, maquinaria o ingredientes y materias primas, incluyendo también empresas de gran distribución, referentes en el sector del gran consumo, por lo que es esencial potencializar los productos en donde la actividad agrícola del departamento es destacada. (Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT, 2014)

Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial. El Tratado de Libre Comercio (TLC) con el Triángulo Norte de Centroamérica (TNC), junto con otros acuerdos comerciales que se han firmado con otros países y regiones, ofrecen al departamento un horizonte de oportunidades de negocios y exigencias para mejorar su competitividad; entre éstas se pueden mencionar las de eliminar las barreras arancelarias para mejorar las condiciones de acceso a la oferta láctea colombiana, y segundo, la liberación de las condiciones de acceso para incrementar y diversificar las exportaciones de nuevos productos derivados de lácteos, donde el departamento de Sucre pueda desarrollar ventajas comparativas.

El Tratado de Libre Comercio entre el TNC y Colombia, se cerró en seis rondas y dos reuniones de negociación, entre junio de 2006 y marzo de 2008. El 75% del sector industrial está cobijado en este tratado, el cual concede el acceso para productos intermedios y materias primas industriales de origen colombiano a los países centroamericanos.

La negociación del Tratado de Libre Comercio con Guatemala, El Salvador y Honduras responde a la estrategia de internacionalización de la

economía colombiana y su objetivo de diversificación de mercados, abriendo nuevas oportunidades para las empresas colombianas, particularmente pequeñas y medianas, tanto en materia de comercio como de inversión. Con el inicio de negociaciones, en mayo de 2006, se concretó la vieja ambición de profundizar la relación existente y de ampliarla a nuevos ámbitos.

Según Krugman (1988), la idea básica tradicional, es que el patrón del comercio internacional se determina sólo por los recursos, gustos y tecnologías de los países, sin embargo, aunque estos factores si determinan importantes características del comercio internacional, no determinan todos sus detalles. Las economías de escalas también se reflejan en el patrón completo de comercio internacional, que implican aspectos aleatorios e históricos en la especialización productiva de la participación de los países.

Para los países menos desarrollados estos elementos de economías escala juegan cierto papel importante para el comercio internacional, tanto con los países del norte más desarrollados, como con los países del sur de menor desarrollo, en cuanto a favorecer en el primer caso, escalas de explotación de recursos o condiciones de producción más amplias, con relación al comercio internacional interindustrial o tradicional, y para lograr ampliar el tamaño de mercados entre países de menor desarrollo y con ello lograr generar condiciones de especialización y reducción de costos, vía economías de escala y comercio intraindustrial.

Desde la óptica de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la mayor liberalización económica internacional e interdependencia entre países, que han acompañado los procesos de globalización socioeconómica desde los años ochenta y los rasgos culturales y políticos comunes entre países de una misma región del mundo, junto con políticas de acuerdos preferenciales de comercio, son favorables para desarrollar un “regionalismo abierto”, lo cual implica afianzar la integración de hecho y la impulsada por políticas, de modo tal que aumente la competitividad de los países de la región y constituya, en lo posible, el cimiento que favorezca una economía internacional más abierta y transparente (Fuentes, 1994).

La ampliación de la dinámica comercial de Colombia con las regiones de Centroamérica y el Caribe Insular, son una oportunidad para disponer una mayor amplitud de mercados que permitan aprovechar economías de escala de nuestras agroindustrias y manufacturas, a partir del acceso a estos mercados; y dinamizar los procesos de diversificación de nuestras exportaciones, dado a las mayores posibilidades de capacidad de

industrialización y crecimiento de volúmenes de exportación de bienes de agro producción desde las subregiones del país.

### **5.3. Metodología**

El objetivo principal del estudio fue establecer condiciones de producción y comercialización de los productos lácteos en el departamento de Sucre y visualizar oportunidades comerciales para el aprovechamiento del acuerdo comercial de Colombia con los países del triángulo norte centroamericano y proponer estrategias empresariales.

El carácter del estudio es descriptivo analítico exploratorio, aplicando un enfoque cuantitativo y cualitativo basado en encuestas y entrevistas a líderes de productores y gremios del sector.

La población objetivo estuvo constituida por las empresas naturales o jurídicas, que desarrollan actividades económicas relacionadas con la producción y aprovechamiento de productos lácteos en el departamento de Sucre; a partir de registros de la Cámara de Comercio de Sincelejo y el INVIMA, con las cuales se identificaron 105 empresas registradas, en las distintas subregiones.

La metodología usada consistió en la aplicación de encuestas, para lo cual se visitaron 37 empresas en todo el departamento después de determinar un tamaño de muestra utilizando el muestreo aleatorio estratificado, con un nivel de confianza del 95%. Para la determinación del tamaño muestral de cada uno de los estratos, se distribuye el total de unidades muestrales en forma proporcional al número de empresas de cada uno de ellos.

Con lo anterior, se obtuvo el tamaño de la muestra dentro de cada estrato (lácteos, además de las subregiones donde están ubicadas las empresas) en forma proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.

Los resultados de la información obtenida se presentan identificando la participación de la subregión correspondiente en las respuestas logradas, de acuerdo a los municipios integrantes de las subregiones donde están localizadas las empresas, que corresponde a los siguientes: Subregión Mojana (Guaranda, Majagual, Sucre), Montes de María (Chalán, Colosó,

Morroa, Ovejas, Sincelejo), Sabanas (Buenavista, Corozal, El roble, Galeras, Los Palmitos, Sampués, San Juan de Betulia, San Pedro, Sincé), Morrosquillo (Coveñas, Palmitos, Tolú, Tolú viejo y San Onofre) y San Jorge (San Marcos, San Benito Abad, La Unión y Caimito).

## **5.4. Resultados**

### **5.4.1. Aspectos generales del acuerdo comercial y los flujos de comercio entre Colombia y las economías de Triángulo Norte Centroamericano (TNC).**

Las economías del Triángulo Norte Centroamericano (TNC), corresponden a los países de El Salvador, Honduras y Guatemala. Son economías de tamaño pequeño, pero con un importante poder adquisitivo. El Producto Interno Bruto (PIB) de El Salvador en el año 2015 fue de unos \$25.850,0 millones de dólares corrientes y registraba un PIB per cápita de \$8.619,6 dólares ese año medido con base en la paridad de poder adquisitivo (PPA) internacional, para una población aproximada de 6,5 millones de habitantes (MINCIT, 2016).

Guatemala es una economía con un PIB de \$63.794,0 millones de dólares corrientes del año 2015 y un PIB per cápita de \$7.758,0 ese mismo año, con una población de 16,2 millones habitantes. En Honduras el valor del PIB corriente obtenido en el 2015 fue alrededor de \$20.450,0 millones de dólares equivaliendo a un PIB per cápita de \$5.091,0 dólares para una población aproximada de 8,7 millones de habitantes (MINCIT, 2016).

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) el tema más sensible tratado en las seis rondas de negociación fue el agro, en este aspecto el 72% de los productos agrícolas como: flores, frutas y hortalizas, nueces, almendras, té, pimienta, cebada, avena, semillas, confites, cacao, chocolates, pastas y galletas, entre otros, tienen acceso preferencial a los países del triángulo norte según los periodos de desgravación acordados para cada caso. Para los productos finales como: sal de mesa, medicamentos, cueros, productos de la marroquinería, papel, algunos productos de la metalmecánica, electrodomésticos y productos del sector automotor se acordó el acceso pleno en menos de 10 años.

La negociación del Tratado de Libre Comercio con Guatemala, El Salvador y Honduras (TNC), responde a la estrategia de internacionalización de la economía colombiana y su objetivo de diversificación de mercados, abriendo nuevas oportunidades para las empresas colombianas, particularmente pequeñas y medianas, tanto en materia de comercio como de inversión. Con el inicio de negociaciones, en mayo de 2006, se concretó la vieja ambición de profundizar la relación existente y de ampliarla a nuevos ámbitos.

En efecto, los objetivos de esta negociación consistían, no solamente en profundizar las disciplinas existentes en los Acuerdos de Alcance Parcial referidos a bienes, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), sino en incluir disposiciones que contribuyeran a facilitar e incrementar el intercambio en materia de inversión y servicios, incorporando también mercados tan importantes como el de compras públicas.

Este TLC entró en vigor con Guatemala el 12 de noviembre de 2009, con El Salvador el 01 de febrero de 2010 y con Honduras el 27 de marzo de 2010. Colombia ha tenido suscritos acuerdos de alcance parcial con estos tres países desde 1984 en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

El Tratado de Libre Comercio con el TNC, es fundamental para Colombia, puesto que fortalece las relaciones económicas y comerciales con este bloque, permite un acceso preferencial a una parte de la producción y promueve el empleo y la inversión en un marco jurídico confiable.

El bloque de países que conforman el Triángulo Norte Centroamericano, tiene una población aproximada de 30,48 millones de habitantes y un PIB estimado de USD \$110.094,0 millones, soportado tradicionalmente en el sector agrícola y en la industria, y más recientemente en el sector servicios.

El Salvador, Guatemala y Honduras, concentran cerca del 60% del PIB centroamericano, 70% de la población regional y alrededor del 52% del total exportado por Centroamérica, conforman junto con Nicaragua y Costa Rica, un mercado de libre comercio que beneficia al 95% de los productos originarios de la región centroamericana, lo cual convierte a estos tres países en mercados atractivos para avanzar en el establecimiento de relaciones comerciales más estrechas con la totalidad de países centroamericanos.

El Triángulo del Norte busca profundizar la integración regional y vincularse progresivamente a la economía mundial, para así convertirse en un escenario comercial atractivo que a corto y mediano plazo podrían generar oportunidades de negocios y fortalecer las existentes, lo cual conviene a países como Colombia en temas industriales y comerciales.

Colombia ha tendido a presentar una balanza comercial superavitaria con cada uno de los países de la región centroamericana y en particular con los participantes del denominado triángulo del norte. Durante el año 2014, la balanza comercial entre Colombia y El Salvador, presentó un superávit en valor FOB de USD \$69,81 millones, tendencia que se mantiene respecto al año 2016, en donde se registró un superávit de USD \$ 69,9 millones.

Los principales productos de importación de El Salvador fueron: Petróleo refinado (9,6%), Medicamentos dosificados (3,0%), Teléfonos (2,4%), demás tejidos de punto (2,3%), Automóviles de turismo (1,9%), y Maíz (1,5%). Los países de origen de estas importaciones fueron Estados Unidos de América (37,3%), Guatemala (10,0%), China (8,7%), México (7,5%), Honduras, (6,2%) y Colombia (1,3%). (MINCIT, 2016)

Como se puede observar en la Figura 5. 1 el valor de las exportaciones colombianas a El Salvador del 2014 al 2016, han registrado valores por encima de los USD \$80 millones, alcanzando el mayor valor en 2014 bastante cercano a los USD\$90 millones de dólares.

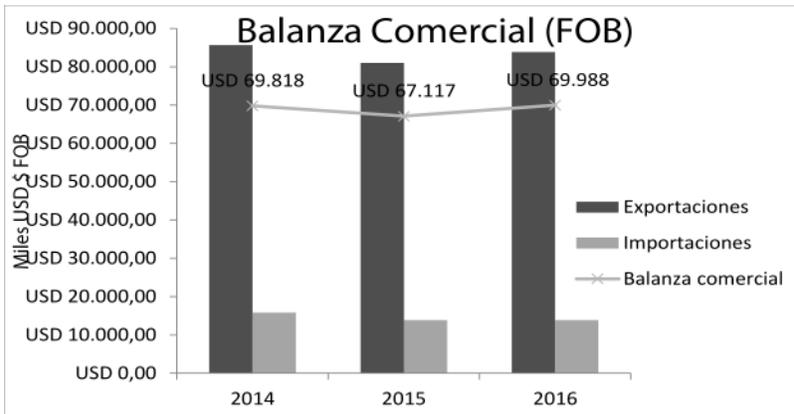


Figura 5. 1 Balanza comercial Colombia-El Salvador.

Fuente: Elaboración propia con base en MINCIT - perfiles de países- 2017

También la balanza comercial que presenta Colombia con Guatemala, durante los últimos tres años ha sido superavitaria, para el año 2016 la balanza comercial tuvo un valor de alrededor de USD\$ 242,4 millones, valores semejantes vienen desde el 2014, cuando el superávit alcanzó la cifra de USD\$ 221,9 millones (Figura 5. 2).

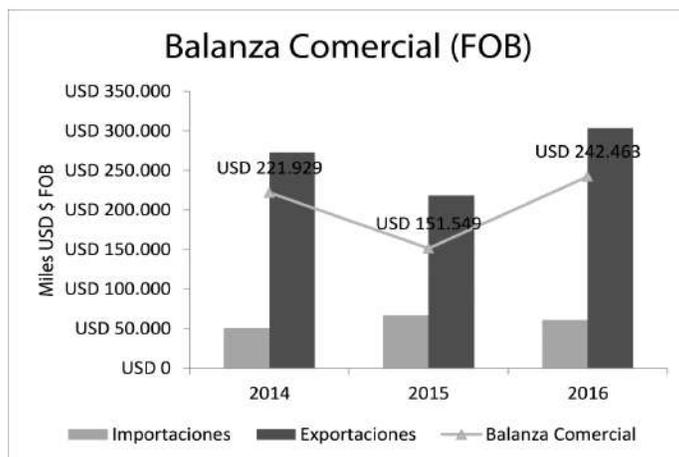


Figura 5. 2 Balanza Comercial Colombia – Guatemala.

Fuente: Elaboración propia. Datos MINCIT - perfiles de países- 2017

Los principales productos de importación fueron Petróleo refinado (22,9%), Medicamentos dosificados (6,5%), Teléfonos (6,2%), automóviles de turismo (6,2%), Vehículos para mercancías (3,5%), Gas de petróleo (2,7%). Los Países de origen fueron EEUU (74,3%), México (23,1%), China (21,2%), El Salvador (10,2%), Panamá (6,8%), Colombia (4,3%).

Con relación a la balanza comercial entre Colombia y Honduras, también presentó superávit en el período 2014-2016, registrando valores en promedio mayores a los USD\$50,0 millones de dólares. (Figura 5. 3).

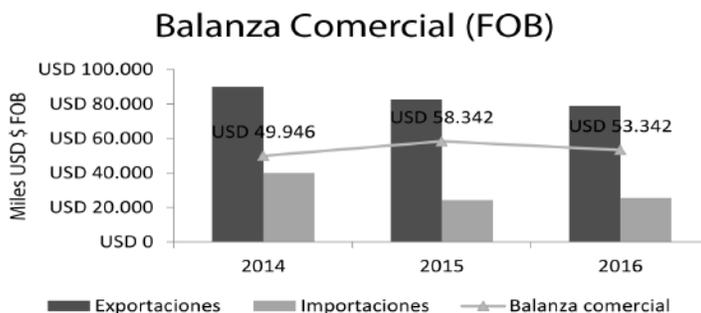


Figura 5. 3 Balanza Comercial Colombia – Honduras.

Fuente: Elaboración propia. Datos MINCIT - perfiles de países- 2017

Los principales productos exportados desde este mercado fueron café (21,9%), crustáceos (7,4%), hilos, cables coaxiales (7,2%), bananas (6,3%), aceite de palma (5,3%), sellos de correo (4,1%). Los países destinos fueron EEUU (43,3%), Alemania (7,9%), El Salvador (6,7%), Guatemala (5,5%), Nicaragua (4,8%), Colombia (0,3%).

Los principales productos de importación fueron petróleo refinado (15,3%), medicamentos dosificados (4,3%), dispositivos semiconductores (3,3%), teléfonos (2,4%), vehículos para mercancías (1,9%), automóviles de turismo (1,7%). Los Países de origen fueron Estados Unidos de América (34,9%), China (15,4%), Guatemala (8,0%), México (7,3%), El Salvador (4,4%), Colombia (1,4%).

Las exportaciones totales de Colombia hacia Triángulo del Norte en el año 2015 alcanzaron un valor de USD \$381,7 millones, aunque fueron menores un 15% respecto al 2014. Las importaciones totales en el año 2015 entre Triángulo del Norte y Colombia alcanzaron un valor de USD \$ 104,7 millones manteniéndose casi estable solo por una diferencia del 1,98% respecto al 2014, cuando totalizaron USD\$106,8 millones (MINCIT,2016).

Durante el período de 2013 a 2015, la Balanza comercial entre Colombia y el Triángulo del Norte Centroamericano, presentó un superávit en valor FOB de USD\$888,5 millones de dólares en el año 2013, sin embargo ya en 2015 el valor de superávit se redujo a USD \$277,0 millones (Figura 5. 4)

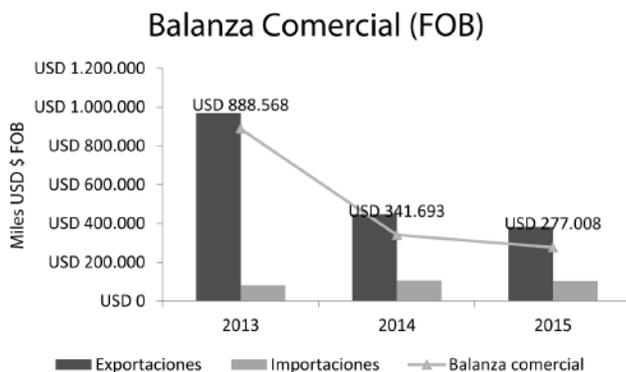


Figura 5. 4 Balanza Comercial Colombia – Triángulo del Norte.

Fuente: Elaboración propia. Datos MINCIT - perfiles de países- 2017.

Desde un primer análisis se puede deducir, que en principio el sector más beneficiado con este tratado puede ser el de manufacturas, debido a las altas exportaciones por parte de Colombia a estos países, de combustibles, aceites minerales, materiales plásticos y sus manufacturas, productos químicos, prendas de vestir y máquinas y aparatos eléctricos y nucleares. Sin embargo, los productos agroalimentarios también podrían tener un potencial importante de beneficio basado en actividades y sectores de procesamiento de bienes de origen agrícola y pecuario.

De igual forma, se puede indicar que este TLC puede beneficiar principalmente a las PYMES debido a la posibilidad que les brinda de diversificar sus mercados e introducir sus productos en economías con características similares en cuanto a cultura, prácticas industriales, clima de negocios y geografía.

#### 5.4.2. Oportunidades de negocios para los productores de lácteos del departamento de Sucre.

A pesar de las fallas que presenta el sector lácteo en el país más exactamente en el departamento de Sucre, se puede identificar en general algunos factores que hacen a este departamento una zona potencial para el desarrollo de la industria láctea, dado que su principal actividad económica es la ganadería, de donde se obtiene la materia prima, al igual que los beneficios de su ubicación geoestratégica, ya que el departamento de Sucre destaca por su conectividad con zonas costeras y con ámbitos interiores,

así como también cuenta con aeropuerto de carga y pasajeros en la ciudad de Corozal, y tiene el puerto más cercano a Panamá, ubicado en el golfo de Morrosquillo.

Al incrementarse los flujos comerciales entre estos países comienza un nuevo reto, el de realizar inversiones y apuntar a la innovación, para diversificar la oferta, mejorando la calidad y de esa manera aumentar las posibilidades de competir, como también encontrar mecanismos que faciliten la introducción de estos productos al mercado internacional, aprovechando los tratados de libre comercio, con el triángulo del norte y otros, que abren las puertas al desarrollo del sector.

La composición inicial de la oferta exportable de productos lácteos del departamento hacia mercados internacionales, está relacionada con la producción y distribución de productos como queso costeño, queso doble crema, arequipe, yogurt, suero costeño, que son los principales productos lácteos de exportación en la región sucreña, con requerimientos importantes de mejoramientos de calidad y competitividad de las actividades productivas correspondientes.

Los acuerdos de TLC entre Colombia y los países de Centro América permiten generar nuevas posibilidades para el crecimiento económico del sector lácteo, al igual que el desarrollo de las alternativas para la comercialización de productos lácteos de la región.

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

Con la puesta en marcha del tratado comercial entre Colombia y los países que conforman el Triángulo Norte de Centroamérica, se favorecen condiciones para fortalecer la integración económica regional como instrumento esencial para el avance del desarrollo socioeconómico de estos países latinoamericanos, en esa perspectiva las opciones sobre la ampliación del comercio entre estos países que potencializa el acuerdo se refieren a aspectos importantes tales como:

La posibilidad de ampliar y diversificar el mercado hacia estos países, pues cuentan con una similitud cultural y de prácticas industriales. En estas economías menos desarrolladas, se encuentran sectores con alto potencial

de crecimiento, lo cual puede resultar beneficioso para incursionar con productos con valor añadido.

Las medidas de facilitación del comercio crean procedimientos simplificados para importar mercancías de manera ágil y eficiente, sin descuidar el control aduanero. Además con el manejo de las medidas sanitarias y normas técnicas, se precisan las condiciones para evitar que se impongan barreras injustificadas al comercio argumentando razones sanitarias y normas técnicas, proponiéndose armonizar medidas sanitarias y fitosanitarias a través de un comité para estar encargado al respecto.

En cuanto a la inversión, se promueven mecanismos para incentivar y proteger la inversión bilateral, otorgando la adecuada protección a los inversionistas de Colombia y del Triángulo Norte en el territorio de la otra parte, según estándares internacionales. En este aspecto se acordó la posibilidad de acudir al arbitraje internacional en caso de que surjan controversias.

Además en caso de prácticas comerciales desleales (dumping o subsidios), los países que firmaron este Tratado conservan los derechos y las obligaciones para proteger el mercado nacional de este tipo de competencia desleal, de conformidad con la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Así mismo se acuerda regular el ingreso de personas de negocios entre los países que firmaron este acuerdo tanto para el comercio de bienes como de servicios y para las inversiones.

Aunque la idea inicial de los países que firmaron el acuerdo era que todo el universo arancelario fuera negociado, Guatemala, Honduras y El Salvador expresaron la necesidad de apartar algunas posiciones arancelarias, puesto que a pesar de la cercanía que tienen con Colombia, no tenían un conocimiento del aparato productivo y por lo tanto veían una amenaza a sus probabilidades de crecimiento (MINCIT, 2010).

Entre los mercados con más potencial y demanda para incursión de derivados lácteos en este grupo de países, se encuentra Guatemala, donde el consumo per cápita de leche alcanza los 62 litros al año, cifra que se ha mantenido en los pasados años, a pesar de la competencia que tiene esta industria con las bebidas no alcohólicas en el mercado nacional en el cual 1 de cada 15 habitantes tiene acceso a estos productos, siendo el 65 por ciento importado teniendo preferencia de compra en Colombia

aunado a los programas con los cuales cuenta el gobierno guatemalteco para incrementar el consumo de leche y sus derivados.

De los USD \$25.189,9 millones que importó en el 2015 el Triángulo Norte, solo el 1,9% corresponden a productos comprados a Colombia, por lo que en términos potenciales es una oportunidad que ofrece esta zona para ser aprovechada por los empresarios del país. Actualmente, Colombia exporta pocos productos lácteos hacia el Triángulo Norte, de allí que se presenta como una opción interesante debido a que por ejemplo Guatemala y El Salvador no alcanzan a satisfacer la demanda local de lácteos con su producción nacional.

Los productos lácteos son los principales elementos de la canasta de alimentos, que constituyen el segundo mayor gasto en El Salvador (18%) país miembro del TNC (Encuesta de Ingresos y Gastos de Hogares del país). Lo principal es entender que es un mercado bastante heterogéneo y para que más empresas lleguen a esa zona hay que enfocarse mucho en darle un valor agregado al producto. El producto colombiano tiene reconocimiento por su buena calidad y una estrategia de penetración a esos mercados, es tener una estructura de precios que se acomode al segmento.

Hay una tendencia en Centroamérica y el Caribe por los nuevos productos y los canales de venta están avanzando. El producto colombiano tiene mucho aprecio, en particular los dulces y la confitería, si otros empresarios son exitosos, los sucreños también pueden serlo, mucho más con la variedad de cultura, capacidad y seriedad para hacer los negocios.

Colombia se ha posicionado como el cuarto productor de leche en Latinoamérica con un volumen aproximado de 6.550 millones de litros por año, el total de la producción de leche nacional proviene de en un 48% de razas bovinas de doble propósito (leche y carne) como pardo suizo, normando y cebú, a las que pertenece el 95% de la población de bovinos en Colombia, en Sucre predomina el ganado cebú, que ha sido cruzado con razas Taurus. Los cruces entre las razas Gyr, Guzerá, Brahman con Pardo Suizo, Simmental y Holstein han ayudado a los predios del trópico bajo a sostener las producciones de leche por encima de los estándares tradicionales.

Pedro Felipe Lora, profesional en Atlántico de Gestión de Proyectos Estratégicos del FNG, administrado por la Federación Colombiana de

Ganaderos, FEDEGAN, dice que el ganado cebú produce entre 2,5 y 3,5 litros diarios de leche y en ganaderías con manejos eficientes la producción puede llegar a los 5 litros.

Considerando lo anterior y aprovechando el nuevo tratado, los inversionistas pueden visualizar al departamento de Sucre como una opción de inversión importante, pues en la actualidad tiene condiciones propicias para el desarrollo de la actividad ganadera sin explotar en gran medida, generándole oportunidades a los empresarios sucreños desarrollar productos lácteos con un acceso sencillo y al mismo tiempo posibilitando la diversificación de productos y logrando un alza en la productividad de las empresas, a continuación se mencionan algunos de estos posibles productos.

Lactosuero: el suero de quesería puede definirse como el líquido resultante de la coagulación de la leche en la fabricación del queso, tras la separación de la mayor parte de la caseína y de la grasa. Su composición varía con la de la leche utilizada y con el tipo de queso fabricado. A su vez, dependiendo de que la cuajada se consiga por acidificación (suero ácido) o por la adición de cuajo (suero dulce) habrá una variación importante en el contenido cálcico y de otras sustancias minerales.

Aproximadamente 90 % del total de la leche utilizada en la industria quesera es eliminada como lactosuero el cual retiene cerca de 55 % del total de ingredientes de la leche como la lactosa, proteínas solubles, lípidos y sales minerales.

Este producto es usado para muchos productos como: bebidas en polvo, leche en polvo, panes, postres, confitería, helados, bebidas, mantequillas, y alimento para ganado.

Variedad en producción de leche: El departamento de Sucre cuenta con diferentes subregiones que proveen leches de diferentes características y composiciones, las cuales pueden ser utilizadas para el procesamiento de una alta gama de productos lácteos. Acceso a mercados internacionales a través de productos procesados como yogures, quesos y productos lácteos que obtengan admisibilidad sanitaria.

Elaboración de derivados de lácteos con valor agregado: Colombia es un país tropical con una gran variedad de ecosistemas donde cerca de 95 tipos de frutas son propias del país y otras son traídas de otras zonas

ecuatoriales. Esta es una oportunidad para la producción de lácteos como yogures, leches saborizadas y otra variedad de productos lácteos. Colombia ofrece una alta variedad de frutas procesadas congeladas (IQF). Dentro de la oferta colombiana de frutas procesadas sobresalen frutas como la piña, mango, papaya, fresa, melón, uchuva y banano.

En 2013 Colombia produjo más de 200 mil toneladas de alimentos elaborados a partir de frutas y verduras, los principales productos procesados fueron, salsa de tomate, pulpa de frutas, patatas y salsas para las tablas. (DANE, 2013)

El departamento de Sucre cuenta con importantes empresas dedicadas al sector y a la producción de bienes similares, los cuales buscan los mismos objetivos, aunque en ocasiones no cuentan con la capacidad suficiente para abastecer el mercado objetivo, y al mismo tiempo carecen de desarrollo tecnológico para crear un producto con la calidad suficiente para competir con nuevos mercados, por lo que invertir en plantas industriales a través de desarrollo tecnológico e innovación en procesos y productos con el respaldo y acompañamiento de otras empresas que cumplen el mismo oficio, sería un camino acertado para la búsqueda de crecimiento empresarial y económico.

Con el objetivo de posicionar la leche que se produce en el departamento de Sucre en el mercado nacional e internacional e incrementar la competencia, colaboración y vínculo informal entre las empresas y las instituciones, el gremio ganadero, en asocio con la Gobernación, el Sena y empresarios sucreños podrían conformar un clúster lácteo, donde también podrían participar compañías transformadoras, acopiadoras y comercializadoras, apoyadas por la Gobernación de Sucre, la Cámara de Comercio de Sincelejo y FEDEGÁN.

En las diferentes subregiones del departamento, existe un potencial de socios estratégicos, compañías enfocadas en la producción, transformación y comercialización de productos lácteos con conocimiento en patrones de consumo y distribución nacional.

La innovación en productos orgánicos y amigables con el ambiente tienen cada vez una mayor importancia tanto en el mercado colombiano como en el mundo. Existe una gran variedad de productos lácteos en el departamento, que por su tradición se fabrican de manera muy artesanal

y natural aportando pocos productos químicos para su mantenimiento y convirtiéndose así en productos saludables para el consumo humano y para el medio ambiente debido a su modo de elaboración.

Para incrementar la capacidad de producción, se pueden promover Joint venture con socios comerciales. Según reportes estadísticos del DANE en 2015, los principales productos lácteos exportados por Colombia fueron leches y natas, quesos, requesones, leche condensada, y mantequilla, La producción de derivados lácteos en Sucre, está liderada por los quesos, se producen en importantes variedades por lo que sería fácil la formación Joint Ventures con socios del mismo gremio o sector para unificar objetivos y alcanzarlos.

Otro de los productos derivados de lácteos es el Arequipe en Bolitas de leche-panelitas, los generadores de dicho producto están incursionando y apostando a la innovación por su singularidad y con base a su fabricación artesanal en la mayoría de municipios de las subregiones el departamento de Sucre, en forma destacada en el municipio de Sincé, subregión de la Sabana, donde este producto es conocido como parte de la gastronomía y dulcería representante de la región.

Muchas familias del municipio ya nombrado tienen como sustento la elaboración y comercialización de bolitas de leche, entre ellas existe la empresa BOLILECHE S.A.S., una empresa constituida legalmente la cual cuenta con certificación INVIMA, código de barras, y demás normas sanitarias necesarias para la fabricación y comercialización del producto, al igual que maquinaria única en el municipio entre las demás empresas. El empaque también es la innovación con la que cuenta la empresa y la diferencia del resto.

Actualmente cuenta con puntos de venta en todos los aeropuertos de la costa donde ha presentado una gran acogida, distribuidores tienda a tienda, y tiene planes de incursionar en grandes superficies principalmente nacionales y de esta manera crear relaciones que le sirvan de puente para penetrar en mercados internacionales en expansión.

Esta empresa, BOLILECHE S.A.S., puede convertirse en una clara oportunidad para incursionar en el mercado centroamericano de Triángulo del Norte con el cual se comparte cultura y también demanda arequipe,

por lo que sería fácil posicionar este producto con valor agregado y único en la región.

Todas las opciones anteriores podrían considerar los distintos programas de fomento e incentivos gubernamentales que existen en Colombia para el desarrollo de negocios y exportaciones, tales como el régimen especial para productos lácteos que se ofrece en las zonas francas, el programa de transformación productiva que promueve desarrollar sectores de clase mundial, con base en la formulación y ejecución de planes de negocios sectoriales y alianzas productivas pública-privada, los incentivos de formalización de negocios y creación de empleo, junto con toda la labor de asesoría y divulgación de oportunidades de negocios internacionales que realiza PROCOLOMBIA, así como los programas de acompañamiento gremial.

En todos los sectores hay oportunidades. Todos los productos son competitivos en la medida en que se busquen nichos o se mejore el artículo o servicio. Hay mucho potencial en productos de consumo masivo a base de lácteos, el reto, es no dejar caer el mercado, tratar de disminuir la intermediación y llegar directamente al consumidor final.

### **5.4.3. Condiciones de producción y comercialización de los productos lácteos en Colombia.**

Colombia es conocida a nivel internacional por su tradicional fortaleza en el sector agrícola y sus esfuerzos por mantener una cultura agro; mundialmente la producción cafetera del país ha sido la más destacada, siendo acreedora décadas atrás de múltiples galardones en distintos escenarios extranjeros debido a su calidad y singularidad.

También cabe destacar la extensa variedad de frutas exóticas que solo se producen en la región y que cada vez son más utilizadas, además como valor agregado existen productos comunes que poco a poco son los protagonistas de nuevas ofertas para mercados internacionales, contribuyendo así al crecimiento de la economía nacional en cuanto a cifras monetarias, generación de empleos y nuevas o mejoradas industrias.

En el sector lácteo, el mercado es cada vez más exigente y competitivo, obligando a los productores de todo tipo a reinventar sus productos basándose en una continua innovación de acuerdo a las tendencias de

producción y consumo, lo que conlleva a las industrias a desarrollar una gama de variedades a partir de una materia prima como la leche y sus derivados.

Lastimosamente el desarrollo económico, político y social del país se ha visto obstaculizado debido a las dificultades que se han vivido en diferentes tiempos, concerniente a conflictos internos, crisis económicas y problemas de orden público, los causantes de restar importancia entre otros, a temas como la seguridad y acompañamiento del gremio campesino para el fortalecimiento de su labor, rendimiento, capacidad y aprovechamiento de oportunidades resultantes de esta actividad.

Además, careciendo en un gran porcentaje de las herramientas necesarias para la seguridad alimentaria de los consumidores y la calidad a ofrecer, por ser esta una práctica en su mayoría artesanal, la producción en el campo no cumple con requisitos mínimos de sanidad, infraestructura apta, personal especializado, asesoría empresarial, canales de distribución a lo que se suma las deterioradas vías para su transporte, reduciendo así el nivel competitivo necesario para afrontar los retos de la economía nacional, regional y mundial.

Desde el año 1999 existe “*el acuerdo de competitividad de la cadena láctea*”, cuyo objetivo principal ha sido el desarrollo competitivo de los productos lácteos del país tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, de manera que contribuyan al desarrollo de las regiones productoras por medio de la generación de empleo, oportunidades de mejores ingresos para los pequeños, medianos y grandes productores y el crecimiento del sector de la mano de progreso, esto en busca de preparar al sector para enfrentar la competencia mundial y aprovechar la apertura de mercados más competitivos (Consejo Nacional Lácteo,2010).

De igual manera, el sector lácteo cuenta con agremiaciones, asociaciones y comités regionales que tienen como objetivo fundamental defender los intereses de todos los productores lecheros del país, en un sector que se ha caracterizado por las asimetrías existentes a lo largo de los eslabones de la cadena, las cuales afectan profundamente el negocio de la leche en Colombia.

Asimismo, existe un espacio de concertación gremial donde las diferentes organizaciones gremiales ganaderas exponen los problemas,

necesidades y sugerencias de los ganaderos de cada una de las regiones y tipos de razas que representan. Igualmente, es la instancia para elevar en una sola voz ante las instancias pertinentes para que las solicitudes, proyectos y demás pronunciamientos tengan mayor legitimidad. Este espacio es llamado Cámara Gremial de la Leche (CGL) fue creada exclusivamente por productores y para productores.

Según la Cámara Gremial, promueven y se interesan en llevar a cabo actividades para fortalecer la implementación de políticas de desarrollo para el sector lácteo colombiano, fomentar el cumplimiento de la normatividad vigente y las relaciones de transparencia entre los eslabones de la cadena láctea. Establecer posiciones concertadas frente a los temas de análisis y emitir comunicados a las entidades correspondientes, asesorar al gobierno nacional, a FEDEGÁN y a las entidades que así lo requieran, en temas que tengan injerencia en el sector tales como: normatividad vigente, negociación de acuerdos comerciales, proyectos de desarrollo productivo, entre otros.

Es pertinente señalar que a pesar de la existencia de acuerdos, leyes, resoluciones o decretos con el objetivo en común de promover el desarrollo del sector lácteo, los resultados obtenidos no han mostrado gran avance, puesto que la intervención del estado no muestra soluciones de fondo, lo que ha llevado a los entes privados a intervenir con iniciativas que no abarcan la problemática en general del sector, por lo que se busca que pronto en compañía de las asociaciones y gremios antes mencionados se logren crear acercamientos con el gobierno y nuevos acuerdos que aporten al crecimiento económico y expansión del sector.

Entre otros, el costo de producción es el principal problema para los campesinos, que sienten que no se les paga lo suficiente y tampoco reciben la capacitación necesaria para mejorar sus estándares y sacarles mayor provecho a sus productos. En 2015, según ANALAC, la producción de leche nacional fue de 18 millones de litros por día, pero sólo el 50 % tuvo una comercialización formal, es decir la que puede distribuirse a cadenas reconocidas como Parmalat, Alpina y Colanta, gracias a que cumplen con los estándares de calidad. La otra mitad se quedó en el escenario informal, por lo que no es apta para competir con otros mercados.

El gobierno nacional, con el apoyo de la Unión Europea, busca fortalecer el sector lácteo con programas de asistencia técnica, laboratorios

de alta calidad y financiamiento para que los productores nacionales mejoren su competitividad y logren alcanzar mercados internacionales.

A pesar de las disparidades a lo largo de los años, por los inconvenientes antes mencionados, en la actualidad Colombia se ha posicionado como el cuarto productor de leche en Latinoamérica con un volumen aproximado de 6.500 millones de litros por año, superado sólo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores.

En la Figura 5. 5, puede observarse el comportamiento del consumo y la producción de leche para el período entre 1990 y 2014, durante el cual se registra una tendencia creciente tanto en consumo como en producción, aunque la cantidad de esta última se ha mantenido por debajo de la cantidad consumida. Sin embargo se ha ido reduciendo la brecha, que ha pasado de representar en 1990, una diferencia de 2000 millones de litros anuales más de consumo sobre producción, a solo aproximadamente 200 millones en 2014.

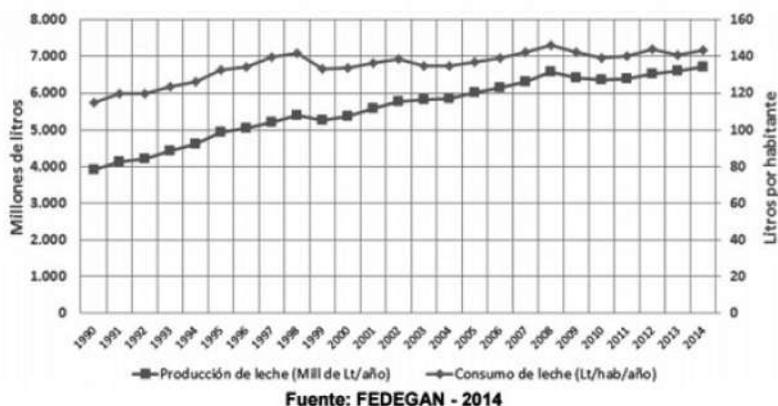


Figura 5. 5 Consumo de Leche vs Producción de Leche 1990-2014.

Fuente: Fedegán – Oficina De Planeación, 2014.

Entre los factores que ha contribuido con esta dinámica de incremento en producción pueden ser la innovación en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramientos genéticos de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas, pues el volumen total de producción en el país pasó de 2,000 millones de litros en 1979 a 6,500 millones en 2010 con una tasa de crecimiento promedio

de 3.5%, teniendo en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual siendo entonces un crecimiento importante. El consumo por habitante en Colombia pasó de alrededor de 80 litros en 1990 a 140 litros por persona en 2014, cercanos a los 170 litros recomendados por la FAO. (Contexto ganadero. 2015)

Según la superintendencia de industria y comercio (SIC), el sector lácteo representa 2,3% del PIB nacional y el 24,3% del PIB pecuario del país y genera 717.434 empleos directos, sin contar los demás empleos vinculados a actividades correspondientes a la cadena de valor.

Las ventas del sector lácteo al exterior en el año 2015 tuvieron como destino a Venezuela en un 80,2%, por un valor aproximado de \$18,7 millones de dólares, seguido de Estados Unidos que registra un porcentaje de 13,6% con \$3,2 millones, otros destinos fueron México y Ecuador, aunque en cantidades apenas por encima del medio millón de dólares (DANE, 2015). Los principales productos lácteos exportados por Colombia fueron leches y natas, quesos, requesones, leche condensada y mantequilla. Las exportaciones de leche y derivados lácteos en 2015 alcanzaron las 7.000 toneladas, y en el año 2016 hasta el mes de septiembre fueron 631 toneladas, principalmente a EE.UU 48%, Aruba 17%, Perú 12%, Chile 6,45%, Panamá 6,35%. (DANE, 2016)

Los procesadores lácteos en Colombia, cuentan con diversos tipos de leche según las distintas regiones, que por sus variadas características y calidades composicionales garantizan un mayor rendimiento y pueden ser utilizados en la fabricación de una amplia gama de productos derivados, según las exigencias del mercado objetivo.

La cadena láctea en Colombia está compuesta por dos eslabones principales, de acuerdo con el estudio de lácteos desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El primer eslabón comprende la producción de leche cruda bien sea bajo un sistema especializado o de doble propósito. El segundo eslabón es el industrial, en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos o derivados de la leche como leche pasteurizada, leche ultrapasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches ácidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos, (SUPERINDUSTRIA, 2011 )

Según la Confederación Empresarial del Campo de Colombia (Confecampo), las regiones productoras de leche en Colombia están clasificadas así:

- Región Atlántica: Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar.
- Región occidental: Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.
- Región Central: Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.
- Región pacífica: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Alto Putumayo.

Según cifras suministradas por FEDEGAN la Costa Atlántica o Caribe colombiana aporta el 40% de la leche producida en Colombia, seguida por la región Central con el 34% y la región occidental con el 17% (Figura 5.6).

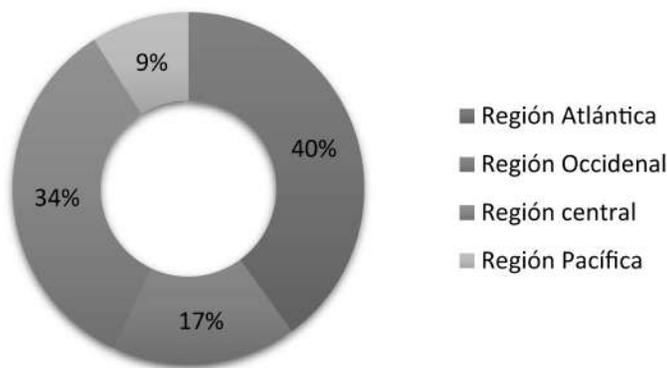


Figura 5.6 Participación porcentual por Regiones productoras de leche en Colombia.

Fuente: Elaboración propia. FEDEGAN (2011)

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), la productividad, varía según la zona del país; en las lecherías especializadas de trópico alto (Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Antioquia, Caldas) se reportan producciones de 7 a 15 L/vaca/día, mientras que en el trópico bajo (Costa Atlántica) la producción es de solo 3 a 5 L/vaca/día. Solo la gran cantidad de animales que se ordeñan en las zonas de trópico bajo (Costa Atlántica)

explican por qué esta zona es líder en producción nacional de leche no obstante su baja productividad (MADR 2007).

El sector es vulnerable pues depende de su entorno y cualquier cambio tiene potencial para afectar la actividad económica de la empresa. Además, sigue siendo este un sector dependiente de las materia primas, cualquier cambio en el clima de las zonas de producción que afecte el pastoreo y por ende, la composición de leche, está ligado a variaciones de rentabilidad y productividad de las empresas (Taboada et. al. 2014).

En Colombia los principales centros de acopio del producto lechero y que lo procesan son los siguientes: COLANTA, ALQUERIA, ALPINA, PARMALAT Y FRESKA LECHE. Dichas empresas operan en las regiones que por ley está dividida la producción de leche. Las industrias ya mencionadas dedican su potencial y uso de la tecnología para procesarla y producir diferentes tipos y presentaciones del lácteo, como lo es leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches acidas o fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla, y quesos. En tal sentido es amplio el campo de acción en el que se desenvuelven los grandes industriales hablando de los centros de acopio a diferencia de los pequeños productores que no cuentan con los medios necesarios para una elaboración de los derivados de la leche.

#### **5.4.4. Condiciones de producción, comerciales y de inversión de los productores de lácteos en Sucre**

Se puede manifestar que en el departamento de Sucre, el sector lácteo es una de las líneas básicas de su economía, con un aporte lechero en el mercado nacional de 472.374 litros diarios aproximadamente, disponibles especialmente para las plantas procesadoras y centros de acopio (URPA, 2004). Sin embargo, el departamento muestra un visible retraso en cuanto al desarrollo industrial para la creación de productos manufacturados, dificultándose así la oportunidad de consolidarse como una región apta para competir en mercados con mayor diversidad de productos y servicios a nivel local, nacional e internacional, el mayor porcentaje se limita a producir y comercializar la materia prima para abastecer la demanda local, reduciendo todos los beneficios que puede aportar la producción, comercialización y manufactura de derivados de lácteos principalmente

en el mercado exterior al cual le importamos estos productos después de exportar nuestra materia prima.

Para el departamento de Sucre la producción de leche en el período de 2010-2015 mostró una variación significativa, teniendo su producción máxima el año 2011 con una cantidad de 341.467.618 litros y una producción mínima en el año 2013 con 272.162.031 litros, registrando en el 2015, 13.697.039 litros menos con respecto al año 2010 como lo muestra la Figura 5. 7.

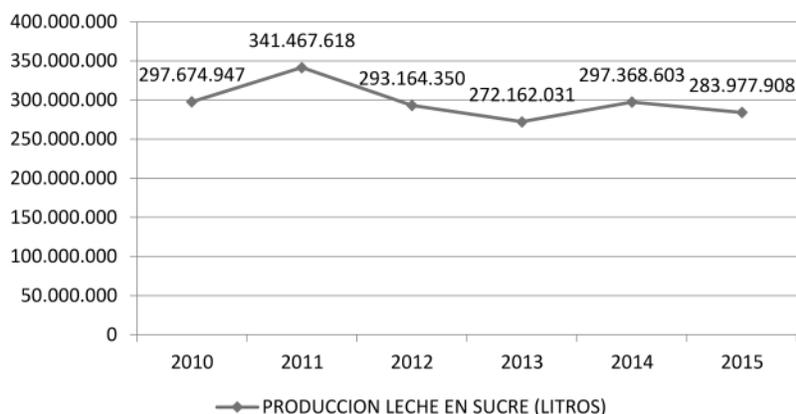


Figura 5. 7 Evolución producción total de leche, Sucre período 2010-2015.

Fuente: Elaboración propia, UMATAS-SDEMA-CONSENSOS MUNICIPALES (2016)

Con respecto a la producción por municipios, se puede observar en la Figura 5. 8 que el año de mayor producción correspondió al 2011, generándose la máxima producción en el municipio de Sincé con 26.805.600 litros producidos; entre los municipios que muestran mayor producción durante el período 2010-2015 fueron los municipios de San Onofre, Sincé y Sincelejo, y los municipios con menor producción son Coloso, Coveñas y Chalán.

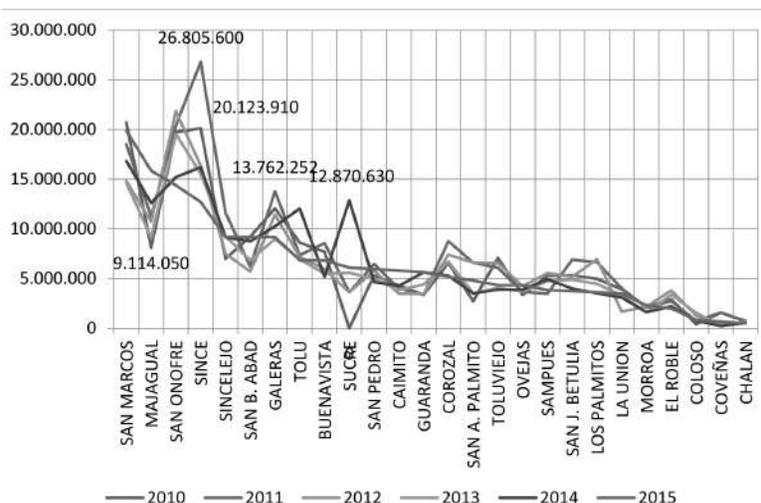


Figura 5. 8 Histórico de Producción anual de Leche en Sucre por municipios.

Fuente: Elaboración propia. UMATAS-SDEMA-CONSENSOS MUNICIPALES (2016)

La situación en general que se presenta en la producción de lácteos en el departamento, refleja deficiente desarrollo tecnológico en las empresas productoras de lácteos y sus derivados, ya que la mayoría de estas son PYMES, el grado de innovación y tecnología es limitado, porque al parecer en estas empresas la inversión en tecnología y modernización es considerado más un gasto que una inversión a mediano plazo.

Un ejemplo de estas situaciones se presenta en el transporte especializado y el mantenimiento de una red de frío; las pequeñas y medianas industrias no manejan su propio sistema de captación y distribución por lo que no tienen control adecuado sobre el acondicionamiento de los vehículos encargados de la distribución ni de la temperatura reglamentaria para la conservación del producto.

La falta de estructura tecnológica en las empresas también tiene un efecto negativo en la calidad final del producto, sus tiempos de elaboración y capacidad de producción. De igual forma, temas como el nivel educativo de los empleados, asesoría empresarial, uso de TIC, miden el estado en que se encuentran las empresas que se dedican al oficio de los lácteos en el departamento de Sucre.

A continuación, se describen y analizan los resultados obtenidos en las diferentes subregiones del departamento donde se encuentran

localizadas empresas productoras de lácteos, lo cual permite un panorama de sus situaciones de producción, comercialización y disponibilidad de capital humano, medios tecnológicos y participación en los mercados.

Consultando sobre los productos generados por cada empresa, las respuestas de los encuestados indican que el producto más manejado en las empresas es el queso alcanzando un 51,6% de participación, seguido por “Otros” con el 37,5% en los que se encuentran productos como bolitas de leche, panelitas y suero entre los más sobresalientes. Manifiestan además que es poca la variedad de productos generados, debido a la escasa tecnología en las empresas y falta de acompañamiento por parte del gobierno o entes encargados de velar por el bienestar del gremio empresarial del departamento, pues expresan sentirse solos al momento de tomar decisiones de ciertos riesgos o querer incursionar en nuevos proyectos o mercados.

Se puede observar en la Figura 5. 9, que la mayor cantidad de respuestas se obtuvo de la subregión sabanas. Sin embargo en cuanto a las tecnologías usadas en las empresas, se aprecia que la tecnología más utilizada en todas las subregiones, son herramientas manuales con el 54% de participación, seguido de máquinas - herramientas con un 28,1%, lo que revela que son empresas con una muy limitada capacidad de producción y poca diversificación en cuanto a la variedad en los productos que ofrecen, ya que no cuentan con los medios necesarios para la fabricación de los mismos. Sin embargo en la región de la sabana, se registra el mayor porcentaje de utilización de máquinas herramientas con el 21% y uso de equipos electrónicos con el 10,5%.

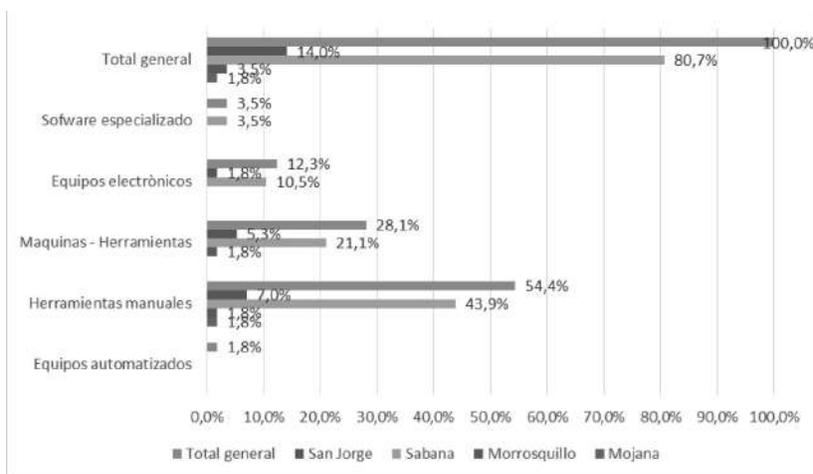


Figura 5. 9 Tecnologías utilizadas en la empresa para los procesos de producción.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

Las condiciones de comercialización en el departamento dependen de muchos factores, entre los cuales se encuentran el precio, la distribución, el transporte y la negociación (intermediarios comerciantes).

La producción de leche en el país se caracteriza por contar con precios estacionales, los cuales se distribuyen dependiendo del régimen de lluvias y sequía que afecta la disponibilidad de pastos y por tanto la leche producida. Es importante señalar que estos regímenes varían entre las mismas regiones del país, siendo mayor la estacionalidad en la Costa Atlántica, mientras que en las regiones Occidental y Central es media y menor, respectivamente.

A lo anterior hay que sumarle el hecho de que, en cada región, las magnitudes y variaciones de precipitaciones también difieren en el transcurso del año. Así, por ejemplo, la estacionalidad en la regiones Atlántica y Occidental es opuesta, siendo en el primer semestre del año en la Región Occidental mayor (DNP-CONPES, 2010).

En lo referente a la distribución y transporte, las condiciones en el departamento son limitadas; el hecho de no contar con la infraestructura vial ni las condiciones de refrigeración adecuadas puede ocasionar retrasos y detrimentos en la calidad de la leche y sus derivados al igual que posibles incumplimientos con comerciantes.

Se reconocen seis eslabones en la cadena láctea a saber: proveedores de insumos, sistemas productivos, centros de acopio, plantas procesadoras, comercializadores y consumidores (DNP-CONPES, 2010).

En el eslabón de comercializadores se realizan todas las actividades tendientes a concretar el encuentro entre la oferta de los productos lácteos y su demanda. Está constituido por intermediarios comerciantes mayoristas y minoristas que reciben el título de propiedad de los productos y los revenden. La distribución de los productos se dirige hacia tres niveles de comercialización: i) nivel cero o directo, en el que la industria procesadora llega directamente al consumidor; ii) nivel indirecto corto, en el cual aparece un distribuidor minorista entre la industria procesadora y el consumidor final; y iii) nivel indirecto largo, constituido por industria procesadora – mayorista – minorista – consumidor final.

El canal directo es utilizado principalmente por pequeños procesadores e informales, lo que les da un mayor control en la comercialización, mayor efectividad en los esfuerzos promocionales y más flexibilidad a los cambios del mercado. Los canales indirectos caracterizan a las medianas y grandes compañías procesadoras ya que les facilitan una amplia cobertura de mercados con una menor inversión. Para estas últimas se debilita el control en la comercialización y conservación de los productos.

El traslado de los productos lácteos entre los diferentes eslabones de la cadena requiere de un transporte especializado para su distribución en condiciones de refrigeración. Para aquellas empresas procesadoras que no manejan su propio canal de distribución y transporte esta actividad queda por fuera de su control.

El mantenimiento de la cadena de frío es la principal limitación tecnológica en este eslabón, ya que afecta la inocuidad y la calidad de la leche y sus derivados. De otro parte, la informalidad en la comercialización de la leche cruda es una limitación clara para todo el sector (MADR, 2010).

Desafortunadamente en el departamento las condiciones de transporte y distribución no son las mejores, la mayoría de las familias dedicadas a la producción de lácteos y sus derivados obtienen su sustento de la comercialización de estos bienes para satisfacer la demanda de las poblaciones que la usan para consumo directo como leche cruda o para la elaboración de derivados de lácteos, por lo que en el departamento surge

la necesidad de evaluar las condiciones de comercialización, distribución y transporte.

La oferta actual está limitada a mercados locales y el nacional como se muestra en Figura 5. 10, las respuestas de las empresas encuestadas con respecto a que mercado dirigen sus productos, reflejan que para todas las subregiones el mercado nacional tiene bastante importancia, destacándose la subregión de Sabanas con la mayor participación en mercado nacional con un porcentaje de 36.1%, siendo Medellín el destino más frecuente de las ventas según las personas encuestadas. También las subregiones de Montes de María y San Jorge destinan una importante cantidad de la producción al mercado nacional con un porcentaje de 11,1% para ambas subregiones. Debe comentarse que se presenta una alta comercialización informal de la leche cruda que es producida en gran parte del departamento y el consumo de derivados de lácteos provenientes de otros departamentos.

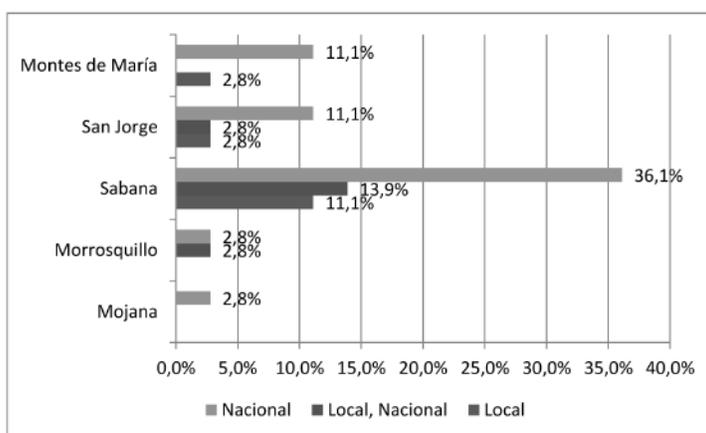


Figura 5. 10. Mercados a los cuales van dirigidos los productos desarrollados por las empresas de Sucre.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre.

Lo anterior, despierta una preocupación por el nivel de competitividad y comercialización en que se encuentran los productores lácteos del departamento, pues están desaprovechando la oportunidad que tienen de expandirse, de convertirse en un centro de producción no solo del bien primario sino de sus derivados creando oportunidades de empleo, construcción de fábricas, crecimiento de la industria, mano de obra, y desarrollo, para ser así un mercado apto para competir inicialmente con los principales departamentos productores del país los cuales tienen décadas

de evolución, y poco a poco hacer de Sucre un departamento reconocido nacional e internacionalmente.

En la Figura 5. 11 se indican los canales de comercialización utilizados por los productores de lácteos del departamento de Sucre, se registra que la venta directa es el canal más usado a nivel de productores y comercializadores departamentales con un porcentaje de 38,8%, seguido por distribuidores mayoristas con 32,7% a los cuales los encuestados revelaron eran a quienes le vendían los productos para comercializarlo principalmente a la ciudad de Medellín; también en una menor proporción se usan puntos de venta propios.

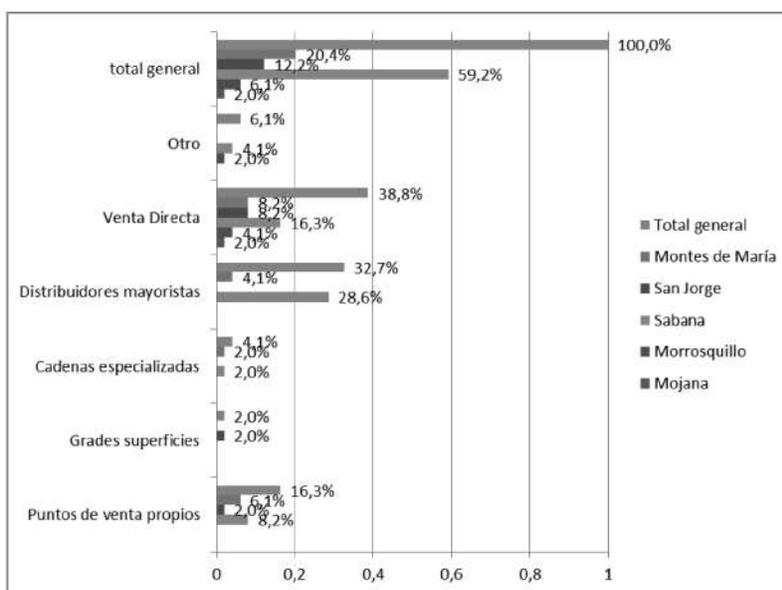


Figura 5. 11 Canales de distribución.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

Los canales de distribución generalmente usados por las empresas modernas de cualquier sector para colocar sus productos en el mercado son puntos de venta propios, grandes superficies, cadenas especializadas, distribuidores mayoristas, comercializadores internacionales, venta directa, comercio electrónico y otros como redes sociales.

Las empresas lácteas en Sucre están ubicadas a lo largo y ancho del departamento debido a las características agroecológicas y a las

posibilidades de explotación pecuaria (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2012). En el año 2012, a nivel departamental, el rendimiento de leche por vaca fue de 2,6 L/Vaca, nivel bajo comparado a la media nacional que es de 4,82L/vaca (DANE 2012), este valor coloca al departamento de Sucre con uno de los más bajos valores de producción de leche a nivel nacional. Por consiguiente, cumplir con los requerimientos de la Resolución 2341 de 2007 –buenas prácticas ganaderas, bioseguridad, bienestar animal, trazabilidad, sostenibilidad ambiental y protección de los trabajadores- plantea un reto, no solo con fines de exportación sino para sostenerse en el mercado nacional. Es un reto que involucra asistencia técnica y capacitación, pero también investigación y desarrollo tecnológico para apropiarse de prácticas adecuadas a las diferentes subregiones de Sucre (Gobernación de Sucre, 2013).

Taboada et al. (2014), publicó un trabajo cuyo objetivo fue evaluar el grado de competitividad de cinco empresas lecheras de Sincelejo, este estudio indagó por elementos en las categorías: producción, mercadeo, finanzas y administración-talento humano. Las conclusiones del trabajo muestran que el nivel de competitividad de las empresas es bajo, con un resultado de 1.7, lo que indica que la realización de las actividades de manera idónea, que propendan por mejorar la competencia de los diferentes componentes y factores, se encuentra entre el 31 y 63% de ejecución, por lo que el principal objetivo a cumplir para estas compañías es incrementar el nivel de competitividad a través de la gestión por procesos en las áreas funcionales de la empresa.

En las empresas las divisiones jerárquicas son primordiales para que éstas tengan un buen funcionamiento, si exploramos las distintas tareas que se realizan en una empresa y las diferenciamos según la responsabilidad que soportan, se notará que están estructuradas en tres grados o niveles: el directivo, el ejecutivo y el operativo, para lo cual se necesita personal competente para cada labor. Con el fin de conocer la preparación de los empleados de las empresas sucreñas se procedió a preguntar el nivel educativo de estos.

Según las respuestas de las empresas encuestadas, el nivel de formación de los empleados más frecuente es el de bachiller con un 73,2%, con formación profesional el 7,3% y el mismo porcentaje para los empleados con formación técnica profesional, lo anterior se requiere mejorar porque

con las condiciones que se registran es limitada la capacidad de afrontar problemas y asumir riesgos referentes a la calidad, competitividad e innovación por depender de un personal poco capacitado. Las empresas ubicadas en la subregión de la sabanas, son las que reflejan mayores porcentajes de trabajadores con formación de bachiller y profesional 39% y 7,3% respectivamente, seguidas por las subregiones de San Jorge y Montes de María (Figura 5. 12).

En parte la situación descrita, puede deberse al reducido número de empleados de las empresas encuestadas por lo que la contratación de personas capacitadas, según ellos manifiestan, “sería un gasto mayor a las ganancias que obtienen en su oficio”.

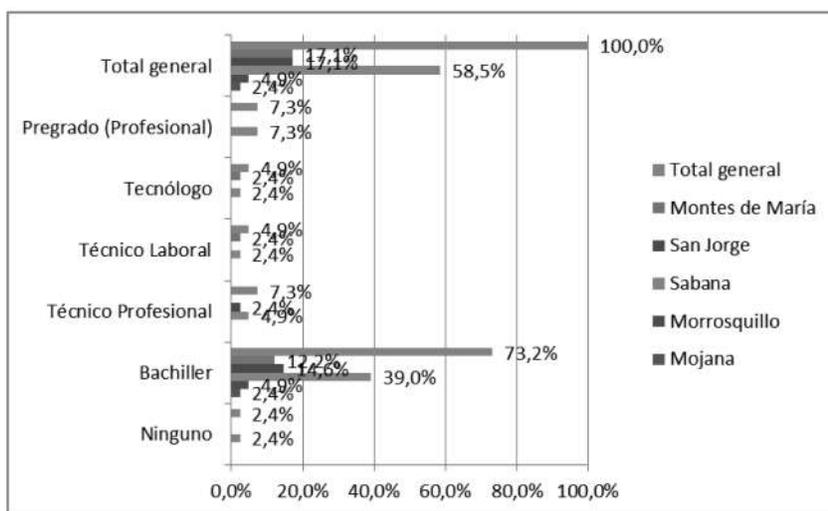


Figura 5. 12 Nivel educativo de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

A la hora de elegir un producto o servicio, los clientes y consumidores se preocupan por estudiar y comparar las opciones que existen, teniendo en cuenta la experiencia y calidad de la marca o empresa, por lo que las empresas actualmente se preocupan por cumplir con los estándares de calidad para darle la credibilidad y seguridad a sus clientes además de optimizar su funcionamiento. Una forma de hacer esto es obteniendo certificados de calidad, así como hacer inversiones en asesoría empresarial

o actividades de investigación y desarrollo tecnológico que aporten al crecimiento de las empresas y así mismo a ser cada vez más competitivas.

Al indagar entre las empresas productoras de lácteos en el departamento de Sucre sobre sistemas de aseguramiento de calidad y certificaciones, se encontró que el 58,4% de las empresas consultadas no están certificados. Sin embargo, al describir la situación por subregiones se encuentra que en la subregión de la Sabanas el 33,3% de las empresas si tendrían certificación de calidad, aunque en las otras subregiones este registro apenas alcanzaría un 2,8%. (Figura 5. 13).

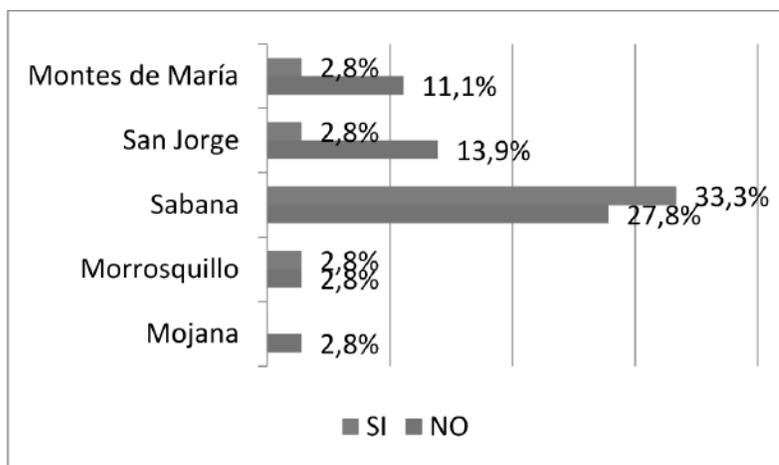


Figura 5. 13 Empresas certificadas por SGC.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

Con relación a llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo, el 77.8% del total encuestado manifiesta no realizar actividades de este tipo, lo cual reduce sus posibilidades de competitividad y mejoras permanentes. No obstante lo anterior, debe destacarse que las empresas localizadas en la subregión Sabanas, un 22,2% expresa realizar actividades de investigación y desarrollo.

Al consultar, a través de quién se comercializa el producto, las empresas indican a nivel general de las subregiones, que el canal más utilizado son las comercializadoras nacionales con el 61,2% de la producción total del departamento; lidera la utilización de este canal, la subregión de la Sabanas con el 38,8%, siguiendo la subregión del San Jorge y Montes de María con el 12,2% y el 6% respectivamente. Es importante destacar que

también se comercializa a través de empresas de servicios con un 12% de lo comercializado y la industria manufacturera que representa el 8%. Sin embargo, los otros canales tienen importante representatividad porque a través de ellos se puede comercializar el 18,4% de la producción, Figura 5. 14.

Lo anterior, sugiere la importancia de acciones de apoyo de los distintos niveles de gobierno y el impulso de procesos asociativos, que permitan lograr más formalización de la producción y la ampliación y diversificación de canales de comercialización, para promover una amplia dinámica de las actividades de los productores de lácteos y por tanto su contribución a la generación de empleo y mejores oportunidades de desarrollo.

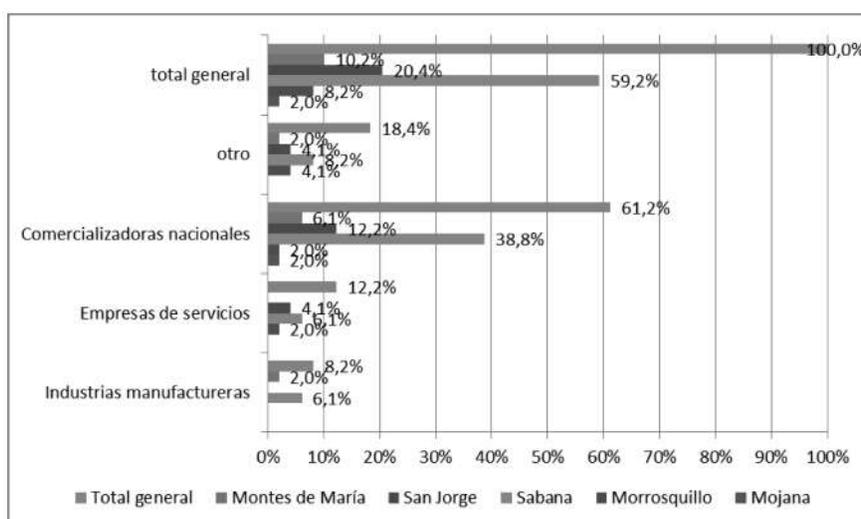


Figura 5. 14 Clientes que adquieren los productos de las empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia. Encuesta productores, comercializadores de lácteos de Sucre

El sector lácteo es uno de los mayores aportantes al porcentaje del PIB sucreño, sin embargo la poca tecnificación derivada de la falta de inversión, factor necesario para el desarrollo de este sector ha generado su declive; el gobierno por su parte propicia proyectos encaminados a incentivar las micro y medianas empresas del departamento apoyadas en los lácteos, siendo este aporte escaso para el potencial que se puede obtener de la principal actividad económica de departamento como lo es la ganadería.

La producción artesanal de la leche y sus derivados influye directamente en la comercialización siendo un limitante para competir a nivel nacional e incursionar al mercado internacional, debido a la insuficiente capacidad de producción y la poca calidad del producto, aunado a la poca capacitación e incentivos en cuanto a emprendimiento y crecimiento empresarial, también factores externos influyentes como lo son el aumento en las tarifas de los impuestos y fletes, repercuten directamente en los sobrecostos de la producción.

La Gobernación de Sucre de la mano con el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo e instituciones gubernamentales como el SENA deben implementar planes de mejoramiento e innovación para empresas existentes, y facilitar la creación de nuevas; al mismo tiempo, ejecutar programas con base en los análisis disponibles y prioridades definidas de manera concertada, para realizar acciones de fortalecimiento empresarial que mitiguen las deficiencias y debilidades de producción y comercialización a través de asesorías y capacitaciones avanzadas, con esquemas de seguimiento permanente del avance y resultados que evidencien mejoras y posicionamiento del sector. Desde luego, todo lo anterior acompañado de herramientas que promuevan la inversión pública y privada con base en proyectos específicos y sistemas de apoyo, como subsidios asociados al incremento de la producción y eficiencia en todos los eslabones de la cadena de producción de lácteos.

#### **5.4.5. Propuestas de estrategias para participar en mercados nacionales e internacionales de lácteos.**

Las propuestas están dirigidas a desarrollar orientaciones sobre las prioridades estratégicas que los productores lácteos, gremios y autoridades deberían considerar para generar condiciones que permitan superar las dificultades para aprovechar las nuevas condiciones de participación en los mercados externos que se presentan, con la entrada en vigencia de los acuerdos comerciales entre Colombia y varios países, entre ellos los del triángulo norte centroamericano.

#### **5.4.5.1. Mejoramiento de la infraestructura, cobertura y sostenibilidad de microempresas lácteas de Sucre.**

Hacer mejoras permanentes en la Infraestructura, los equipos de refrigeración, empaque, sellado, cavas y cestillos que permitan almacenar y conservar la materia prima: leche, azúcar, esencias y los inventarios de productos terminados con el propósito de optimizar los ambientes locativos y productivos de las empresas familiares y microempresas lácteas de Sucre.

Financiamiento y asesorías permanentes a los proyectos microempresariales y de desarrollo económico del orden local, departamental, nacional e internacional de carácter prioritarios para el desarrollo competitivo de los productos lácteos de las subregiones de Sucre con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Cámara de Comercio, el SENA y las Universidades públicas y privadas de la región y el país.

Diseño de planes de formación en desarrollo empresarial dirigidos a fortalecer las capacidades de personas y microempresarios de las subregiones del departamento de Sucre, así como promover centros de emprendimiento agroindustrial.

Establecer mecanismos para obtener apoyos de los programas de INNPULSA y PROCOLOMBIA para buscar relaciones comerciales entre empresarios y microempresarios de Sucre y los mercados de lácteos de los países del Triángulo Norte, así como con los empresarios, a través de encuentros e intercambio de experiencias innovadoras en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Hacer Mejoras en la calidad de los productos lácteos mediante la introducción de variedades, actividades nuevas, diseños y empaques, al igual que la realización de eventos y certámenes periódicos de innovación, intercambios productivos y tecnológicos.

#### **5.4.5.2. Estrategias de crecimiento y comercialización de los productos lácteos de las subregiones de Sucre.**

Las estrategias de crecimiento y comercialización de la producción láctea en Sucre, son factores importantes para los negocios de los medianos y pequeños productores de los derivados de la leche, deben proporcionarles

pautas para mejorar y elevar su producción, su economía, su rentabilidad y alcanzar preferencias arancelarias, a través de convenios y alianzas comerciales donde puedan tener una ventaja competitiva.

En razón a lo anterior, pueden plantearse las siguientes estrategias básicas, que permitan ampliar y crecer de manera sostenida la participación en los mercados nacionales e internacionales.

Estrategia de penetración en el mercado propio. Reside en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia (Kotler et al, 2000), en primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias o a través de un crecimiento externo por ejemplo, la compra o fusión o alianza de empresas competidoras.

Otras de las estrategias, se refieren a desarrollar acciones dirigidas a la internacionalización, entre estas se proponen la exportación a través de empresas comercializadoras internacionales ya establecidas y con contactos y vinculaciones en los mercados centroamericanos.

Además puede utilizarse el esquema de empresa de distribución comercial para las productoras de tamaño mediano o grande para participar de manera directa en los mercados centroamericanos con similar formato al disponible en el mercado nacional. Esta estrategia presenta mayores niveles de riesgo cuanto mayor es la diferencia del mercado objetivo con los mercados de origen en cuando a estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, renta per cápita, etc. Con los mercados centroamericanos se presenta una afinidad sociocultural y económica bastante elevada, que puede favorecer la aplicación de estrategias de este tipo y concretarse en alianzas con empresas locales de dichos mercados, para conseguir el conocimiento del mercado y si es posible lograr la exportación del formato comercial a través de la fórmula de la franquicia.

También los productores de bienes lácteos del departamento, podría explorar las oportunidades de hacer parte de estrategia de integración vertical que puede estar desarrollando una gran empresa productora

o comercializadora de lácteos en la región y el país, para articularse de manera coordinada con mayoristas, procesadores y fabricantes, con el fin de obtener mejores precios y estabilidad de ingresos y llegar a mayores clientes.

Estrategia de diversificación comercial. Es la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos, por lo que esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive (Lambin, 1995).

#### **5.4.5.3. Estrategias de asesoría para mejorar la comercialización de los productos lácteos.**

Aprovechamiento de la asesoría de los productores lácteos nacionales y extranjeros de mayor prestigio y tradición que les permitan mejorar la producción, el almacenamiento, conservación, el empaque y distribución de sus productos que les facilite acelerar las ventas y alcanzar un mayor margen porcentual de rentabilidad.

Mejorar las normas y procedimientos de almacenamiento y rotación de los productos derivados de la leche en comercialización y distribución.

Establecer las reglas básicas para la exhibición rentable de los productos y procedimientos para ejercer controles internos y externos de la producción.

Obtener información de sus proveedores a cerca de las tendencias del mercado de la leche y sus derivados a nivel local, departamental, nacional e internacional.

Conocer el comportamiento periódico de las ventas de su negocio y aprovechar el potencial de crecimiento de su empresa.

Recibir asesoría para el almacenamiento, clasificación y distribución de los productos lácteos listos para la exportación. Mantener a los microempresarios e inversionistas de sucre y Centroamérica informados sobre los cambios en los hábitos de compra por parte de los consumidores.

Recibir apoyo y orientación para mejorar la comunicación con los consumidores a través promociones, y publicidad agresiva por medio de la prensa hablada y escrita como también la Internet, las redes sociales y otros medios masivos de comunicación y publicidad.

## **5.5. Conclusiones**

El tratado de libre comercio firmado por Colombia y el Triángulo Norte de Centroamérica, puede ser una oportunidad importante para el acceso a los mercados centroamericanos de los productos lácteos y agrícolas de las PYMES colombianas y en especial para las empresas familiares y pequeñas de las subregiones de Sucre. Las cuales deben, desde la actual situación y en perspectiva, prepararse para superar las limitaciones de desarrollo y convertir dicha oportunidad en una realidad cada vez más amplia, estrechando los lazos comerciales e inversiones mutuas con el propósito de alcanzar apreciables condiciones de internacionalización.

Estos tratados comerciales internacionales permiten a la producción nacional tener un acceso preferencial y permanente de los productos lácteos con reglas claras y estables que incentiven la producción, la inversión, y el empleo.

Las Pymes y empresas familiares de productos lácteos de Sucre pueden aprovechar cierta experiencia de participación en los mercados nacionales y regionales a través de mayoristas y comercializadores, para obtener información y precisión de las distintas formas específicas en que se puede incursionar en los mercados centroamericanos y a partir de ello, definir la ruta de internacionalización en esos mercados.

Un prerrequisito importante es adoptar acciones y proyectos que permitan estandarizar los productos en sus características, especificaciones y cumplimientos de normas sanitarias al igual que modernizar los procesos productivos en la escala básica, según tamaño empresarial, como condición de garantía de calidad, inocuidad y trazabilidad para los clientes.

Las empresas de familia y los microempresarios de las subregiones de Sucre deben considerar y tener presente las estrategias a corto y mediano plazo de los servicios tecnológicos para responder acertadamente a los

desafíos técnicos y sofisticados de la industria lechera y láctea colombiana y de Centroamérica.

Se destaca que las empresas de familia y microempresas de las subregiones de Sucre, tienen condiciones favorables y potencial importante en la producción de lácteos como el queso, yogurt, suero, mantequillas, bolitas y dulces de leche, que han tenido aceptación en el mercado nacional y algunos nichos de mercados internacionales. Por lo cual, es urgente apoyarse en esta situación para adoptar planes de mayor disposición para la exportación, en forma permanente y organizada, cumpliendo las normas sanitarias y fitosanitarias y las recomendaciones dadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, y las Secretarías de Salud Departamental y Municipal.

Se debe además señalar, que es crucial el fortalecimiento de la formación del capital humano, a partir de la formación de bachiller que muchos empleados ya tienen, lo cual es una buena base para la formación técnica y tecnológica, al igual que la actualización laboral, como medio acelerado de transformación productiva.

## 5.6. Referencias

- Cámara de Comercio de Sincelejo & MINCIT. (2014). Hoja de Ruta del Departamento de Sucre. Bogotá.
- Contexto ganadero. (Marzo, 2015). Consumo de leche en 2014. <https://www.contextoganadero.com/economia/consumo-de-leche-aumento-en-colombia-durante-2014>.
- Consejo Nacional Lácteo. (2010). Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana. Bogotá.
- DANE. (2013). Encuesta Nacional Agropecuaria, ENA – Sucre, 2012. Dirección de Metodología y Producción Estadística, DIMPE
- Departamento Nacional de Planeación. DNP. (2007). Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento regional, Sucre, Bogotá. 2007
- Fuentes, J. (1994). El regionalismo abierto y la integración económica. Revista de la CEPAL 53. Agosto.
- Gobernación de Sucre. (2013). Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Sucre. PEDCTI. Sincelejo.

- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. & Cruz, I, (2000). Dirección de Marketing, Edición del Milenio (10ª edición). Madrid. Prentice Hall.
- Krugman, P.(1988). La nueva teoría del comercio internacional y los países menos desarrollados. *El Trimestre Económico*.55 ( 217). pp. 41-66.
- Lambin, Jean-Jacques (1995): Marketing Estratégico, 3ª edición. Madrid. McGraw-Hill.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2010).CONPES-3675.Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/conpes%203675.pdf>.
- Ministerio de industria, comercio y turismo-MINCIT. (2010). Resumen TLC Colombia triángulo del Norte. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico El Salvador. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de Industria, comercio y turismo. (2016).Perfil económico Honduras. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico Guatemala. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico Colombia. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de industria, comercio y turismo. (2016). Perfil económico Triángulo del Norte. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). Cadena productiva de la leche en Colombia: diagnóstico de libre competencia (2009-2011)- <http://www.sic.gov.co/documentos-2011-ee>
- Taboada, D. Zapata, F, & Pérez, A. (2014). Evaluación del grado de competitividad de cinco empresas del sector lechero de Sincelejo, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 5(1), 8-19.



# **CAPÍTULO VI**

## **ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DE LA AGROINDUSTRIA DE PROCESADOS DE YUCA EN SUCRE Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.**

*José Martínez García<sup>10</sup>  
Verónica Tordecilla Acevedo<sup>11</sup>*

---

10 Magíster en Negocios Internacionales e Integración, Universidad Tecnológica de Bolívar. Becario de la convocatoria departamental Año 2015-2016 del Programa de Formación de Alto Nivel Gobernación de Sucre-CECAR..

11 Profesora Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia



## **6.1. Introducción**

El presente estudio tuvo como propósito analizar las condiciones de competitividad e inteligencia competitiva de la agroindustria de procesados de yuca en el departamento de Sucre (Colombia). La investigación siguió una metodología cuantitativa y cualitativa para describir las categorías de interés para el estudio, partiendo del criterio de que una etapa inicial en aras de aplicar la Inteligencia Competitiva, se hace una primera aproximación de diagnóstico del entorno y contorno de las empresas del sector o segmento de la agroindustria de procesados de yuca.

Este segmento ha sido priorizado en el ejercicio participativo de prospección de los segmentos de negocios con mayor potencial en el departamento, denominado Hoja de ruta departamental (2014) y se ha buscado conocer con más amplitud sus características de producción y eslabonamientos, comercialización, competitividad y formas de gestión, hacia un mejor aprovechamiento del mercado nacional y mercados internacionales.

Las secciones que contiene este capítulo corresponden a esta introducción, los aspectos teóricos, la metodología, los resultados y las conclusiones. En la sección de resultados se encuentran apartes relacionados con las características del segmento y oportunidades de desarrollo, condiciones de comercialización, condiciones de competitividad, formas de gestión, de mercadeo y manejo de tecnologías de información, al igual que propuestas de estrategias para el posicionamiento en los mercados.

## **6.2. Aspectos Teóricos**

La Asociación Española de Normalización y Certificación, (AENOR) considera que “la inteligencia competitiva comprende el análisis, interpretación y comunicación de información de valor estratégico acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones como elemento

de apoyo para ajustar el rumbo y marcar posibles caminos de evolución, de interés para la organización” (UNE 166006, 2011, pág. 3).

En el marco de los negocios, Ashton y Klavas (1997) definen a la Inteligencia Competitiva como la información útil sobre el entorno de negocios que puede afectar la posición competitiva de la empresa, afirmando que se trata de “una función integral orientada a investigar la ciencia y la tecnología, los mercados y los competidores como elementos que conforman un sistema de monitoreo de la información que afecta al mundo de los negocios, el cual se surte a través de un proceso con unas etapas claramente definidas” (Mier, 2002, p. 274).

Los procesos de Inteligencia Competitiva, incluyen las fases de Planeación, Búsqueda, Análisis, Inteligencia y Comunicación, de información e interpretación de resultados. Los cuales están cíclicamente interrelacionados, y para cumplir su función debe interactuar de forma permanente con el entorno externo, de donde se sustraerá datos que entran al ciclo para ser transformados en información útil que se allega a las empresas para la toma de decisiones.

Considerando la importancia de una fase de diagnóstico y preorientación en las pequeñas y medianas empresas, se considera que la Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica, puede implementarse en organizaciones de todos los tamaños a través de un proceso continuo y sistemático que implica la recolección de información, análisis con conclusiones relevantes, y la obtención y difusión controlada de resultados para la toma de decisiones más acertadas, sobre todo las relacionadas con el mercado, innovación, diseño de productos e investigación y desarrollo (Plazas, Pabón, & Rebolledo, 2007).

Una de las opciones para el desarrollo rural sostenible, es el Desarrollo Empresarial Rural (DER) que implica hacer análisis de las disyuntivas entre la participación en iniciativas empresariales y la producción de subsistencia de la población rural, para definir el grado y nivel óptimo de organización empresarial, para la participación en la cadena productiva. Con ese criterio se identificarían oportunidades y exigencias del mercado manifestadas en las cadenas productivas accesibles. (Stoian & Donovan, 2004).

Sin embargo en las cadenas productivas, los diferentes actores compiten entre ellos para optimizar sus beneficios económicos, de allí que

también se plantea la posibilidad de avanzar hacia el desarrollo de una cadena de valor dentro de productores agroindustriales, para conseguir la optimización sistémica, y de esa manera alcanzar metas que pueden ser muy difíciles de forma individual, aplicando entonces la cooperación, comunicación y coordinación. Lográndose reducir costos de transacción, mayor seguridad en las relaciones comerciales y más acceso a tecnologías de información, producción y comunicación (Donovan, Stoian & Junkin, 2004).

En Colombia, la política de cadenas productivas impulsada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) se centra casi exclusivamente en el tema productivo. Dentro de un modelo de cadena de valor, los aspectos de transformación y mercadeo son igualmente importantes, aunque también debe considerarse que comparte responsabilidades en otros aspectos con distintas instituciones gubernamentales, lo cual resulta en estrategias de apoyo parcial a las cadenas productivas, exigiéndose una mayor coordinación institucional (Parra-Peña, Miller & Lundy 2012).

### **6.3. Metodología**

La finalidad del trabajo fue establecer las características de producción y eslabonamientos productivos de la agroindustria de la yuca en Sucre y oportunidades de desarrollo, describir las condiciones de comercialización, competitividad en la participación de los mercados nacional e internacional de la agroindustria de la yuca y perspectivas de mejoras en el posicionamiento de los mismos; con el fin de proponer estrategias de inteligencia competitiva y posicionamiento de la agroindustria de la yuca en las Subregiones Montes de María y Sabanas.

La investigación es de tipo cuantitativa y analítica propositiva, ya que se realiza un análisis de la situación con base en datos de fuentes secundarias y primarias, mediante consolidación de registros y realización de una encuestas a representantes de empresas de diferentes tamaños y condiciones productivas.

De acuerdo con los registros de la Cámara de Comercio, son 10 las empresas que elaboran almidones y productos derivados en el departamento

de Sucre. Dado el pequeño tamaño de esta población, se aplica una encuesta censal.

Como empresas formales de la agroindustria de procesados de la yuca, con registro actualizado en la Cámara de Comercio de Sincelejo se encontraron 10 empresas que se dedican a elaborar almidón y productos derivados de almidón, a estas empresas se solicitó llenar una encuesta para caracterizarlas, de las cuales sólo 6 allegaron los cuestionarios diligenciados, Almidones de Sucre SAS, no hace parte de esta caracterización, la cual por su tamaño y características representa una situación especial, descrita de manera individual.

Entre las fuentes secundarias consultadas están la documentación de entidades tales como: DIAN, DANE, Banco de La República, PROCOLOMBIA, Cámara de Comercio de Sincelejo y otras entidades relacionadas.

Además se realizaron entrevistas a expertos del sector agrícola como funcionarios del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), para información de registros y estudios sobre tendencias actuales.

## **6.4. Resultados**

### **6.4.1. Análisis de las características de producción y eslabonamientos productivos de la agroindustria de procesados de la yuca en Sucre y oportunidades de desarrollo.**

Caracterizar la producción y eslabonamientos productivos de la agroindustria de procesados de la Yuca en Sucre, implica observar su cadena de valor desde la producción hasta que los productos derivados de la yuca fresca lleguen al consumidor final.

Con base en información de registros y encuestas, la cadena de valor de los productores, procesadores y comercializadores de la yuca en el departamento de Sucre, se puede representar por la Figura 6. 1.

Los eslabones principales hacia adelante, parten desde el productor, el transformador, que puede ser industrial o artesanal, el mayorista, luego el minorista hasta llegar al consumidor final local o nacional. Puede ocurrir que el productor se conecte de forma directa con el consumidor final.

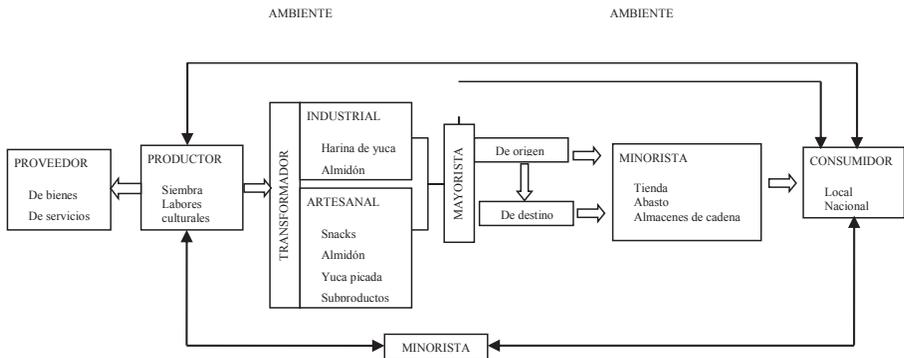


Figura 6. 1 Cadena de valor de la yuca en Sucre.

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, hacia atrás se encuentran los proveedores de bienes y servicios representados por proveedores de insumos agrícolas, servicios técnicos, investigación, financieros, proveedores de equipos y maquinaria.

La producción comprende tres grandes actividades: siembra, labores de cultivos y cosecha. En Sucre, los pequeños productores practican el tipo de siembra tradicional (o manual), iniciando con la preparación del suelo en la época seca de los primeros días de abril hasta junio, con el propósito de cosechar entre mayo y noviembre; las semillas son estacas de yuca que se entierran de 5 a 10 centímetros de los 20 que tienen en promedio, por lo general se planta en posición vertical, procurando que un buen número de yemas quede debajo del suelo y, para esta tarea, se requiere entre 6 a 8 jornales por hectárea/día. Las distancias más comunes entre las plantas son de 80x80 cm y 100x100 cm, para densidades de 15.625 y 10.000 plantas/hectáreas, respectivamente.

En el departamento de Sucre, producen dos tipos de yuca conocidos como yuca dulce y yuca amarga, con rendimientos de 10 y 25 Ton/ha (Finagro, 2013), la yuca dulce está destinada al consumo humano principalmente y la yuca amarga a la producción de almidón y harina de

yuca, estos tipos generales de yuca pueden ser producido con base en alrededor de 13 variedades.

La producción para el año 2014 fue de 179.573 toneladas en 17.350 hectáreas cultivadas, generando 6.719 empleos directos y 7.716 indirectos. Del total de área sembrada habrían 15.000 hectáreas sembradas con Yuca Amarga, con una producción de 300.000 toneladas, generando 5.809 empleos directos y 4.162 indirectos (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2016).

Los municipios donde se registra la mayor producción son Corozal (22,1%), San Antonio de Palmito (14,1%), San Pedro (13,8%), Los Palmitos (8,3%), San Marcos (7,7%), Sampués (6,6%) y San Juan de Betulia (6,1%). Estos siete municipios proveen el 78,8% de la yuca industrial en la región Caribe<sup>12</sup>.

Los productores se pueden categorizar en pequeños, medianos y grandes en función del área sembrada, capital invertido, empleo de mano de obra y destino de la producción.

Dentro de las prácticas culturales para el control de plagas recurren a la mezcla de variedades, los asocia con otros cultivos, la destrucción de residuos de cosecha que haya estado infestada, la rotación de cultivos, la época de siembra y el uso de material de alta calidad provistos por el CIAT.

El rendimiento busca mejorarse a través de la fertilización orgánica, haciendo uso de estiércoles, abonos verdes, coberturas superficiales y residuos de cosecha; pero usan también la fertilización química un mes después de la siembra, repitiendo otra aplicación a los 60 días luego de la siembra.

Según Ospina et al, 2002, “la cosecha se realiza de forma manual y requiere alrededor de 25-30 jornales/ha para una cosecha de 25-30 t/ha en una jornada de trabajo de ocho horas” (en Sánchez & Aristizábal, 2007, p.10). La técnica de cosecha comprende el corte y la selección del follaje y de la semilla. Se deja sólo una parte del tallo de 20-40 cm de longitud adherida a las raíces para extraerlas más fácilmente del suelo halando de

---

<sup>12</sup> La producción por municipios son datos estimados para la producción de 2009, año en el que se cosecharon 81.417 toneladas de yuca industrial. Así se establece en (Aguilera, 2012, pág. 34).

ellas con las manos; las raíces se recolectan y empacan en sacos (costales) o bolsas plásticas que se acopian con destino al mercado.

La producción de raíces de yuca se destina al autoconsumo; a las plantas picadoras artesanales, a la Planta de Almidones de Sucre y a los comerciantes del producto en fresco.

Una parte de la producción de yuca es para autoconsumo cuando se trata de yuca dulce (comestible) o doble propósito (dedicada al consumo y a la industria), quedando gran parte para el consumo de las familias de los pequeños productores.

Los comerciantes del producto en fresco están localizados en los mercados de abasto de los centros urbanos municipales o están representados en tiendas, minimercados, supermercados, distribuidores ambulantes, quienes venden al consumidor final, estos comerciantes compran el producto al productor o a los mayoristas.

Por lo regular a las plantas artesanales se destina parte de la producción de pequeños productores que se asocian en cooperativas, también adquieren el producto de pequeños productores independientes con escasa área de siembra y producción marginal.

A la planta de Almidones de Sucre SAS se destina la producción de raíces de yuca amarga o industrial de unos 100 productores adheridos mediante contratos forward, quienes deben ingresar de manera programada las cantidades necesarias diarias durante 10 meses del año para que esta pueda asegurar una producción sostenida de almidón a sus clientes.

La fábrica de Almidones de Sucre S.A.S, ubicada en la vía Sincelejo-Corozal, inició operaciones en noviembre de 2009. Es una instalación que cuenta con 5 hectáreas destinadas a la parte administrativa y productiva, además de 20 has adicionales para implementar parcelas demostrativas en investigación del CIAT. Tiene una capacidad instalada para procesar 200 toneladas (ton) de yuca industrial al día, actualmente procesa, 52.000 ton/año de yuca fresca para producir 13.000 ton de almidón natural al año. Es una de las empresas que emplea tecnología de punta con procesos altamente eficiente, por ejemplo, desde el momento de entrar la yuca fresca a la tolva y salir transformado en almidón toma 15 minutos, siendo una de las plantas más eficientes de Latinoamérica y se califica su almidón como triple A, el cual se destina al mercado nacional e internacional.

Actualmente Almidones de Sucre genera 60 empleos directos en planta y 600 indirectos en labores de campo en los departamentos de Sucre, Córdoba y Bolívar, las exigencias de procesamiento requieren mantener 3.000 has de yuca para el funcionamiento de la planta, de ahí que los productores sean esenciales para sostener la demanda de yuca durante el año. Los cultivos deben estar a máximo 80 kilómetros a la redonda para que el flete no recargue el precio del producto y se deben traer a la fábrica a más tardar 48 horas después de la cosecha.

La variedad de yuca industrial de mayor recepción es la M-TAI que da un almidón blanco y es de mayor rendimiento (20 ton/ha). En la actualidad, como proveedores de materia prima cuentan con 100 agricultores inscritos, que de forma agregada tienen sembradas 1.600 hectáreas, a quienes se les garantiza la compra y sostiene el precio de compra mediante contratos forward. Además, la empresa tiene sembradas 50 hectáreas en la zona. La programación de entrega a la empresa, se planea para cada productor, dependiendo de su área sembrada, quienes despachan cada día un camión de 12 toneladas hasta agotar la cosecha, luego sigue otro productor con las entregas y así sucesivamente, de esta manera se garantiza una entrega sostenida en el tiempo que asegura durante 10 meses la provisión de la materia prima para la producción de almidón natural.

El almidón seco es empacado en bolsas de 25 kilos y comercializado con destino a multinacionales nacionales, ubicadas principalmente en Medellín, donde sus mayores compradores son industrias de alimento como Nutresa, empresa que es cliente de Almidones de Sucre desde 2010 y le compra el 65% del volumen del almidón de yuca, el almidón es usado por Nutresa para el negocio cárnico y el negocio de galletas; otras industrias clientes son Alimentos Zenú S.A. También parte de la producción es exportada a Venezuela, Perú y Panamá. (Almidones de Sucre, 2015).

La empresa destina su producción hacia eslabones que agregan valor al almidón dada su versatilidad de uso: fabricación de snack, en panificación, en cárnicos, en cartonería, pegantes, concentrados para animales, alcohol carburante e incluso la industria petrolera.

A nivel local y mediante técnicas artesanales, la yuca fresca es transformada en almidón natural, almidón agrio, snack y comercializados

los subproductos del proceso de obtención del almidón como el ripio de yuca.

Entre las formas artesanales de transformación de la yuca se encuentran las siguientes actividades y productos:

**Yuca picada:** es un proceso mediante el cual pican la yuca para agregarle valor y comercializarla a un mejor precio.

**Almidón natural y almidón agrio artesanal:** es un proceso más avanzado en el cual transforman las raíces de yuca en almidón natural o almidón agrio, vendiendo también los subproductos del proceso como el bagazo o afrecho.

**Snacks:** la fabricación y comercialización de los productos alimenticios a base de almidón de yuca, en el Caribe colombiano, está a cargo de pequeñas empresas familiares que producen panderitos, diabolines y rosquitas, elaborados de manera artesanal en los propios hogares. Por ejemplo, la elaboración de diabolines en los municipios de Betulia y Corozal (Sucre) son de tradición familiar, fabricados en los patios de la casas con técnicas manuales. En un día se hacen hasta 14 horneadas de 10 bandejas que contienen en promedio 600 diabolines cada bandeja.

Para ello se contratan a seis u ocho operarios a quienes les pagan 10.000 pesos el día y el valor de la producción diaria asciende a 600.000 pesos en promedio. “La materia prima (almidón de yuca) la compran en La Unión (Sucre) o Ciénaga de Oro (Córdoba). Un bulto de 100 libras cuesta 90.000 pesos a precios de 2011 y la producción la venden a \$5.000 la libra de diabolín en el mercado local y regional (Barranquilla, Cartagena, Montería y Sincelejo)” (Aguilera, 2012, pág. 45).

Los transformadores a escala industrial se caracterizan por poseer una organización estructurada para la adecuada administración y órgano de dirección representada en la Junta Directiva. A escala artesanal, pueden estar agremiados o ser independientes.

#### 6.4.2. Condiciones de Comercialización

En el mercado local se identifican cuatro canales de comercialización de la yuca en fresco diferenciados por el consumidor al que llegan, así:

1. Productor → Consumidor rural

2. Productor → Consumidor industrial

3. Productor → Plantas artesanales

4. Productor → Mayorista de origen → Mayorista de destino → Minorista → C. Final

Las variaciones de precio tienden a estar relacionados con las épocas de cosecha y escasez de la yuca en los mercados, dependiente de la oferta y demanda de la yuca fresca.

Para el mercado internacional, se reportan exportaciones de raíces de yuca procedentes del departamento de Sucre, durante el año 2015 por \$1,62 millones de dólares en valor FOB y para lo corrido del período de enero a agosto de 2016 estas exportaciones ascendieron a \$1,74 millones de dólares en valor FOB (DANE, 2016). Los precios de la yuca fresca en los mercados internacionales también responden a la oferta y la demanda.

Con relación a la comercialización del producto transformado, en el mercado local, la yuca transformada corresponde a almidón natural, almidón agrio, yuca picada, snacks y subproductos como el ripio. Los destinos del almidón de yuca a nivel local corresponden a pastelerías, productores de snacks y venta ambulante. Consumidores finales gastronómicos como los restaurantes se proveen diariamente en tiendas locales; las pastelerías se surten de forma semanal y generalmente lo hacen en almacenes de cadena.

Lo destinado a mercados internacionales, correspondiente al almidón se ha venido incrementando, desde 2013 cuando registró un valor de \$95.000 dólares FOB, ya en 2014 sumó \$216.000 dólares FOB y en 2015 alcanzó los \$235.000 dólares FOB (DANE, 2016).

Para el desarrollo de la comercialización de los procesados de yuca tienen bastante importancia los distintos actores que conforman los eslabones de la cadena de valor de esta actividad, identificándose algunas condiciones específicas, como, por ejemplo.

La cadena de valor de la yuca está compuesta por eslabones muy fuertes tal es el caso de la empresa Almidones de Sucre, y otros eslabones muy débiles, como los transformadores artesanales, predominando en cada eslabón la acción individual; cuando existe acción conjunta y coordinada entre eslabones débiles y eslabones fuertes es porque se encuentra supeditada a efectos jurídicos (contratos forward).

Los actores débiles se presentan dispersos geográficamente, aunque con trayectoria de asociación de muchos años en muchas estructuras cooperativas, su debilidad se evidencia en desconocimiento de la cadena de valor, escasa información de mercados, escasa asimilación de los conceptos de valor y márgenes de intermediación a lo largo de la cadena; deficientes incentivos para crear interacción entre los eslabones, se defiende el eslabón en que se está incurso; ausencia de una dinámica horizontal de integración y visión holística de la cadena global no sólo en Sucre, sino de todo el país, porque el reto sería hacerse competitivos frente a cadenas consolidadas de países productores de yuca en el mundo.

Desde los eslabones fuertes de la cadena y desde actores del contexto como la academia, se observa a los eslabones débiles como marginales en su producción individual, sin considerar que la apreciación debe ser del agregado de todos los eslabones considerados débiles o marginados; éstos tienen un poder no reconocido ni siquiera por ellos mismos, cuando sean capaces de procesar información podrían adquirir capacidad de negociación por boicot. Esta cultura de apreciación debe cambiar, pues siempre se trata al eslabón débil como beneficiario cuando no lo es; existen otros actores del contexto con amplio reconocimiento y aceptación por parte de los eslabones débiles, se trata de las instituciones de investigación como el CIAT, en cuanto han sido incluyentes de los eslabones débiles en sus procesos de extensión in situ, haciendo posible el desarrollo de innovación.

Las relaciones entre los eslabones no pasan de ser un mero traspaso de la materia prima, sin interesarse por las vicisitudes de los otros eslabones; no todos los eslabones se conocen entre sí; no se genera información para estimar la diferencia de ingreso bruto que obtiene el productor de yuca fresca desde la producción frente al precio del producto ya transformado que paga el consumidor final (Figura 6. 2).



Figura 6. 2 Agentes de la cadena de valor de la yuca en Sucre.

Fuente: Elaboración propia.

También participan los proveedores de bienes y servicios; entre los proveedores de bienes se encuentran los almacenes agropecuarios que surten de los insumos necesarios para la producción, los abonos, agroquímicos, equipos y herramientas. En cuanto al suministro de servicios, participan la banca, proveedora de créditos; el alquiler de equipos para arado y la demanda de vehículos de transporte en función de las ventas, entre otras entidades.

Otros actores en el eslabonamiento, son los mayoristas de origen, que tienen contacto directo con el productor a quienes identifica en las zonas de producción, es quien establece el precio, debido a la dispersión de los cultivadores. Para el mayorista de destino, ocurre que no tiene contacto directo con el productor, compra al mayorista de origen y vende a minoristas.

En lo que respecta al canal minorista, su papel puede tener mayor influencia según el volumen de compra, ubicándose como pequeños, medianos o grandes minoristas, dependiendo de lo cual tendrá relativo poder de negociación para fijar precios frente al mayorista de origen. Los minoristas venden a amas de casa, restaurantes, fábricas de diabólicos y a otros minoristas.

El consumidor final puede demandar yuca fresca o transformada en alguno de sus derivados a lo largo de la cadena; los lugares de compra serán el mercado de abastos, el cultivo propio, puerta de la casa, tienda de abarrotes, supermercado, restaurante, pastelerías; su abastecedor puede ser él mismo, el productor, un minorista, un mayorista. Estos consumidores de la yuca fresca o transformada pueden ubicarse en el ámbito local, nacional e internacional.

### **6.4.3. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y condiciones de competitividad de la agroindustria de la yuca en el departamento**

En este aparte se ha querido realizar un análisis de las condiciones que presentan las empresas pequeñas y medianas relacionadas con el procesamiento de las raíces de yuca y que se encuentran registradas en la cámara de comercio de Sincelejo, para reflejar sus características de producción y competitividad y su participación en los mercados.

Según el registro de la Cámara de Comercio de Sincelejo al 2016, eran diez (10) las empresas elaboradoras de almidones y productos derivados, la mayor parte tienen como domicilio principal a la ciudad de Sincelejo (40%), capital del departamento, luego aparecen las domiciliadas en el municipio de Betulia con el 30%, seguido por las domiciliadas en los municipios de Sampués (20%) y Corozal (10%); todos estos municipios están relativamente cercanos y con mayor población urbana frente al resto de municipios de la zona, aspectos que toman en cuenta las empresas para decidir su ubicación, en cuanto se garantiza mayor interacción comercial. En adelante la información que se describe y analiza no incluye información sobre la empresa Almidones de Sucre SAS, por presentar características muy diferentes a las demás, en cuanto a tamaño, proceso de producción, comercialización, tecnología, gestión y otros aspectos.

El análisis de las encuestas diligenciadas por los empresarios permite conocer que la transformación de la yuca fresca se orienta a la producción de almidón natural (50%), almidón agrio (16%), yuca picada en trozos (16%) y snack (18%), estos últimos conocidos comercialmente bajo el nombre genérico de diabólicos o yabólicos. Aquellas empresas que se dedican a la producción de almidón natural y almidón agrio también venden subproductos como el bagazo, afrecho o ripio.

Lo anterior determina que la mayoría de las firmas encuestadas ofrecen como producto el almidón (natural, agrio) y subproductos del proceso como el ripio, afrecho o bagazo de yuca, o sólo la yuca picada, fases iniciales del proceso de transformación de la yuca fresca, y una menor proporción restante cubre el proceso de producción de snack, fase más avanzada en la cadena de valor de esta agroindustria, pero haciendo uso de técnicas artesanales.

A su vez, el 50% de quienes procesan la yuca se ocupan de producirla, transformarla y comercializarla; el 33% es productor y transformador, pero no comercializa directamente y el 17% no es productor, compra la yuca fresca para procesarla y comercializarla. Todos colocan su producto en el mercado nacional y emplean en sus procesos de 1 a 10 empleados, bajo una estructura jurídica donde predomina la persona natural (90%), seguida de la figura de Cooperativa (10%).

Gran parte de las empresas entrevistadas (67%) consideran que poseen una infraestructura adecuada, la cual se encuentra estratégicamente ubicada (así lo considera el 83%), por lo que son fácilmente accesible a los clientes y proveedores, además una gran proporción de ellas (67%), cuenta con un presupuesto destinado a mantenimiento de instalaciones. (Figura 6. 3).

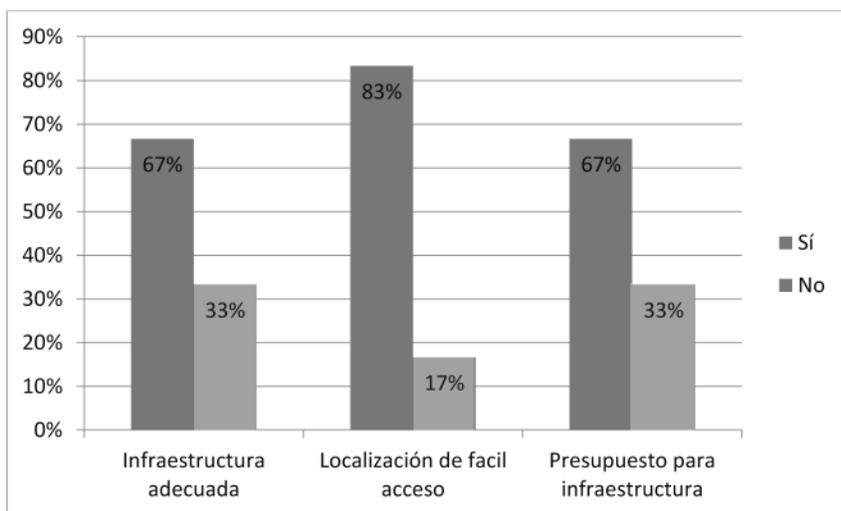


Figura 6. 3 Infraestructura.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

#### 6.4.4. Formas de gestión, información, mercadeo y relacionamiento de los negocios de la agroindustria de la yuca en el departamento

Una empresa competitiva deberá estar administrada para gestionar aspectos claves en la agregación de valor: El recurso humano cualificado, la planeación estratégica y la gestión de la competencia.

Para el caso de las empresas analizadas, de los resultados expuestos en la Figura 6. 4 se encuentra que a pesar de identificarse las necesidades de formación de los empleados, en muchas de ellas (67%), la capacitación solo cubre en parte (50%) los requerimientos de capacitación. Es importante destacar que todas estas empresas cumplen una función social esencial, en cuanto en conjunto, generan 35 empleos permanentes y 62 empleos temporales.

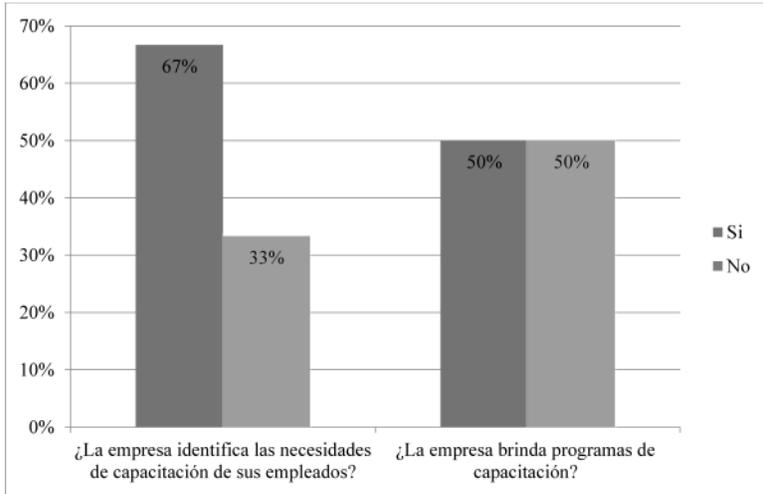


Figura 6. 4 Gestión de la capacitación a los empleados.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Al analizar la adopción de planes para la consecución de objetivos basados en la competitividad, se encuentra que el 50% de las empresas dicen realizar planeación estratégica, sin embargo el 87% de éstas no cuenta con un documento formal del plan estratégico de la organización, aspecto que sí se cumple para el 17% de aquellas que elaboran el documento y lo dan a conocer a todas las dependencias de la empresa. (Figura 6. 5).

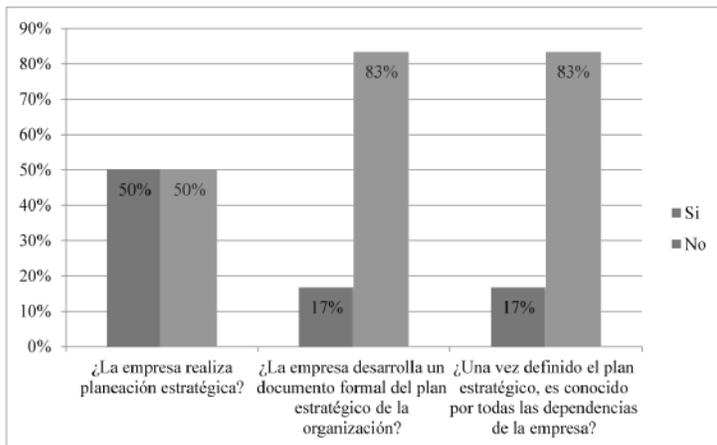


Figura 6. 5 Gestión de la planeación estratégica.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Ninguna de las empresas pertenece a gremios o asociaciones relacionadas con la agroindustria de la yuca; tampoco mantienen un trato cooperativo o de alianza estratégica con los proveedores, clientes, competidores, asociaciones o entidades del gobierno; sólo el 17% ha participado en programas de fomento o fortalecimiento empresarial.

Los proveedores son un eslabón hacia atrás en el encadenamiento agroindustrial de la yuca, de suma importancia como abastecedores en las distintas subregiones de Sucre. Sin embargo, consultadas las empresas al respecto, reflejan varias limitaciones con los proveedores en cuanto conocimiento de sus ofertas, otros clientes y demás aspectos de importancia, Figura 6. 6.

Algunas de las empresas entrevistadas (67%), desconoce el catálogo de productos ampliado de los proveedores, o sus clientes principales (83%); sin embargo, la gran mayoría (83%) cuenta con abastecedores alternativos para la adquisición de materia primas e insumos requeridos en la elaboración de sus productos.

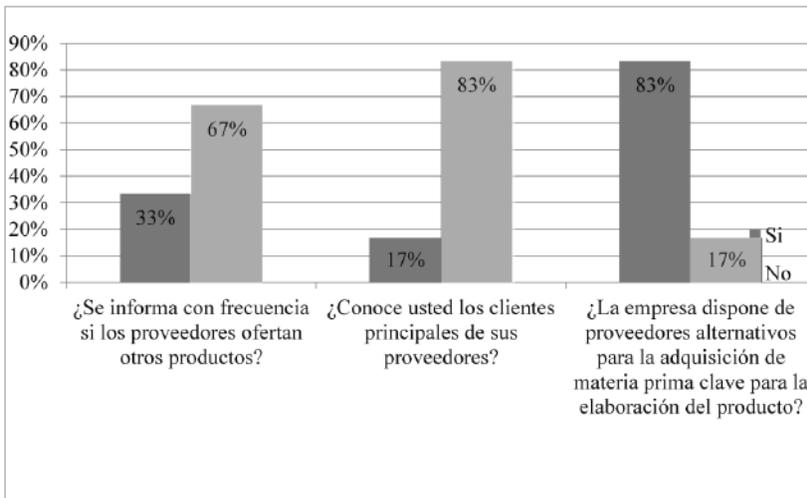


Figura 6. 6 Gestión de los proveedores.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Con respecto a las actividades de innovación, se indagó sobre mejoras introducidas al producto, la generación de nuevos bienes y servicios, mejoras o nuevos procesos, entre otros aspectos y en la Figura 6.7 se ilustran las respuestas más frecuentes.

Un 33% de las empresas encuestadas manifiestan el desarrollado actividades de innovación relacionadas con mejoras en bienes y servicios, otras que representan el 16,7% indican que han orientado sus actividades de innovación a la adopción de nuevos bienes y servicios y otro 16,7% que han hecho innovación mejorado los procesos.

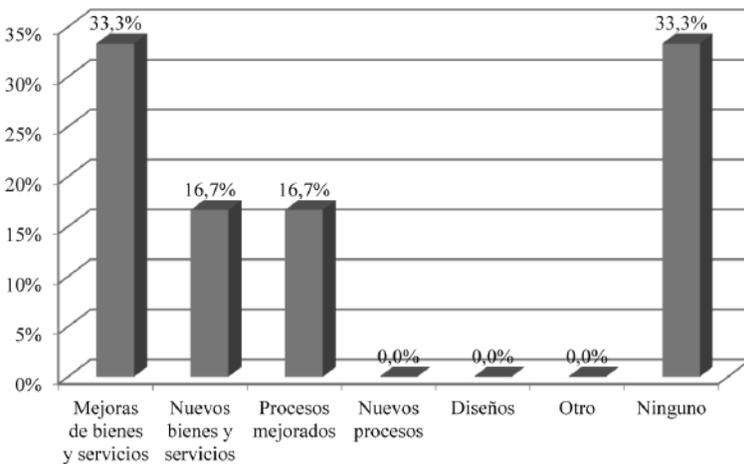


Figura 6. 7 Actividades de innovación.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Esgrimen como razones para efectuar la innovación, el querer crecer en el mercado, adecuar infraestructura para cumplir estándares del INVIMA, mejorar los servicios a los socios y la comunidad y por los requerimientos que deben cumplir las materias primas ante los clientes, de modo que las empresas que innovaron, usaron como fuentes de información a los clientes y a los socios de la empresa (caso de la Cooperativas). Un 33,3% de las firmas encuestadas señalan no haber llevado cabo ninguna actividad de innovación.

El 83% de los encuestados declara que su producto no se distingue frente a los que produce la competencia, pero que ubica en el mismo mercado, sólo una empresa refiere que su producto de almidón se distingue porque sirve por igual para la industria y como producto alimenticio, esta empresa sin embargo no se considera innovadora, como tal, en cambio, se declara otra, también de la línea de almidón, pero solo la productora de yuca seca en trozos (Cooperativa) ha recibido el “reconocimiento nacional por

permanencia”, que ellos relacionan con innovación; a su vez un 66% cuenta con procesos orientados a captar sugerencias, ideas y requerimientos de sus clientes sobre las líneas de productos ofertados. El 83% de los directivos de estas empresas se mantiene informado de tendencias del mercado a través de la comercialización directa, los clientes e informaciones de la dirección (caso de la Cooperativa).

Preguntados sobre las entidades que apoyan la ciencia, tecnología e innovación del sector productivo, los encuestados reconocen e identifican al SENA con el mayor porcentaje de relacionamiento al respecto, un 67%, seguido por Colciencias (17%) y FOMIPYME (17%); un porcentaje alto (33%) no conoce o no sabe acerca de ninguna de las entidades de apoyo a la innovación, Tabla 6. 1. Es importante comentar que quienes han adelantado procesos de mejoramiento o innovación, señalan algunos obstáculos para innovar, entre los que detallan, el escaso conocimiento del mercado, la falta de recursos propios e incentivos del gobierno.

**Tabla 6. 1**  
*Conocimiento acerca de las entidades de apoyo.*

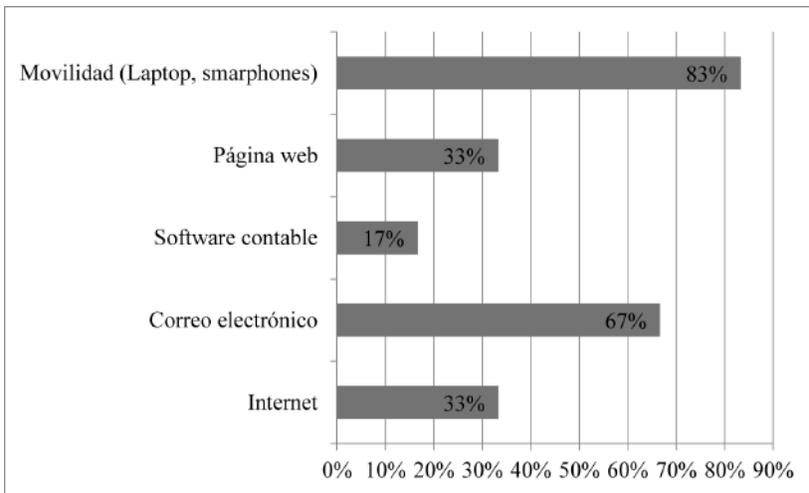
<b>INSTITUCIONALIDAD DE APOYO</b>	<b>PREGUNTA DE RESPUESTA MÚLTIPLE</b>	
	<b>6 (100% del total)</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación (%)</b>
Innpulsa	0	0%
Sena	4	67%
Colciencias	1	17%
Incubadoras	0	0%
Fomipyme	1	17%
Bancoldex	0	0%
Otra	0	0%
Ninguna	1	17%
NS/NR	1	0%

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) son consideradas un poderoso medio para conocer la oferta de bienes y servicios de las empresas. Sin embargo, muchas de las empresas encuestadas (67%)

no consideran importante identificar las tecnologías de información y comunicación que emplean sus competidores, aunque ellas mismas declaran estar incursas en el uso de las TIC para dar a conocer información de la empresa.

El empleo de las TIC está referido principalmente al empleo de celulares y computadores portátiles, en un 83% de los entrevistados, seguido del empleo del correo electrónico (67%); un menor empleo se hace de las páginas web (33%) y software contable (17), este último medio sólo es empleado por una firma que es de carácter cooperativo. (Figura 6. 8).



*Figura 6. 8 Uso de las TIC.*

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Un buen sistema de información de las empresas debe ser de carácter transversal en cuanto soporta e integra dependencias internas y externas de manera coordinada, pero al mismo tiempo un sistema integral de información debe planearse, gestionarse y servir a la competitividad de las empresas, en cuanto clasifica información veraz y con sentido de oportunidad para la toma de decisiones. En tal sentido, anticiparse a lo que pudiese suceder con la máxima certeza, equivale a interpretar la información que circula de forma dinámica desde distintas fuentes, para que al ser comparadas permita inferir o estimar escenarios futuros.

Siendo así, se debe prestar atención a los espacios donde se origina la información de las empresas, entre éstos las ferias, las reuniones de juntas directivas, bases de datos, informes, rendiciones de cuentas públicas, revistas especializadas en ciertos sectores, prensa, estadísticas. Así las cosas, la vigilancia tecnológica es un requerimiento que los ambientes TIC hacen posible.

En referencia a las empresas estudiadas, se determinó que no hacen uso de los sistemas de información como estrategias mediante las cuales pueden enterarse de las últimas tendencias de la agroindustria para adecuar su posición competitiva en el mercado, se observa por ejemplo, que muchas (67%) no tienen a un responsable a cargo de efectuar vigilancia tecnológica a clientes, competidores, proveedores, y en el mismo sentido, estas mismas empresas tampoco tienen identificadas las fuentes de información. (Figura 6. 9).

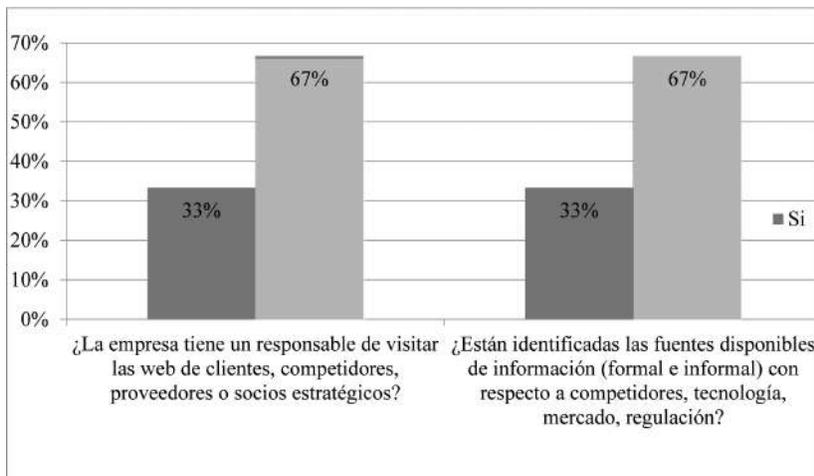


Figura 6. 9 Participación en vigilancia tecnológica.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Una de las fuentes de información comercial que pueden utilizar las empresas es la participación en ferias de bienes y servicios y además una forma de promoción de sus actividades y obtención de aprendizajes a través de la interacción entre productores y clientes y del intercambio de experiencias.

Sin embargo el 83% las empresas de la agroindustria de la yuca en Sincelejo dicen no participar con stand propios en ferias empresariales,

mientras que el 17% que dice hacerlo previamente se anticipa e indaga sobre los otros participantes y sus productos y además planifica su asistencia. (Figura 6. 10).

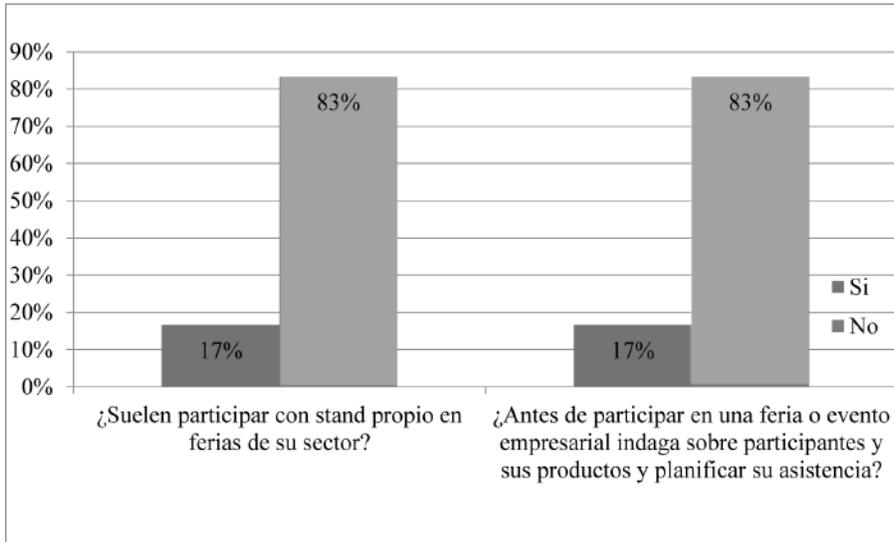


Figura 6. 10 Participación en ferias.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

El 83% de las empresas bajo estudio no cuenta con área de marketing, tampoco hacen publicidad a sus productos y no cuentan con un presupuesto destinado a este rubro. El 17% restante que hace publicidad, recurre a medios como la radio, páginas web y redes sociales, capacidad que en realidad exhibe la Cooperativa de Trabajo.

En cuanto a la gestión de la información la mayoría de las empresas (67%) hacen reuniones para analizar información sobre competidores, clientes y proveedores, pero sólo el 17% del total, asignan un presupuesto destinado a obtener fuentes de información, entre estos, la web, la suscripción a revistas especializadas, informarse de terceros, obtención de informes públicos de rendición de cuentas, bases de datos y estados financieros. (Figura)

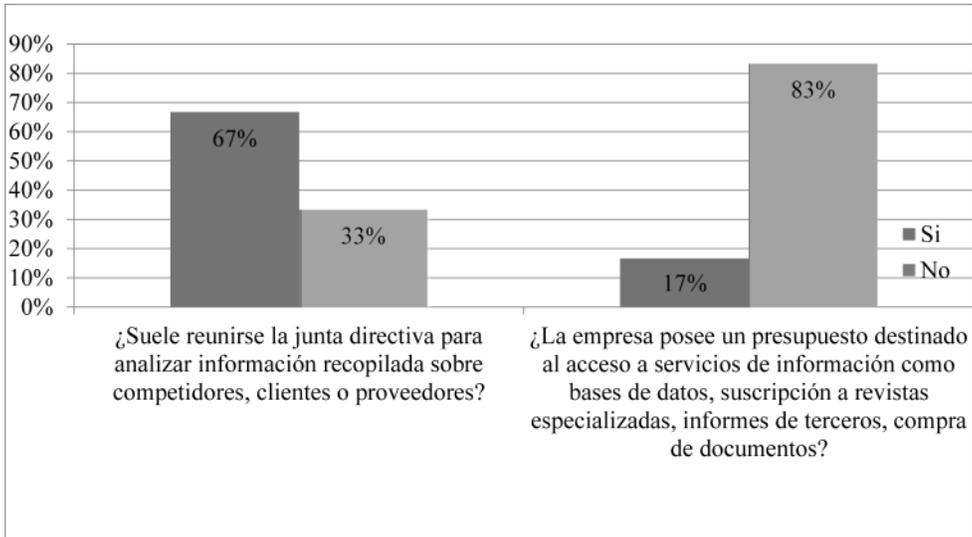


Figura 6. 11 Gestión del acceso a información.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

Pese al papel que cumplen las TIC y su impacto como integrador de información en tiempo real, una alta proporción de las empresas (50%) dice no interesarle participar en plataformas en línea para analizar tendencias relacionadas con las actividades misionales de la empresa, posición que podría estar evidenciando desconocimiento acerca de la importancia de la vigilancia tecnológica para competir en el sector de la agroindustria de la yuca.

Preguntadas sobre uso de indicadores para medir los gustos y preferencias de los clientes, sólo el 33% respondió utilizar algunos indicadores con esta finalidad; además un gran porcentaje de las empresas, el 83%, indica no tener adecuado un proceso para atender y resolver preguntas, quejas y reclamos de los clientes.

Las empresas analizadas manifiestan que el tipo de clientes que atienden se distribuye en una proporción igual de 50% para minoristas y mayoristas, entre los cuales un 33% son particulares, estando ubicados todos en el territorio nacional. ( Figura 6. 12).

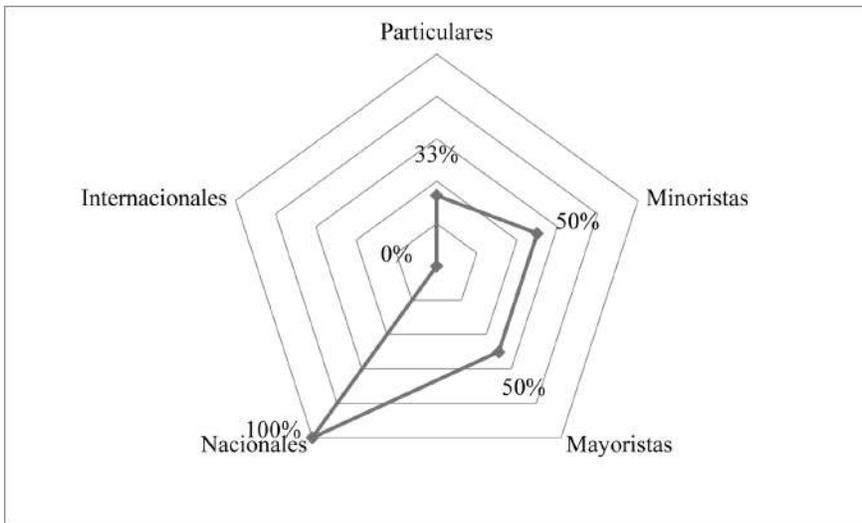


Figura 6. 12 Clientes.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

El 50% de las empresas consultadas manifiestan que ‘casi siempre’ venden a crédito y otro tanto, el 17%, indica que lo hace ‘algunas veces’. También comentan que para el 87% de las empresas la facturación mensual que realizan puede registrar un valor entre 11 y 50 millones pesos y el restante 13% la factura de ventas mensuales tendría un promedio de 10 millones de pesos. Todo lo cual, indicaría la necesidad de disponer de una importante suma de dinero como capital de trabajo.

Entre los canales que utilizan estas empresas para comercializar sus productos, el 67% manifiesta que comercializa mediante venta directa, siendo menor (33%) las empresas que recurren a la venta indirecta (representantes, intermediarios, comisionistas) o distribución a través de minoristas. La producción se destina al mercado local principalmente (76%) y en menor cantidad (24%) al mercado nacional.

Se puede también decir, que la mayoría de las empresas (83%) ha identificado a sus principales competidores, pero al mismo tiempo muchas de éstas (67%) no realizan actividades de inteligencia competitiva y comercial. (Figura 6. 13).

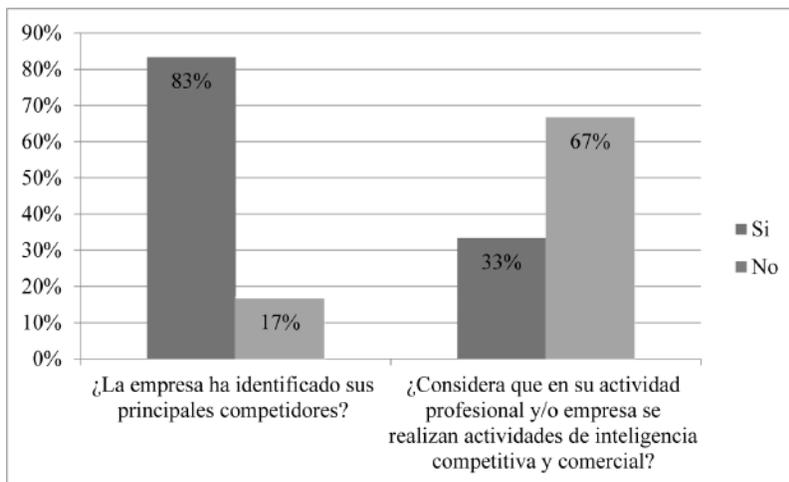


Figura 6. 13 Gestión de la competencia.

Fuente: Encuesta y elaboración propia.

El 67% de las empresas dice competir con productos importados en el mercado; sin embargo, una proporción igual dice no preocuparse por conocer el flujo de ventas mensual, trimestral o anual de sus competidores.

Por otro lado, de las empresas analizadas, ninguna ha recibido certificación de calidad; y en cuanto a grado de inteligencia competitiva y comercial, el 67% se cree incipiente, y el 33% se considera en grado intermedio.

#### 6.4.5. Propuestas de estrategias y posicionamiento de la agroindustria para el mercado nacional e internacional.

Con base en el análisis realizado y la percepción obtenida de los empresarios y representantes de entidades es posible visualizar algunas propuestas de estrategias que permitan superar debilidades, aprovechar fortalezas y oportunidades y reducir las amenazas, que afectan al conjunto de productores y procesadores de raíces de yuca en el departamento de Sucre.

En el marco de las estrategias para consolidar fortalezas se propone, aprovechar de forma activa las líneas de crédito de FINAGRO, generar mecanismos de relación que permitan obtener más divulgación y conocimiento de resultados de investigaciones sobre la mejora de cultivos.

Así mismo, lograr procesos que faciliten negociar riesgo compartido con los proveedores. Además de desarrollar la disposición de comprender y actuar como actores articulados dentro de una cadena de valor de producción.

Como medio de superar las debilidades se considera importante adoptar estrategias adaptativas, como la de acceder a créditos asociativos respaldados con fondos comunes, mantener contacto permanente con las UMATAS para capacitación en técnicas de negociación, además de lograr como soporte principal que estas unidades gubernamentales municipales, ofrezcan un servicio integral de asistencia técnica, insumos y bienes y de absorción de cosechas.

Junto con lo anterior, se debe estructurar un proceso de fortalecimiento de las organizaciones y empresas de productores para actuar con capacidad de negociar en colectivo condiciones de paquetes de servicios financieros y capacitaciones específicas sobre los distintos servicios que ofrecen estas entidades.

Otras de las estrategias relativas a productores campesinos pueden ser: zonificar el departamento de acuerdo a tamaños de áreas dedicadas al cultivo a fin de establecer acopios que abaraten costos de transporte.

Coordinar la puesta del producto en el mercado que requiere coordinación entre productores viables, a través de las TIC, teléfonos inteligentes, por tanto debe diagnosticarse y ampliarse cobertura en zonas de siembra.

El campesino debe contar con información traducida a su nivel de escolaridad sobre comportamiento del sector. Aumentar la producción por unidad de superficie a partir de nuevas variedades.

Por otro lado, establecer una base de datos compartida vía teléfono inteligente sobre producción por unidad de superficie, técnicas de cultivo, precios en el mercado, variedades y otros datos de interés para los productores. Convenir cultivos asociados entre productores que no cuenten con áreas disponibles para ampliar la frontera agrícola.

Para los transformadores, las prioridades estratégicas deben dirigirse entre otros aspectos a:

- Asegurar a los productores la absorción de cosechas, pero hacerlos partícipes de los beneficios globales de la cadena, que tengan participación en utilidades o pérdidas.
- Blindar la cadena de valor a través de sus actores. Una cadena blindada es la verdadera barrera a la entrada de productos extranjeros sustitutos o de competencia directa.
- Construir un plan de consumo de derivados de la yuca nacional (marketing) como apoyo a la industria y empleo local.
- Hacer uso de las TIC como integradoras frente a dispersión geográfica.
- Promover apoyo para maquinaria agrícola a cargo de las UMATAS, para ser los integradores, vinculando profesionales del área de la administración. Y, así mismo, promover el aumento de la cobertura de banda ancha para el departamento de Sucre y el acceso a dispositivos móviles inteligentes.

En cuanto a los mayoristas se debe hacer énfasis en:

- Vincular al mayorista a la cadena de valor y hacerlo sentir partícipe y responsable de la misma.
- Colocar los recursos del mayorista (capacidad de acopio, capital de trabajo, logística, conocimiento del mercado), al servicio de la cadena.
- También practicar estrategias gana-gana, que significa que los partícipes de una cadena trabajen por una visión supra de una cadena productiva, protegiéndola de competidores de otras regiones o países. De igual manera el marketing desde organismos públicos de apoyo al sector, y de los partícipes del encadenamiento debe orientarse a la cadena y no a sus derivados.
- Es necesario ubicar los nichos de derivados de la yuca y su potencial de crecimiento para orientar políticas públicas que dinamicen la cadena. Así mismo, el marketing público y desde los actores de la cadena, debe orientar para que los minoristas conozcan los riesgos de desabastecimiento de la yuca y sus derivados para el consumo humano.

- Con respecto a los consumidores se debe aprovechar los medios masivos y TIC para ofrecer información veraz a los consumidores finales.
- Asegurar a los consumidores de derivados de la cadena de la yuca productos inocuos a través de su trazabilidad. Educar al consumidor final acerca de la importancia de proteger la industria nacional eslabonada de la yuca e influir su decisión de compra ante la competencia.

## 6.5. Conclusiones

En general se destaca que los productores de raíces de yuca en el departamento de Sucre, conforman un sector campesino conocedor de la actividad, disponiendo del recurso suelo relativamente apropiado y soportan la explotación en la mano de obra familiar y algunas veces por jornales contratados.

Sin embargo, los productores se encuentran dispersos en todo el departamento y no siempre hacen parte de asociaciones, vendiendo su producto al mejor postor, sin contar con incentivos que generen fidelidad sobre los demandantes del producto, sin tener mucha claridad sobre la importancia de su producto en los eslabones subsiguiente de la cadena de producción y los derivados y usos variados del producto.

En la actividad de transformación se cuenta con dos modalidades de transformación, la realizada por transformador industrial, que dispone de una planta procesadora de yuca, demandando importantes cantidades de materias primas para operar, representa una condición de liderazgo sectorial en la región, Colombia y América Latina contando con equipos de última generación.

La otra modalidad es la llevada a cabo por transformador artesanal, que se representa por grupo de personas con buena capacidad creativa pero fundamentada en las actividades empíricas y tiene relativa especialización en pocos productos y su nicho de mercado.

Entre los transformadores el concepto de calidad es relativo y se orienta acorde a las más o menores exigencias del comprador y presentan distintas formas de conformación jurídica que va desde persona natural, asociaciones y SAS.

El transformador artesanal, refleja escaso conocimiento de los costos de producción y deficiente información y estudios sobre el comportamiento de la demanda, así como limitadas capacidades administrativas, técnicas, organizativas, financieras para ampliar la capacidad instalada.

Aspecto importante son las características de los mayoristas que pueden jugar un papel crucial en dinamizar los distintos eslabones de la cadena, Entre estas características están las de ser buenos conocedores de las zonas de cultivo y de los productores, además cuentan con capital para grandes compras del producto, teniendo capacidades de manejo adecuado de la logística de transporte, tiempos, distribución y compradores hacia adelante de la cadena, junto con amplio conocimiento de la formación de precios y fluctuaciones.

De igual manera, se debe destacar que los minoristas poseen condiciones de cierta especialización en su sector y nicho, buen conocimiento de las necesidades del consumidor final y el acceso al contacto directo con este último.

## 6.6. Referencias

- Aguilera, M. (2012). *La yuca en el Caribe colombiano: De cultivo ancestral a agroindustrial*. Cartagena: Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional, publicación del Banco de la República – Sucursal Cartagena. Disponible en: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_158.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_158.pdf).
- Almidones de Sucre. (2015). *Informe*. Disponible en: <http://almidonesdesucre.com.co/es/>. Fecha de consulta 25SEP/2015.
- Cámara de comercio de Sincelejo & MINCIT. (2014). Hoja de Ruta del Departamento de Sucre. Bogotá.
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2016). *Base de datos: Sector yuquero en Sucre*.
- DANE. (2016). *El cultivo de la yuca (Manihot esculenta Crantz)*. Bogotá, D.C.: Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol\\_Insumos\\_abr\\_2016.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_abr_2016.pdf).
- Donovan, J., Stoian D., & Junkin, R. (2004). Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de Eco-Pymes en América Tropical. Memoria Semana Científica del Centro Agronómico Tropical de Investiga-

- ción y Enseñanza (CATIE).Turrialba.Costa Rica. <http://www.sidalc.net/REPDOC/A4171E/A4171E.PDF#page=19>.
- Mier, M. (2002). *Inteligencia competitiva: un factor importante para construir una tradición tecnológica*. México, D.F.: Boletín IIE, noviembre-diciembre. Artículos técnicos. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107035/inteligencia\\_competitiva\\_MATILDE.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107035/inteligencia_competitiva_MATILDE.pdf).
- Parra-Peña RI, Miller V, Lundy M. (2012). Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la Agricultura. CIAT Políticas en Síntesis No. 8. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).Cali, Colombia. 6p.
- Plazas, A., Pabon, H., & Rebolledo, S. P. (2007). Apropriación de prácticas de inteligencia competitiva para la articulación al mercado de redes de agroempresas rurales de pequeña escala. *Cuadernos de Administración, núm. 38, julio-diciembre*, Universidad del Valle, Colombia, pp. 117-125.
- Sánchez, T., & Aristizabal, J. (2007). *Guía técnica para producción y análisis de almidón de Yuca*. Roma (Italia): Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FA). Editora: Danilo J. Mejía-Lorío.
- Stoian, D, & Donovan, J. (2004). Articulación del mundo campesino con el mercado: integración de los enfoques de medios de vida y cadena productiva.Memoria Semana Científica del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).Turrialba.Costa Rica. <http://www.sidalc.net/REPDOC/A4171E/A4171E.PDF#page=19>.
- UNE 166006. (2011). *Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (Norma española)*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación. Disponible en: [http://www.imre.uh.cu/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/UNE\\_1660062011.pdf](http://www.imre.uh.cu/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/UNE_1660062011.pdf).



**CAPÍTULO VII**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE  
POSICIONAMIENTO DEL ÑAME  
PRODUCIDO EN EL DEPARTAMENTO DE  
SUCRE PARA EL MERCADO DE MIAMI,  
FLORIDA**

*Mauricio Vitola Osorio<sup>13</sup>*  
*Verónica Tordecilla Acevedo<sup>14</sup>*

---

13 Magíster en Negocios Internacionales e Integración, Universidad Tecnológica de Bolívar. Becario de la convocatoria departamental Año 2015-2016 del Programa de Formación de Alto Nivel Gobernación de Sucre-CECAR.

14 Profesora Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia



## 7.1. Introducción

El tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos de América, que entró en vigencia en mayo del 2012, ha sido uno de los tratados de mayor controversia y expectativas, con respecto a los tratados comerciales firmados y vigentes de nuestro país con otros países, dado el gran poder económico de este país norteamericano como primera potencia, pero al mismo tiempo las grandes oportunidades de negocios que ofrece este mercado y la mayoritaria participación de las exportaciones e importaciones con dicha nación en nuestro comercio internacional.

El segmento de la producción y comercialización de ñame cada vez adquiere más importancia en las actividades de agro exportación de los productores del departamento de Sucre, por tal razón ha sido priorizado como segmento de negocios con gran potencial en los ejercicios de prospección y planificación productiva y gubernamental en el departamento.

En el mercado de Miami, Florida, ya tienen participación exportaciones de ñame colombiano y sucreño, lo cual tiene muchas posibilidades de potencializarse con las condiciones ofrecidas por el acuerdo comercial existente con el país norteamericano, que favorece el ingreso de productos agrícolas como el ñame, sin pago de aranceles. De allí la importancia de profundizar en el conocimiento de las características actuales de producción y comercialización de este producto y explorar las percepciones de productores y comercializadores sobre el incremento de la participación de la venta de ñame en mercados como el de Estados Unidos, la adecuación de sus procesos productivos y perspectivas de avances en su posicionamiento en dichos mercados.

Las secciones correspondientes del capítulo también incluyen además de esta introducción, unas de aspectos teóricos y metodología, otras de resultados y conclusiones respectivamente. Los resultados están referidos a la dinámica de producción de ñame en el país y el departamento, percepción de los productores y comercializadores, condiciones de participación en el mercado de ñame de Miami, preferencias de dicho mercado y canales de

comercialización, requisitos de ingreso del producto al mercado y propuestas de estrategias para la ampliación de la participación en la comercialización de ñame hacia ese mercado.

## **7.2. Aspectos Teóricos**

Las ventajas comparativas que presenta Colombia en el sector agro, desde una perspectiva general, están asociadas con tener gran variedad de pisos térmicos, buenos niveles de fertilidad agrícola, biodiversidad de flora y fauna, riqueza de cuencas hídricas, acceso a dos litorales marinos y puerta de entrada a sur américa; todo lo cual son condiciones favorables, para el desarrollo de lo que Adams Smith denominó las fuentes de las riquezas de las naciones y el libre cambio de David Ricardo. Con el aprovechamiento de las fuentes de riqueza de las naciones, ha venido dinamizándose desde el siglo dieciocho el crecimiento económico de los países y la interdependencia entre ellos, dando lugar a procesos de mundialización y globalización de las economías y los mercados, fomentando el libre mercado o las negociaciones de acuerdos comerciales preferenciales e incluso el surgimiento de una organización de regulación internacional de comercio, como es la Organización Mundial del Comercio (OMC), creada en el año de 1994, para ampliar los alcances de regulaciones que fueron desarrollándose a través del Acuerdo General de Tarifas y Aranceles del Comercio, GATT, por sus siglas en inglés.

Durante los siglos XVIII y XIX se avanza de manera amplia en los procesos de industrialización, que reemplaza a los pequeños artesanos y productores, para dar origen a las fábricas, donde los productos empezaron a comercializarse en cantidades muy superiores. Desde ese período surge la necesidad de tener en cuenta aspectos relacionados con el mercadeo.

Puede plantearse que al inicio la orientación del mercadeo fue hacia como manejar la sobre producción como oferta de mercado, resaltando aspectos de distribución y venta de los productos; se definió el concepto y se publicaron los primeros libros al respecto. En una segunda etapa, que incluye la gran depresión, se hizo énfasis en las ventas, ya que los productos eran conocidos, dándose importancia a los estudios de mercado y estrategias de promoción. Para finales de la segunda guerra mundial se

puede ubicar una tercera etapa, el marketing empezó a enfocarse hacia el conocimiento e implementación de mecanismos de comercialización, de nuevo la oferta empezó a superar la demanda de productos.

Para Philip Kotler (1996), autor del libro “Dirección de Mercadotecnia”, el concepto de mercados nos remite directamente al concepto de mercadotecnia, y a criterio del mencionado autor, quien la destaca como una actividad humana asociada a los mercados en función de potencializar los intercambios a fin de lograr mayor satisfacción de necesidades y deseos de las personas.

Siguiendo con los planteamientos de Kotler, (1996), el marketing requiere de la implementación de una serie de estrategias, las cuales corresponden a los medios utilizados por una organización para alcanzar los objetivos, de allí que sea clave para obtener el éxito en las metas propuestas, desarrollar acciones de concentración, posicionamiento y diferenciación.

Otros autores señalan el carácter de proceso social del marketing, que a través del intercambio permite obtener los bienes que se deseen y beneficios mutuos para las partes que participan en la compra y venta, Rodríguez (2005)

Así mismo Kotler (1996) proponía una descripción de los pasos a seguir en el proceso de mercadeo con los elementos a continuación mencionados: i) identificación de oportunidades, ii) Desarrollo de nuevos productos, iii), atracción de clientes, iv) retención de clientes y generación de lealtad, iv) cumplimiento de pedidos. Siendo los pasos de identificación de oportunidades y atracción de clientes, los propósitos del análisis a describir en el desarrollo de esta investigación, respecto a la comercialización del ñame al mercado de Miami y la Florida.

Para Kotler & Armstrong (2007), un mercado meta se integra por un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, para los cuales una empresa a decidido atender. que la empresa u organización decide servir”. Para Stanton, Etzel y Walker (2000), el mercado meta, ya se le identifica como un segmento específico de mercado al cual la empresa enfoca su plan de marketing, en términos de una mezcla de mercadotecnia, para un grupo de personas u organizaciones.

La estrategia es el producto de un acto innovador, creador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación

de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión. Destacando algunos aspectos de definiciones de estrategia de autores importantes, puede señalarse que H. Mintzberg, (1998), integra la estrategia en las cinco P, de Plan, Play, Patrón, Posición y Perspectiva. En cambio David (2011), plantea que la estrategia, la conforman estrategias menores, para generar beneficios según fortalezas internas, aprovechando oportunidades y reduciendo riesgos de amenazas. Además ya K. Hatten, (1987), resaltaba el carácter de arte de la estrategia, mencionado que se trataba de entremezclar el análisis interno con la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que se controlan.

### **7.3. Metodología**

Se trabajó con un enfoque metodológico de carácter cuantitativo, analítico y propositivo, orientándose a estudiar y describir las características de las principales unidades productoras y comercializadoras del ñame en Sucre, en particular las vinculadas al mercado de Miami, Florida, así como proponer estrategias para mejorar y ampliar la participación en dicho mercado.

La información se obtuvo de encuestas directas a productores de ñame, considerando como punto de referencia su vinculación a una asociación de productores registradas en la Cámara de Comercio de Sincelejo, ubicados en 17 municipios del departamento de las subregiones Golfo de Morrosquillo, Montes de María y Sabanas, en la zona centro norte del departamento de Sucre. Se realizaron veinte y dos (22) encuestas a representantes de asociaciones de productores de ñame existentes en los municipios de las subregiones estudiadas.

También se apoyó en información secundaria de estudios anteriores y registros de entidades y análisis elaborados por las mismas. Entre las entidades se pueden identificar, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) , Pro Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), la FAO y el ICA que son instituciones estatales o multilaterales que tienen el objetivo de asesorar, controlar, apoyar, canalizar

e incentivar las exportaciones, como sistema de apoyo para los productores y exportadores.

La información recolectada se sometió a procesamiento estadístico con base en las técnicas pertinentes para la elaboración de tablas y gráficos de descripción y análisis.

## **7.4. Resultados**

### **7.4.1. Dinámica de producción y exportación de ñame en Colombia y el departamento.**

La producción en Colombia ha venido en aumento, según cifras registradas por Agronet (2014), para el 2014 existían 39.026 hectáreas sembradas y 29.426 cosechadas, para una producción de 307.551 toneladas de producto fresco, correspondiendo el 12,6% al departamento de Sucre, que equivalen alrededor de 39 mil toneladas, cantidad relevante en el marco de la producción nacional, como tercer productor y con participación de ventas en el mercado internacional.

La mayor producción en el departamento de Sucre está representada de manera principal por la producción de ñame espino, que tuvo importante aumento entre los años 2013 al 2014, presentándose un incremento de aproximadamente el 17% anual. La anterior situación va acompañada de una importante tradición de cultivo de ñame en las subregiones de Montes de María, Sabanas y golfo de Morrosquillo, además se ha identificado un buen nivel de calidad del producto e incluso en condiciones de superar a los competidores de otras naciones por poseer un mejor sabor; cualidad que mayormente se busca en países importadores del producto como los Estados Unidos y Europa.

En el departamento de Sucre existen 22 asociaciones de productores de ñame registrados en Cámara de Comercio de Sincelejo, quienes están localizados a lo largo y ancho de las regiones golfo de Morrosquillo, Montes de María y Sabanas. Estos productores se encuentran activos, registrados y están agrupados en agremiaciones y asociaciones; la gran mayoría de los asociados son pequeños productores que realizan sus cultivos en menos de una hectárea.

La siembra de ñame es muy poco tecnificada, ya que se realiza en surcos, el proceso de preparación de suelo y la cosecha, requieren de la contratación de mano de obra. En promedio, para hacer 6.000 huecos para sembrar la semilla se necesitan 30 jornales, siendo el jornal de cuatro horas y por el cual se pagan 18.000 pesos. En términos de costos, aproximadamente se requieren de cuatro a cinco millones de pesos para cultivar una hectárea de ñame criollo y trece millones de pesos para una hectárea de ñame espino.

Esta diferencia en costos de producción por variedad de ñame se mantiene en los precios de venta al consumidor; la siembra de ñame generalmente va acompañada con otros productos, ya que pocos agricultores se dedican con exclusividad al ñame. Los acompañamientos más frecuentemente utilizados son ñame-maíz y ñame-yuca, aunque se han dado casos de cultivo de ñame espino alternado con ahuyama y patilla, sirviéndole como cobertura y protección.

La época de siembra se presenta entre los meses de abril, mayo y junio, para realizar el arranque entre noviembre, diciembre y enero. El tiempo vegetativo estimado está entre diez y doce meses, dependiendo de la variedad de ñame. Sin embargo, en algunas ocasiones se utiliza el método de capada, que es un sistema de extracción del tubérculo que consiste en sacar el tubérculo antes del tiempo de maduración y dejar la cabeza en el suelo, de forma que un pequeño tubérculo vuelve a brotar y este se utiliza como semilla para el próximo cultivo. El ñame es un cultivo con un fuerte factor estacional, lo que constituye un obstáculo para que haya una constante oferta en el mercado. Normalmente entre junio y agosto no hay suficiente producto para la venta (Sanchez & Hernández, s.f., ).

En términos tecnológicos se han desarrollado algunas iniciativas gubernamentales y de organizaciones como el Programa Nacional de Biotecnología Agrícola (PBA), la Universidad de Sucre y organizaciones tipo ONG, las cuales han trabajado de la mano con los productores(as) en iniciativas como son: producción y multiplicación de semilla limpia de ñame, evaluación y adaptación de variedades con diferentes prácticas agronómicas agroecológicas (Espino botón, Espino Bejuco verde, Espino Bejuco morado, ñame amarillo), los cuales han permitido ajustar la tecnología sobre este cultivo pero estos se han realizado a nivel experimental y con ensayos en áreas reducidas o focalizadas, sin que exista una verdadera

apropiación de este tipo de prácticas por la mayoría de los agricultores, lo que conlleva a que cada año se repitan nuevamente pérdidas en cuanto a este cultivo.

La Gobernación del departamento de Sucre y Secretaría de Desarrollo Económico del Departamento, por medio de los documentos de coyuntura de la Unidad Regional de Planeación Agropecuaria URPA 2011, registraba que en Sucre existían en 2010, unas 1260 fincas o parcelas dedicadas a la producción de ñame espino, las cuales representaban una demanda de mano de obra continua familiar y de la localidad. Los rendimientos por hectáreas fueron de 11 ton/ha promedio y el precio promedio pagado al productor por kilogramo fue de \$ 1.091. Igualmente, en Sucre se reportó una producción de ñame espino de 13.020 toneladas en el año 2010, siendo el primer municipio productor Los Palmitos con 4.680 toneladas, seguido de Ovejas con 4.560 toneladas, Sampués con 1.000 toneladas y Tolviejo y Sincé con unas 337 toneladas. En total para el año 2010 se cultivaron unas 1.269 hectáreas cosechándose unas 1.260 has en todo el departamento de Sucre.

De acuerdo a información entregada por productores de la zona del municipio de Los Palmitos - Sucre, afirman que este cultivo en los últimos años ha tomado un giro, ya que su producción está orientando para atender al comercio local y con el fin de venderlo a las empresas exportadoras de Sucre, y que a pesar de llevar a cabo un manejo más exigente, sus rendimientos dejan mayor margen de ganancias respecto a otros cultivos.

Según manifiestan, en los últimos años se ha presentado un crecimiento del cultivo del ñame espino, tal vez motivado por la presencia de empresas exportadoras del producto en el departamento de Sucre, siendo un claro indicador de que este cultivo y la demanda a nivel internacional tiene un excelente auge, siendo actualmente uno de los productos agrícolas de más trascendencia y que mayores aportes realiza a la generación de empleo en el área rural, a la seguridad alimenticia de la población, a la generación de divisas e ingresos y al crecimiento socioeconómico de la Región Caribe.

Los productores de ñame se enfrentan principalmente a problemas fitosanitarios que afectan el cultivo, causados por los hongos *Colectotrichum glosporioides* f, *Fusarium* y últimamente (con presencia a partir del 2010) *phytophthora* y malformación de tubérculo (producto de una mala

preparación del terreno), el hongo phytophthora es la preocupación del ICA para establecer medidas para su manejo. Los costos de producción por hectárea para el ñame espino se calculan entre 5 y 8 millones de pesos y los rendimientos entre 12 a 15 toneladas según variedad, y algunos productores en el municipio de Los Palmitos bajo manejo agroecológico y orgánico de este cultivo han reportado hasta 30 toneladas por has.

Otra limitante de gran importancia es que la mayoría de los pequeños agricultores no realizan selección del suelo y rotación de los mismos, no realizan cobertura vegetal en sus cultivos, la mayoría de estos implementan el monocultivo pudiendo asociar con patilla y frijol, no cuentan con semilla de alta calidad para el desarrollo de sus cultivos, lo que los vuelve dependiente de sus semillas cada año.

Estas prácticas inadecuadas en los cultivos dan como resultado una baja rentabilidad y sostenibilidad del cultivo del pequeño productor ya que le demanda una mayor dependencia de agroquímicos y mano de obra del cultivo para su manejo, generando pérdidas que pueden ir del 20 al 90% durante la cosecha. La falta de verdaderas orientaciones en cuanto a la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el proceso de cosecha y poscosecha genera pérdidas significantes al momento de la cosecha por lesiones mecánicas o físicas al realizar el acopio a nivel local y luego al llevarlo a las empresa exportadoras.

#### **7.4.2. Percepción de los productores sobre la producción y comercialización.**

Consultados los productores mediante la encuesta realizada, sobre los motivos por los cuales en la zona donde están ubicados se siembra el ñame, el 100% considera que se hace por tradición y por rentabilidad, indicando claramente la importancia para la población sucreña de la producción y comercialización de este producto, el cual contribuye sustancialmente al sostenimiento de los hogares, siendo más beneficioso para los sembradores el hecho de que el producto pueda ser comercializado en el exterior y en particular en los Estados Unidos, ya que sus ganancias se verían aumentadas.

Manifiestan que los tipos de ñame que mayormente se cultivan en promedio para las distintas subregiones estudiadas, son el tipo espino con

el 81.8%, mientras el criollo es cultivado en un 68.2% y el diamante en menor proporción promedio, con un 59.1%. Esta situación es importante resaltar en razón a que actualmente el ñame de mayor preferencia en el mercado de los Estados Unidos es el ñame espino, porque presenta condiciones favorables para el consumo.

También indican que el promedio de la producción por cosecha que comercializan es mayor de 20 toneladas para el 54,5% de los productores de ñame encuestados, mientras que para el 45,5% de estos productores, su volumen de comercialización de la producción se encuentra entre diez y veinte toneladas, generalmente estos productores se encuentran asociados en cooperativas o centros de acopio del producto, esto indicaría que el producto tiende a presentar cierto nivel de accesibilidad y poseer altas posibilidades de surtir el mercado, no sólo nacional sino internacional.

Gran parte de los productores manifiestan combinar sus ingresos de la producción del ñame con los obtenidos por la producción de otros cultivos y actividades, sin embargo todos están dispuestos a continuar con la producción de ñame, indican que es buena la rentabilidad y el acceso a las semillas, pero requieren de más apoyo gubernamental para superar dificultades de vías de acceso y contingencias por mal clima.

### **7.4.3. Participación de los productores y comercializadores de Sucre en el mercado de Miami, preferencias del mercado y canales de comercialización.**

Por lo general, después de las labores de cosecha, el ñame pasa por una clasificación, en donde el de mayor calidad es seleccionado para enviar al mercado externo, otra parte para el mercado local y el resto para semilla. Los exportadores obtienen el ñame directamente del productor o del algún centro de acopio. Posteriormente hacen las labores de clasificación y limpieza como preparación para la exportación y se empacan en cajas de 20 kilos. Entre las condiciones que debe tener el tubérculo para ser comercializado en el mercado externo son: tener tamaño relativamente pequeño, entre una y cinco libras de peso, que no esté mal formado, ni maltratado y que tenga la respectiva certificación de estar libre de enfermedades como antracnosis.

Las exportaciones colombianas de ñame a Estados Unidos, fueron afectadas de manera desfavorable por la antracnosis, síntoma de enfermedad

causada por hongos en plantas de zonas calurosas y húmedas. Lo anterior disminuyó las exportaciones al mercado de Estados Unidos, a finales de la década de los noventa, reduciendo la participación de ñame colombiano en el mercado externo (Estados Unidos) de 14,2% (3.389 ton) en 1995 a 3,4% (881 ton) en 1998, (Reina, 2012).

De acuerdo con la Corporación Colombia Internacional, en el entorno mundial, los principales países demandantes de ñame son Estados Unidos, Puerto Rico, Venezuela y algunos países de la Unión Europea; mientras que los mayores exportadores son Costa Rica, Colombia, Brasil y Ghana, aún sin ser los países latinoamericanos los mayores productores mundiales.

La principal razón de la importación de ñame se encuentra en la existencia de poblaciones inmigrantes étnicas en los países importadores, que cada vez demandan más los productos de las naciones de donde son originarios.

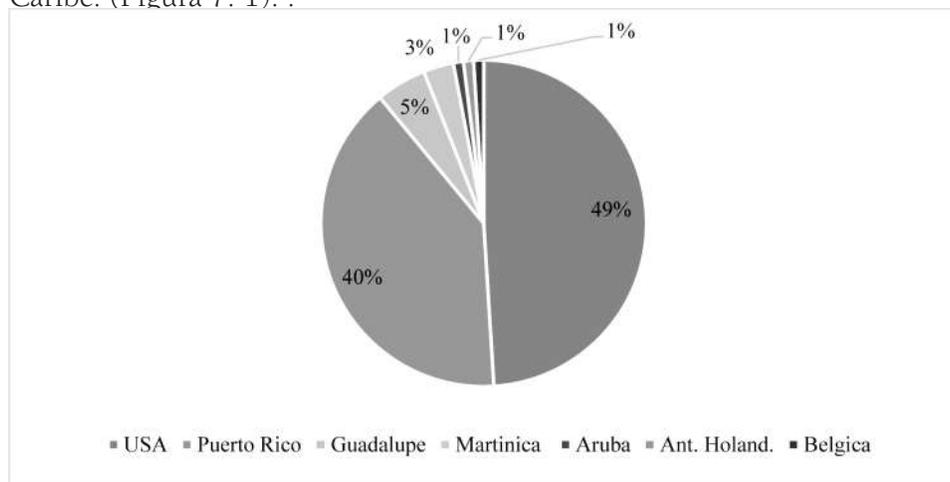
Es importante destacar que de acuerdo con CORPOICA (2013), en el departamento de Sucre se concentra el 60% de las empresas que exportan ñame, entidad que tiene registrada alrededor de 180 fincas productivas cultivadoras de ñame de exportación. Esta exportación generalmente se efectúa a través de los puertos de Cartagena y Santa Marta, teniendo como el principal destino a los Estados Unidos de Norteamérica, con un tiempo estimado de travesía de ocho días.

El ñame es un producto que se exporta y comercializa hacia algunas de las naciones industrializadas y es consumido mayoritariamente por los grupos étnicos, en este caso la población proveniente de aquellas regiones donde se cultiva, tales como asiática, africana y latina principalmente; poblaciones éstas con importante presencia en los estados norteamericanos de California y Florida, en particular la ciudad de Miami.

Estados Unidos junto a la China son sin duda los grandes importadores de ñame, principalmente el primero, ya que consolida el 85% de las importaciones mundiales de este producto, según reporte de la FAO del año 2012, citados por la Corporación Colombiana Internacional. Indicando que se trata de una nación importante en el consumo de este producto; además del alto poder adquisitivo de sus habitantes, lo cual les permite adquirir y elegir nuevos alimentos con óptimas propiedades gastronómicas. China representaba el 11% y Malí un 4,6%.

Uno de los principales destinos del ñame sucreño es el mercado de la Florida, EU. La exportación de ñame a la ciudad de Miami, se ha fortalecido en la última década y debido a su gran potencial podría convertirse en una tendencia nacional, el Instituto Colombiano Agropecuario y el Ministerio de Comercio, promueven el cultivo de este tubérculo.

De acuerdo a datos recolectados por la Cámara de Comercio de Sincelejo, con base en URPA de Sucre, el 49% de la producción de ñame exportada desde el departamento entre 2005-2009, tuvo como destino el mercado de USA y el 40% fue a Puerto Rico y el resto a algunas islas del Caribe. (Figura 7. 1). .



*Figura 7. 1 Participación de las raíces/tubérculos de Sucre en el mercado Internacional 2.005-2009.*

**Fuente:** Cámara de Comercio de Sincelejo – F. PROCARIBE a partir de informes URPA – Sucre años 2005 – 2009

Desde el año 2012, Estados Unidos se consolidó como el primer comprador de ñame procedente de Colombia, ya que para el período de 2012 al 2015, las exportaciones de ñame pasaron de alrededor de US\$23.000, hasta alcanzar los US\$2,7 millones en el 2015, según las cifras aportadas por el DANE a la revista (Dinero.5/12/2016) lo que indudablemente significa un aumento considerable en esos tres años. Dicho aumento parece estar influenciado por una alta concentración de población coreana en el estado de California y sus diferentes ciudades, así como de las colonias hispanas y africanas que son importantes consumidoras del ñame espino, con preferencia por el producto colombiano por su excelente

calidad, lo cual abre las posibilidades para ampliar la cantidad llevada de este producto a ese mercado.

Según cifras obtenidas por PROCOLOMBIA de USITIC, Estados Unidos importó ñame de varios países del mundo en el 2012, por unos 47,5 millones de dólares y las compras de ñame de este país en el 2013, ascendieron a cerca de 55,0 millones de dólares. Son vendedores destacados de ñame en este mercado, países tales como Costa Rica, Jamaica, Ghana, Colombia y Brasil, en orden de participación en el mercado.

La ciudad de Miami posee una alta población latina, pero también los hay de otras naciones que consumen el ñame en sus costumbres alimenticias, como es el caso de los asiáticos y africanos; lo que indudablemente se convierte en una ventaja para el proceso de exportación del producto que se pretende realizar hacia los Estados Unidos, pero de manera particular a la ciudad de Miami y el Estado de la Florida. Estos grupos poblacionales son indudablemente un potencial humano para la aceptación del producto.

Miami es una ciudad puerto localizada al sureste de la Florida, es la sede del condado Miami Dade, siendo esta la más poblada del área metropolitana, posee una posición estratégica y una infraestructura sumamente relevante para el mercado colombiano; se trata de la puerta de entrada a los Estados Unidos de un alto porcentaje de los productos importados por esta nación, tanto desde Colombia como de la mayor parte de los países latinoamericanos.

Colombia tiene una posición geográfica privilegiada para el acceso a Miami debido a la cercanía existente por vía marítima, porque para llegar desde los puertos colombianos, Santa Marta, Cartagena y Barranquilla hasta Miami, sólo se requieren de tres a cuatro días, con una gran participación de población procedente de latinos, del total de alrededor de 5 millones quinientos mil habitantes.

La mayor parte de las operaciones y posibilidades de comercio entre Colombia y Estados Unidos, se pueden regir por el acuerdo comercial que entró en vigencia el 15 de mayo de 2012 entre Colombia y Estados Unidos, el Tratado de Libre Comercio o Acuerdo de Promoción Comercial entre la Republica de Colombia y los Estados Unidos de América (MINCIT.TLC Colombia-USA, 2012), por el cual varios productos agrícolas están libres de arancel y con libre acceso, lo que indudablemente resulta una ventaja para

el país, en especial en lo referente al producto del ñame, que quedo exento de arancel. El mercado global de los Estados Unidos es el más importante y más grande, ya que es el principal importador de bienes a nivel mundial y el tercero en cuanto a exportaciones.

Para desarrollar la comercialización de productos alimenticios, en los Estados Unidos, tales como el ñame, se debe considerar la estructura del canal de distribución y comercialización, que tiene una relativa complejidad, se manifiesta abiertamente a través de dos categorías, puntos de ventas minoritarios y los intermediarios. El punto inicial es el exportador, sigue el bróker o intermediario mayorista que se caracteriza por ser un intermediario que vende a otros mayoristas, estos mayoristas les venden a detallistas de supermercados o fabricantes, los que son los que van a ofrecer el producto al usuario final o consumidor.

Los minoristas, también denominados detallistas, venden los productos al consumidor final, convirtiéndose en el último eslabón de los canales de distribución. Estos intermediarios juegan un papel importante en el proceso de mercadeo, ya que pueden alterar, potencializar las acciones del mismo e influir activamente en las ventas y el éxito de los productos comercializados.

Otro canal de comercialización utilizado con mucha frecuencia en los Estados Unidos y cada uno de sus Estados, es la Terminal del Mercado, más factible para los productores nacionales de dicho país, en el convergen pequeños, medianos y grandes distribuidores, incluyendo en ellos los denominados Jobbers, quienes adquieren los productos en distintos almacenes y los distribuyen en las miles de bodegas, supermercados, restaurantes y fruterías. Sus miembros son personas que conocen los clientes y el mercado étnico.

#### **7.4.4. Requisitos para ingreso de ñame a Estados Unidos**

Según las políticas de importación de alimentos, frutas y tubérculos, Estados Unidos pone de manifiesto una estandarización acorde con los siguientes conceptos relacionados con los productos Vegetales: Plantas vivas y partes de estas, que están comprendidas por; hortalizas, tubérculos, frutos, flores cortadas, árboles y ramas con follajes, rizomas, cultivos de tejidos vegetales y semillas para ser plantadas.

Las normas consideran productos vegetales, aquellos de origen vegetal que no han sido transformados o sometidos a una preparación simple, siendo considerado el ñame como un producto vegetal para efectos de importación a los Estados Unidos.

Las entidades que regulan el medio ambiente son: APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal, entidad adscrita al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), la cual es la encargada de la autorización de la importación de algunos vegetales y algunas frutas y de otorgar los permisos y licencias de importación. También está la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA).

El Departamento de Agricultura cuenta con un manual para reglamentar la importación de vegetales y frutas, allí se hace una descripción sobre los procedimientos y métodos que debe seguir las autoridades norteamericanas para autorizar el ingreso de estos productos al país. Pone de manifiesto una lista de frutas y hortalizas que han sido aprobadas para su ingreso y la lista de los productos por países, contenidas en un manual (web USDA).

Igualmente, para la importación de frutas o vegetales frescos se aplican las regulaciones fitosanitarias, es decir, que los productos deben estar debidamente certificados por el país de origen, presentando el documento respectivo que certifica que el producto importado salió del país en óptimas condiciones de salubridad, libre de cualquier enfermedad e insectos.

Para atender los anteriores requisitos y condiciones, PROCOLOMBIA (s.f.) recomienda a quienes exportan productos agrícolas frescos o vegetales tener en cuenta recomendaciones tales como: Garantizar que los productos sean inofensivos, conocer sistemas y procedimientos que permitan asegurar su rastreabilidad, asegurar que los productos estén libres de organismos nocivos para la salud vegetal, asegurar que los productos cumplan con los límites máximos de residuos químicos presentes en los alimentos; con respecto a lo anterior el ICA es un importante soporte para la verificación de tales aspectos, así mismo otros más.

Para efectos de importación de productos de origen vegetal, el importador debe comprometerse en el país destino a dar cumplimiento

de los requerimientos establecidos por la USDA, la cual se encuentra en concordancia con el codex alimentario a nivel internacional. Estos alimentos pueden ser sometidos además a controles de acuerdo con un plan que tiene en cuenta riesgos potenciales. Tales controles pueden tener lugar de acuerdo con las leyes nacionales de los diferentes Estados a nivel nacional en todo el territorio de Estados Unidos.

En todo el territorio de los Estados Unidos, incluyendo desde luego el Estado de la Florida y en éste a la ciudad de Miami, todos los productos que han sido etiquetados como productos orgánicos requieren obligatoriamente de una certificación de un organismo de certificación de dicha nación y teniendo en cuenta las Normas Orgánicas Nacionales de los Estados Unidos. Además de estas normas orgánicas, cualquier producto fresco que sea exportado a Estados Unidos tiene que ajustarse a las reglamentaciones del USDA; sin embargo son requerimientos que continuamente van cambiando en razón a factores coyunturales que se pongan de manifiesto en dicha nación, por tal motivo es indispensable que al momento de realizar los trámites de exportación de productos a esta nación, se haga contacto con la oficina del USDA que existe en la embajada estadounidense del país exportador, para que reciba la información actualizada de los requerimientos existentes para los productos frescos.

#### **7.4.5. Propuesta de estrategias de ampliación y posicionamiento del ñame de Sucre en el mercado de Miami, Florida.**

Teniendo presente el importante crecimiento del comercio del ñame con los Estados Unidos, particularmente con Miami, es fundamental tener en cuenta la necesidad de posibilitar mejores condiciones en la estructura productora y comercializadora, es decir, la generación de estrategias que faciliten tanto la producción, como los mecanismos de mercadeo.

Por consiguiente, se hace indispensable el desarrollo de estrategias adecuadas que mejoren la situación actual y futura para el aprovechamiento y posicionamiento en este gran mercado, a continuación se proponen las más importantes:

Desarrollo de mecanismos tendientes a estimular la producción de ñame en los distintos municipios productores actuales y potenciales en el

departamento, a través de políticas municipales y de las entidades agrícolas del departamento, por medio de capacitaciones de carácter técnico en el manejo de la cosecha con fines de exportación y de acuerdo a los requerimientos estipulados para tal efecto, no sólo en los Estados Unidos, sino en cualquier nación donde se exporte el ñame.

Mejoramiento de las características técnicas de la variedad de ñame espino en las distintas zonas productoras en cuanto a tamaño, estado de presentación otros aspectos relacionados con la calidad de exportación.

Adecuación de las condiciones de producción para garantizar regularidad en el abastecimiento y volumen suficiente en la medida de la ampliación del mercado, tales como incentivos a los cultivadores para que aumenten su producción, así como otras en estos aspectos de producción y comercialización, de acuerdo a los parámetros establecidos tanto a nivel de nuestro país como exportador, como en el mercado importador.

Para llevar a cabo el mejoramiento y ampliación del posicionamiento de ñame en el mercado de Miami, se proponen las siguientes estrategias:

Estrategia de calidad, que permita la producción de un ñame de calidad excelsa que posibilite mejor distinción ante el ofrecido por la competencia que presentan otras naciones.

Promover nuevos usos para el producto, con el fin de posibilitar el uso del ñame bajo otras formas, tanto de comercialización como de elaboración de derivados del ñame.

Así mismo desarrollar una agresiva y efectiva promoción para posibilitar mejores precios sin que con ello se afecte el precio establecido internacionalmente para los productos agrícolas.

También generar estrategias en la diversificación de líneas de productos; con el fin de incentivar la entrada de otros productos derivados en el futuro inmediato, apoyándose en las distintas propiedades y posibilidades de utilización del ñame como producto base, para dichos derivados como materia prima o bienes finales.

## 7.5. Conclusiones

El departamento de Sucre es un gran productor de ñame espino de calidad de exportación, lo que indudablemente le otorga grandes posibilidades para abrirse en los mercados internacionales, específicamente en el Estado de la Florida, Estados Unidos de Norteamérica.

El estado de la Florida posee características poblacionales que posibilitan la entrada del ñame al territorio, especialmente por existir una fuerte colonia latina, asiática y africana, lugares donde el ñame forma parte de la alimentación diaria.

Es importante fortalecer el posicionamiento del ñame producido en el departamento de Sucre en el mercado de Miami, Florida, no solo por ser un lugar donde predomina la colonia latina, sino también porque es una ciudad que ofrece facilidades de exportación y otra serie de ventajas para los colombianos frente a los otros países competidores.

Los cultivadores de ñame buscan que la siembra del ñame espino sea altamente productivo y rentable económicamente, ya que les permitiría el mejoramiento de las condiciones de vida, y la exportación de este producto es una alternativa que les brinda esta oportunidad.

El desarrollo de este estudio investigativo aportó elementos descriptivos, conceptuales y técnicos relevantes, que sirven de apoyo en el proceso de asesoramiento a los productores de ñame para orientarse y aprovechar las posibilidades y oportunidad de exportar el producto a la Florida.

Es sumamente pertinente aprovechar las oportunidades y ventajas arancelarias que poseen los productos agrícolas después de la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, porque es una manera de lograr, que en este caso, el ñame sucreño sea apetecido no sólo en el estado de la Florida, sino en todo el territorio estadounidense.

## 7.6. Referencias

- AGRONET(2013). <http://www.agronet.gov.co/Documents/%C3%91A-ME2016.pdf>
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2014). F. PROCARIBE a partir de informes URPA –Sucre años 2005 – 2009
- Corpoica-Sena.( 2013). Resultados de la investigación agrícola en la región Caribe.Montería.
- Departamento de agricultura de los Estados Unidos. (2016). [https://www.usda.gov/codex alimentarius](https://www.usda.gov/codex_alimentarius).
- Fred, D. (2011). *Conceptos de Administración estratégica. 12 ediciones.* . México: Pearson education.
- Gobernación de Sucre. (2011). *Documentos de coyuntura de la Unidad Regional de Planeación Agropecuaria de la Secretaría de Desarrollo Económico de sucre, 2005-2010.* Sincelejo.
- Hatten ,K. (1987). Strategic Management. Analysis and Action.
- Kotler , P. (1996). *Dirección de mercadotecnia.* México: Prentice Hall.
- Kotler,P.&Armstrong,G.Traducción:Leticia Esther Pineda Ayala (2007). *Marketingarketing.*Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición.México.Pearson Educación.
- Mincomercio. (2010). *Estadísticas e informes Perfiles económicos y comerciales por países.* Obtenido de <http://www.mincomercio.gov.co>: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/PerfilesPaises/EstadosUnidos.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- MINCIT. (2012) Tratado libre comercio Colombia –USA [http://www.tlc.gov.co/publicaciones/727/texto\\_final\\_del\\_acuerdo](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/727/texto_final_del_acuerdo)
- Mintzberg, H. et.al.(1.998) El Proceso Estratégico. Madrid.Prentice Hall.
- Procolombia. (s,f). *Prepárese para exportar.* Obtenido de [procolombia.co: http://www.procolombia.co/sites/default/files/prepárese\\_exportar\\_sep.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/prepárese_exportar_sep.pdf).
- Reina, Y. (2012). El cultivo de ñame en el Caribe Colombiano. Documentos de trabajo sobre economía regional, Nro 168.p 1-30.
- Revista Dinero. (5/12/2016). Emprendedores.El ñame conquista los mercados externos. <https://www.dinero.com/edicion-impres/>

negocios/articulo/la-demanda-del-name-ha-crecido-en-los-consumidores-de-estados-unidos/223537.

Rodriguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.

Sanchez , C., & Hernández , L. (s.f.). Descripción de aspectos productivos, de poscosecha y de comercialización del ñame en Córdoba, Sucre y Bolívar.

Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2000). Fundamentos de Marketing. 13 Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.



**CAPÍTULO VIII**

**ANÁLISIS DE CANALES DE  
COMERCIALIZACIÓN Y TRAZABILIDAD  
DE LA CARNE FRESCA EN EL  
DEPARTAMENTO DE SUCRE Y  
PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS HACIA EL  
MERCADO NACIONAL Y DE CANADÁ**

*Manuel A. Pérez Vásquez<sup>15</sup>*  
*Daniel Toro González<sup>16</sup>*

---

15 Magíster en Negocios Internacionales e Integración, Universidad Tecnológica de Bolívar. Becario de la convocatoria departamental Año 2015-2016 del Programa de Formación de Alto Nivel Gobernación de Sucre-CECAR.

16 Profesor Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia



## **8.1. Introducción**

Es importante destacar que se encuentra vigente un tratado de libre comercio entre Colombia y Canadá desde el año 2011, lo cual genera un potencial para ampliar las posibilidades de participación de los productores y comercializadores colombianos en el mercado canadiense. Este mercado es bastante atractivo para las exportaciones colombianas, debido a que es una de las mejores economías a nivel mundial, con un significativo PIB per cápita y un buen nivel de vida, sin embargo, es un país que tiene una baja densidad demográfica, debido principalmente a la amplitud de su territorio. Presenta una alta concentración poblacional en algunas ciudades y regiones, lo que implica una oportunidad importante para los exportadores colombianos, no sin antes definir las estrategias de comercialización adecuadas para saber participar con éxito en dichos mercados.

Con relación a la exportación de carne a dicho país, se debe considerar, que es un mercado exigente en cuanto a calidad y sabor para el consumidor y de rendimiento potencial para los minoristas y los clientes de la industria alimentaria. Para los exportadores de carne bovina de Colombia y el departamento de Sucre, la concreción de esta oportunidad de mercado implica profundizar en el conocimiento de las condiciones de comercialización, trazabilidad y análisis de los distintos segmentos del mercado canadiense y canales de distribución, al igual que el desarrollo de propuestas de estrategias para participar y posicionarse.

El segmento de negocio de producción y comercialización de carne bovina, fue priorizado en los ejercicios de planificación colectiva de la comisión regional de competitividad, como uno de segmentos de gran potencial, aun reconociéndose la existencia de algunas limitantes, planteándose la importancia de continuar estudiando la situación y concertar voluntades para llevar a cabo acciones en la dirección de superar lo más rápido sus deficiencias.

Este capítulo además contener esta introducción, presenta unos apartes de aspectos teóricos, metodología, resultados y conclusiones. En los resultados se analizan temas como las características de los canales de comercialización de carne bovina fresca en el país y el departamento, condiciones de trazabilidad y competitividad de la producción y comercialización, percepción de los productores de Sucre sobre producción, comercialización y trazabilidad, evolución de los consumos de cortes de carne en Canadá y oportunidades del mercado según segmentos y condiciones ofrecidas por el tratado comercial de Colombia con Canadá, algunos requisitos de ingreso del producto y propuestas de estrategias para participar y generar posicionamiento en dicho mercado de carne bovina.

## **8.2. Aspectos Teóricos**

El posicionamiento en los mercados internacionales implica la conjunción de conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los mercados extranjeros exigen requisitos estrictos y particulares ante la oferta comercial proveniente de otros países, toma relevancia la logística internacional, en función de colocar productos y servicios a precios competitivos en otros mercados

Según PROEXPORT (2015), el Plan Exportador es un documento estratégico que contiene información valiosa acerca de las oportunidades de comercialización de los productos nacionales en un mercado específico, por lo cual, requiere de la elaboración de un diagnóstico de la empresa que va a exportar, en cuanto a sus potencialidades de comercialización y en razón al conjunto de todas las acciones que se deben realizar para la conquista de mercados en el exterior.

Un plan exportador exitoso requiere de la logística necesaria en materia de exportación, de un personal especializado en comercio exterior y de una inversión significativa en publicidad; sumado a ello, la inteligencia de mercado es clave para identificar las oportunidades de negocios en otros países; estos elementos en conjunto hacen posible que las empresas puedan comercializar con éxito sus productos en los mercados extranjeros. En concordancia con lo anterior, “Lo que se busca con la planificación de un negocio de exportación es penetrar sistemáticamente un producto o

servicio en los mercados internacionales maximizando la eficiencia y la rentabilidad”. (PROMEXICO, 2010)

Uno de los aspectos clave para el proceso de exportar es la determinación de un mercado objetivo, para lo cual se deben considerar según PROEXPORT-PROCOLOMBIA (2015) cuatro elementos que son: Proximidad Geográfica del Mercado, lo cual incide en los costos promocionales; Proximidad Cultural, relativa a compartir costumbres, determinados rasgos de idiosincrasia, e idioma, favorece la posterior interlocución con sus posibles clientes y adaptación del producto; existencia de acuerdos comerciales entre Colombia y el mercado objetivo, esto puede facilitar la generación de flujos de comercio entre los países socios; y dimensión relativa del Mercado, que es importante para adecuar la oferta y la capacidad exportable.

En razón de cumplir con las medidas fitosanitarias para la exportación de alimentos, existen en el mundo diferentes normas relativas a la producción, distribución y consumo de diversos productos alimenticios, que van desde la más general, que contempla los aspectos básicos para un conjunto significativo de alimentos, hasta las más específicas, dirigidas a un sector y alimentos en especial, como la carne por ejemplo.

En primer lugar, aparece el CODEX Alimentarius o código alimentario, cuyos inicios se remontan al año 1961, fecha en la cual se dio impulso importante a la creación de medidas que establecieran normas referentes a la calidad y a la inocuidad de los alimentos: “la creación y compilación de normas que protejan a los consumidores, aseguran las practicas equitativas en la venta de alimentos y faciliten el comercio; además dela inspección de todos los aspectos importantes de los alimentos relacionados con la protección de la salud de los consumidores y las practicas equitativas en el comercio Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO(2005).

Organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación-FAO (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación) y la ONU( Organización de las Naciones Unidas), dejan muy clara la importancia del concepto de la calidad en los alimentos que asume el Codex alimentarius para la protección de la salud de los consumidores por medio de la resolución 39/248 de 1985, en la cual se

adoptaron las directrices para elaborar y reforzar las políticas de protección del consumidor, esta resolución recomienda que al formular políticas y planes nacionales relativos a los alimentos, los gobiernos deben tener en cuenta la necesidad de seguridad alimentaria de todos los consumidores, y apoyar, en la medida de lo posible, la adopción de las normas del Codex, o en su defecto, otras normas alimentarias internacionales de aceptación general (Monroy, 1995).

En los últimos años los aspectos de calidad y seguridad de los alimentos se ha relacionado con el concepto de trazabilidad, la aplicación de este concepto y herramienta es definida por el CODEX Alimentarius "la capacidad para seguir el movimiento a través de etapas específicas de la producción, transformación y distribución (Wolller, 2005).

Según el reglamento 178/2002/EU; la trazabilidad, es la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia a ser incorporada en alimentos o piensos o con la probabilidad de serlo.

Para Green, (2007) en su libro "La trazabilidad: un instrumento de la seguridad alimentaria", la trazabilidad es un instrumento clave de una política, seguridad y competitividad en la producción y comercialización de alimentos, con el fin de responder a la preocupación de los consumidores sobre la calidad de vida y la calidad sanitaria de sus alimentos.

Además para Woller (2005), la trazabilidad es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino final. Consiste en la capacidad para reconstruir la historia, recorrido o aplicación de un determinado producto.

Con respecto a las tendencias de la producción de carne vacuna en Colombia, en este trabajo se expone, que a nivel nacional la proyección del crecimiento del inventario ganadero en Colombia es positiva pasando de 26 millones de cabezas de ganado existentes para el 2014, aumente alrededor de 30 millones hacia el año 2020. Existen tendencias de consumo global que se irán incorporando en los hábitos de consumo colombianos. El crecimiento del consumo interno, presenta cada vez mayor sofisticación de los canales de comercialización, la sofisticación de los consumidores y

la consolidación de cadenas, configura nuevas oportunidades de negocio, pero con unos factores claves de éxito a superar, distintos en función de donde se situé el nivel de sofisticación de la oferta comercial propuesta (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

En Colombia, los frigoríficos a nivel nacional que tienen una mayor cobertura de territorio gracias a sus cadenas de frío y sistemas de refrigeración, están teniendo un mayor alcance y una llegada más competitiva a los diferentes canales de comercialización Industria auxiliar competitiva. La existencia de un frigorífico en la región jalona toda la cadena (Comisión Regional de Competitividad de Sucre, 2014).

### **8.3. Metodología**

Este trabajo se propuso establecer las características de los canales de comercialización y condiciones de trazabilidad de la carne fresca en el Departamento de Sucre para proponer estrategias de participación en el mercado canadiense.

La orientación de estudio fue de carácter exploratorio y de nivel descriptivo-analítico, buscando fundamentalmente, caracterizar la situación concreta de investigación indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Se emplea técnica de recolección de información de fuente primaria, mediante la realización de una encuesta directa a un grupo de productores ganaderos y entidades del sector, seleccionadas por conveniencia de acceso y relevancia en el sector.

Se aplicó el cuestionario a un número de 32 personas dedicadas a la actividad ganadera o entidades vinculadas a la producción y procesamiento de carne fresca, con el fin de recoger su percepción sobre la situación de las condiciones de producción, comercialización y oportunidad de participar en el mercado canadiense de carne fresca y refrigerada.

## **8.4. Resultados**

### **8.4.1. Características de los distintos canales de comercialización utilizados para la distribución y venta de carne bovina fresca.**

Según la Encuesta Anual Agropecuaria (ENA-MADR, 2010), el número total de bovinos en Colombia es cercano a 23 millones de cabezas, de las cuales la producción de leche sea en ganadería especializada o doble propósito representa el 41,4% del total de animales en la nación (7.967.592 y 1.225.742 animales para doble propósito y lechería especializada respectivamente).

El abastecimiento se inicia en la producción en los campos ganaderos, lugar en donde se realiza el proceso de cría y desarrollo del ganado. En este proceso, participan los ganaderos, comercializadores, los productores de alimentos, de químicos, médicos veterinarios, las federaciones, gremios e institutos de investigación. Luego la producción vacuna es destinada para el sacrificio y venta de su carne; sin embargo, algunas fincas son de producción de doble propósito, es decir, para la comercialización de carne y de leche.

En el área de sacrificio, no solo se produce la carne para la venta, también se dan otros derivados como; sebo, vísceras, hueso y pieles de los animales. En cuanto a la producción de embutidos, éstos son elaborados de forma diferente según la empresa y el tipo de producto a crear; se manejan técnicas diferentes en innovación en sabor, empaque y tamaño del producto.

El proceso de transformación en las plantas de sacrificio va desde la muerte del animal en el matadero. Los mataderos son los establecimientos donde se sacrifican los animales y constituyen la primera etapa en el proceso de industrialización de la carne, en el que la canal es el producto final, hasta el lavado de los canales.

El transporte al matadero, por lo general, se realiza en camiones, con sus debidas condiciones sanitarias. Los establecimientos deben estar limpios y organizados a la hora de recibir el transporte con los animales a bordo.

Es bueno significar, que los vacunos deberán permanecer en los establos al menos 24 horas antes de ser sacrificados bajo ayuno y dieta hídrica. De esta forma, se disminuye el volumen del contenido intestinal y por lo tanto de las bacterias, lo cual reduce el riesgo de contaminación de la canal durante la manipulación.

El sacrificio es según Cabrales (2011) una muerte profesional e indolora de animales por sangrado y la subsiguiente manipulación con adecuado despiece del canal, tal como se exige en las disposiciones legales en vigor de inspección de carnes. El sacrificio comprende también la manipulación de estómagos, intestinos, cabezas, patas y sangre, así como la obtención de subproductos de matadero y el tratamiento y eliminación de los residuos del sacrificio.

La carne en canal sin ningún tipo de tecnificación específica se comercializa en el sector popular campesino, plazas de mercado y famas populares. En cambio, la producción tecnificada y semitecnificada se comercializa en supermercados, famas y puntos de venta especializados, incluyendo la gran industria procesadora de embutidos.

Se considera, que no existe un mercado nacional de carne, sino que existen mercados regionales con algunas características propias que se han venido desarrollando de acuerdo a las exigencias del consumidor, trátese de industria, supermercados o puntos de venta tradicionales (Mancilla, 2014). Los consumidores comúnmente no tienen un alto criterio de selección del producto, en parte se debe a la carencia de sistemas de información; esto convierte a la compra de carne en una necesidad alimentaria de proteína, en vez de sentir un reconocimiento de marca.

Los principales canales de comercialización a través de los cuales llega la carne al consumidor final son las plazas de mercado, las famas y los supermercados en la que los cortes, refrigerado, carne madurada, carnes procesadas como embutidos y empacados en diversas presentaciones se comercializan en las grandes superficies, famas, restaurantes y puntos de venta de cárnicos especializados (Mancilla, 2014).

Según FEDEGAN (2011), entre las principales características del mercado nacional de carne se pueden destacar que, el consumo de carne en el país se distribuye entre un 75% y un 80% de los hogares colombianos,

15% institucional y un porcentaje inferior al 6% en el segmento de la industria.

Lo hogares colombianos compran la carne en supermercados, carnicerías y el canal tradicional de alimentos (tiendas, plazas). Las preferencias en lugar de compra, así como la frecuencia, y productos demandados tienen diferencias importantes según cada estrato social.

Los estratos altos tienen preferencia por los supermercados de cadena, en tanto que los medios utilizan más la carnicería. Las razones tienen que ver con la preferencia de compra, cercanía, percepción de calidad y precios.

La calidad está asociada más con el manejo de la canal que con las características intrínsecas del producto. Los aspectos relacionados con calidad son: la higiene, la refrigeración a lo largo de la cadena, la presentación de fecha de vencimiento, la identificación del peso y nombre de los productos. Hay una aparente disponibilidad a pagar un poco más por un producto con garantía de calidad.

Existe un nivel medianamente alto de fidelidad con relación al grupo de compra; sin embargo, se mencionan como razones de cambio la calidad del producto, el nivel de precios y el cambio de lugar de residencia.

El concepto de carne madurada no tiene una percepción positiva, la gente confía en un producto sin empaques especiales que mantengan el color natural de la carne. El consumidor compra la carne porcionada y la congela. El uso de la refrigeración es mayor cuando la frecuencia de compra es alta.

#### **8.4.2. Condiciones de trazabilidad de la carne fresca bovina en el Departamento de Sucre desde el aprovisionamiento hasta el consumidor final.**

La trazabilidad de la comercialización de la carne bovina en Sucre no se diferencia sustancialmente de la del resto del país. Actualmente, se reconocen seis eslabones de la cadena de carne bovina como son: productores primarios, comercializadores de ganado en pie, plantas de beneficio y desposte, industria de embutidos, distribuidores de carne y consumidores.

En cuanto a los eslabones con sus respectivos segmentos se mencionan los siguientes:

**Productores primarios.** Su actividad es la producción de ganado gordo en fincas distribuidas en gran parte del territorio nacional, y con diversos niveles de adopción tecnológica en el manejo de su sistema productivo.

En su estructura funcional, se presentan cuatro actividades ganaderas (cría, preceba, ceba y doble propósito) las cuales están determinadas por el ciclo biológico y económico de los sistemas productivos.

Las limitaciones de este eslabón son: bajas tasas de natalidad; altos índices de morbimortalidad derivados de la presencia de enfermedades no declaradas de control oficial; altos costos de insumos; desarrollo incipiente del mercado de carnes de alta calidad; características inferiores en terneza y marmóreo de la raza predominante; falta de estandarización de los sistemas de diferenciación por calidad de ganados y carne; incipiente trazabilidad y escasa aplicación de sistemas de buenas prácticas ganaderas (DNP-CONPES, 2010).

Según el CONPES, existen algunas ventajas entre las que se mencionan, la disponibilidad de razas adaptadas al medio colombiano con características superiores al Cebú; buena base para la investigación y transferencia en tecnología; expansión de sistemas de riego; desarrollo de programas de control a enfermedades de mayor impacto; alto estatus sanitario en materia de aftosa; promoción de sistemas asociativos y capacitación al personal de las fincas (DNP-CONPES, 2010).

**Comercializadores de ganado en pie.** Este eslabón incluye como actores a las subastas, en donde se transa en mayor medida ganado flaco, y a los acopiadores, comisionistas y colocadores, involucrados en la comercialización del ganado gordo, quienes compran los animales al productor primario y generalmente inician el proceso de distribución mayorista de carne (DNP-CONPES, 2010).

En Sucre existe un gran número de vendedores, compradores y lugares donde se comercializa el ganado. El eslabón de comercializadores de ganado en pie se segmenta en tres tipos principales de actores: i) comisionistas y acopiadores, que tienen como función conectar al productor ganadero con el colocador. Los acopiadores reúnen lotes de ganado de distintas fincas a efecto de alcanzar el tamaño económico de transporte; ii) colocadores, que normalmente operan en las plazas de ferias, negocian lotes de ganado con

comisionistas, acopiadores que llegan a la feria, y venden los animales o las canales bovinas a distribuidores mayoristas, supermercados y detallistas; y iii) subastas, que son organizaciones formales donde tiene lugar la compra y venta principalmente de ganado flaco, los compradores son productores o intermediarios y vendedores son normalmente ganaderos cebadores. Existen otros canales de comercialización que no están mediados por intermediarios y en los que las transacciones de ganado se hacen de forma directa entre ganaderos y plantas de sacrificio o ganaderos y distribuidores minoristas y mayoristas de carne (DNP-CONPES, 2010).

El gran número de explotaciones ganaderas con un tamaño promedio pequeño y una amplia dispersión geográfica, el escaso desarrollo de la industria frigorífica y el atraso vial, entre otros factores, tienen que ver con la estructura del eslabón de comercializadores de ganado en pie en lo relativo a los agentes intervinientes, la participación de los mismos en la compra consolidada, los sitios principales de venta y los mecanismos de negociación. En este eslabón también se considera el transporte del ganado, el cual es llevado en camiones desde las zonas productoras a las plantas de sacrificio, lo que implica pérdidas por estrés, maltrato y muerte de los animales.

Las limitaciones de este eslabón son: presencia de un gran número de intermediarios; prácticas deficientes de bienestar animal; y largas distancias recorridas por los vehículos de transporte de ganado en pie (DNP-CONPES, 2010).

**Plantas de beneficio y desposte.** La segmentación de este eslabón está dada por la capacidad y grado de adopción tecnológica. Actúan como prestadoras del servicio de beneficio de ganado a los eslabones anteriores. Incluye el sacrificio de los animales, la separación de las partes comestibles y no comestibles y el desarrollo de labores de higienización y procesos térmicos básicos a las primeras (DNP-CONPES, 2010).

Los actores relacionados con este eslabón operan bajo dos modelos de negocio: i) la planta prestadora de servicios y ii) el frigorífico comercializador de productos cárnicos.

Los limitantes de este eslabón son: baja escala de operación en la mayoría de las plantas de sacrificio; alta dispersión geográfica de las plantas;

concentración del sacrificio en zonas de consumo y no de producción; bajo nivel de capacitación del personal empleado en las plantas; escasa implementación de sistemas automatizados de control de producción y trazabilidad; bajo nivel de actualización tecnológica en el proceso de beneficio; y debilidad en la inspección oficial debido a la carencia de recursos humanos y técnicos.

Igualmente, se cuenta con oportunidades como: la implementación del decreto 1500 de 2007 que permite la actualización de la infraestructura de sacrificio necesaria para garantizar inocuidad de la producción ganadera; programas de competencias laborales y la racionalización de la infraestructura de sacrificio con el desarrollo de modelos regionales (DNP-CONPES, 2010).

### **8.4.3. Percepción de los ganaderos sobre características de producción, comercialización, trazabilidad y ventas al mercado nacional y del exterior de carne bovina.**

Con la finalidad de identificar la percepción de los ganaderos sobre la producción, comercialización y venta al exterior de carne bovina fresca en el departamento de Sucre, se hizo una encuesta dirigida a 32 ganaderos del departamento, con el propósito de tener una percepción acerca de la necesidad de exportar el producto a otros mercados. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta. Además de ello, se describen los resultados de la entrevista realizada a varios ganaderos de la región de Sucre.

Los datos de la encuesta arrojan, que los ganaderos en su mayoría (56%) consideran, que la tradición familiar es un factor de peso para seguir comercializando los productos bovinos en la región de Sucre. Y con relación a la producción en el hato ganadero, éstos tienen preferencia por la producción de vacas, en especial del primer parto.

Para el logro de una mayor fuerza comercial hacia el exterior, se requiere que los ganaderos de Sucre adopten prácticas empresariales en la producción ganadera, ello, significa, un mayor grado de formalización organizacional en el sector.

Para el 56% de los encuestados, existe la preferencia de comercializar los productos bovinos a los mayoristas. Y según el 71%, dicha comercialización se realiza en función de cubrir el mercado de carne fresca a nivel nacional,

lo cual señala la concentración e importancia del abastecimiento hacia el mercado interno del país.

La intención de conseguir nuevos mercados para la exportación de la carne de res, como el canadiense, se convertirá en un nuevo reto a los ganaderos del departamento de Sucre, sin embargo, tal propósito sería de interés para ello, debido a que la exportación hacia ese mercado les generaría mayores ingresos y más expansión comercial del sector. No se puede olvidar, que, ante mayor demanda, se requiere mayor capacidad de respuesta productiva, de distribución y comercial, y ello, requiere ajustes de corto, mediano y largo plazo del sector ganadero de la región de Sucre.

Según el 85% de las personas encuestadas, los ganaderos del departamento poco utilizan programas técnicos en su producción ganadera. A su vez, la mayoría de ellos, no poseen algún tipo de formación sobre la actividad ganadera.

El 93% de los encuestados indican que no recibe ningún tipo de subvención o ayuda institucional. Insisten en la necesidad de mayor inversión tecnológica en la producción ganadera en el departamento de Sucre, más capacitación en los productores, distribuidores y comercializadores, y más apoyo del gobierno nacional en cuanto acompañamiento, orientación logística y financiamiento de la trazabilidad del producto; aunque algunos programas gubernamentales se plantean atender necesidades en ese sentido.

Manifiestan también que la mayoría de los ganaderos (87%) no cuentan con marcas registradas u otro tipo de registro para la comercialización de sus productos. Además un 84% de los encuestados desconoce el funcionamiento del mercado de carne fresca a nivel internacional.

Urge atender la necesidad de registros sanitarios en la producción ganadera, así como registros de marca de los productos e impulsar programas de mayor conocimiento por parte de los ganaderos de Sucre, de cómo funciona el mercado internacional de carne de res.

Dada la situación anterior, la mayoría de los encuestados (96%), no ha comercializado la producción de carne fresca en el exterior, sin embargo, muestran interés de comercializar sus productos hacia el exterior y para el 50% de los ganaderos encuestados es de interés el exportar carne fresca, en función de lograr una mayor expansión comercial de su negocio. La

carne fresca es de mayor aceptación en el comercio, debido a que la carne congelada, se considera que pierde calidad el producto en cuanto al sabor.

En general, podría plantearse que las condiciones de trazabilidad de la carne fresca bovina en el departamento de Sucre desde el aprovisionamiento hasta el consumidor final, sigue un proceso bastante similar a lo que sucede a nivel nacional, en el cual, se dan seis eslabones de la cadena de carne bovina como son: productores primarios, comercializadores de ganado en pie, plantas de beneficio y desposte, industria de embutidos, distribuidores de carne y consumidores. Sin embargo, se presentan dificultades en la distribución de la carne de res, debido a que existen muchos intermediarios y grandes distancias para el proceso de distribución regional.

En cuanto a la percepción de los ganaderos de la región sobre la comercialización y las posibilidades de exportación, la mayoría expresan su tendencia a vender sus productos a los mayoristas y su interés en que pueda comercializarse la carne de res en el exterior, sin embargo, ven con preocupación que no hay apoyo gubernamental al respecto.

A pesar de los obstáculos, el ambiente es favorable para emprender la ruta de la exportación a un país como Canadá, debido al TLC vigente con ese país, su alto poder de compra de productos cárnicos y la actual admisibilidad cárnica colombiana hacia esa nación.

#### **8.4.4. Condiciones actuales de comercialización y del consumo de carne bovina en el mercado canadiense y oportunidades para productores y comercializadores nacionales y departamentales.**

Según Proexport, Canadá es una de las economías más grandes y desarrolladas del mundo, la cual genera el 2,6% del PIB mundial y cuenta con un alto poder adquisitivo. Su ingreso per cápita es de US\$38.614, lo que corresponde a 5 veces el registrado por Colombia (PROEXPORT, 2014).

De acuerdo con un estudio realizado por la Oficina Canadiense de Facilitación del Comercio (TFO), Canadá es uno de los países del mundo con la más alta importación per cápita, es además una de las naciones más ricas, miembro del G8 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (PROEXPORT, 2014). Su buen desempeño

económico se debe en un 2% a la agricultura, 26% a la industria y un 71% a los servicios; ocupa el segundo lugar en reservas mundiales de petróleo después de Arabia Saudita, es el tercer productor de gas natural y el tercer exportador de madera. En cuanto a su balanza comercial, en 2013 Canadá registró un déficit en su Balanza comercial de 12.206,5 millones de euros, un 0,89% de su PIB, inferior al registrado en 2012, que fue de 15.664,5 millones de euros, el 1,11% del PIB. Esta variación se ha debido a que se ha producido un descenso de las importaciones al igual que ha ocurrido con las exportaciones. (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2016).

Canadá, a lo largo de su historia, ha tenido que afrontar la incursión en su territorio de personas de múltiples razas y culturas y con ello la implementación de aspectos que han hecho de este un país con ciertos rasgos sociales, culturales y religiosos únicos que se reflejan en la actualidad. En cuanto al idioma se considera a Canadá como un país bilingüe en donde el francés y el inglés se consideran sus lenguas oficiales, siendo el inglés el de mayor utilización. En asuntos legales y de gobierno, el inglés prevalece en todas las provincias excepto en Quebec, donde las versiones en inglés de todos los estatutos actúan como árbitro final en las controversias de interpretación.

#### **8.4.5. Evolución de los montos comercializados y consumidos en los distintos cortes o calidades en el mercado canadiense y origen de los abastecimientos.**

Algunas de las razas de ganado vacuno más populares en Canadá son Angus, Hereford, Charolais y Simmental, muy conocidas por su carne tierna, marmoleada y de gran sabor. Estas razas se desarrollan especialmente bien en el templado clima canadiense, que permite a los ganaderos criar razas vacunas basándose sólo en su capacidad productora de carne de res de alta calidad. Los competidores en climas más cálidos, por el contrario, necesitan cruzar sus ganados con razas resistentes al calor, lo cual repercute negativamente en la calidad de sus productos (Public Health Agency of Canadá, 2014).

La industria también está desarrollando un gran número de productos de valor agregado; gracias a sus procesos de corte, maduración, formado y seccionado, puede ofrecer cortes y productos procesados según las precisas especificaciones de sus clientes. Los productores canadienses pueden

igualmente satisfacer la demanda de productos especiales tales como: carne de res certificada halal o kosher, carne de res orgánica y natural (Public Health Agency of Canadá, 2014).

El sistema canadiense de clasificación aplica normas de marmoleo que aseguran la obtención de carne de categoría superior, sin defectos de calidad, tales como carne de color rojo oscuro, capa de grasa amarillenta o masa muscular pobre. Estas características son garantía de una carne de la más alta calidad y sabor para el consumidor y de rendimiento potencial para los minoristas y los clientes de la industria alimentaria. El sistema nacional canadiense de clasificación de la carne de res es verificado de manera independiente por un organismo acreditado, la Agencia Canadiense de Clasificación de la Carne de Res (Canadian Beef Grading Agency, o CBGA). Una vez certificados, los clasificadores oficiales de carne de res son periódicamente auditados por la Agencia Canadiense de Clasificación de la Carne de Res y por la Agencia de Inspección Alimentaria de Canadá (Public Health Agency of Canadá, 2014) .

La inocuidad alimentaria es siempre una alta prioridad para los productores en ese país. El programa nacional obligatorio de identificación del ganado, las prácticas para la prevención de enfermedades animales y los programas de vigilancia de Canadá, aseguran que los posibles riesgos se reduzcan al mínimo. Asimismo, permiten detectar rápidamente cualquier problema y rastrearlo hasta su origen para aplicar medidas correctivas inmediatas. La Agencia de Inspección Alimentaria de Canadá supervisa la totalidad de la cadena de suministro para asegurar que todos los productos cumplan con las estrictas normas de seguridad canadienses (Public Health Agency of Canadá, 2014) .El sector cárnico en Canadá presenta variables positivas en cuanto a las oportunidades para exportar productos cárnicos al país. Está ubicado entre los 10 países con mayor consumo per cápita de carne vacuna, según los informes estadísticos de United States Department of Agriculture se encuentra en el séptimo lugar con respecto al consumo de los ciudadanos, quienes consumen 30 kilogramos de carne al año. El consumo doméstico total es de 1'020.000 toneladas en el año 2010 ubicándose el puesto 11 por detrás de países como Estados Unidos (puesto 1), Brasil (puesto 3), Rusia (Puesto 5) y Japón (puesto 10), pero por delante de Colombia que se ubica en el puesto 12 (Madera & Saavedra, 2012).

Canadá es un gran productor de carne vacuna ubicándose en el puesto 11 a nivel mundial con 1'200.000 toneladas por año. Sí bien, es un país que exporta bastante tonelada de carne (450.000 Toneladas en el 2010) también la demanda interna exige importar carne (Importando 250.000 toneladas en el 2010) y ubicándose en el puesto 8 entre los países que mayor importan carne de bovino (Madera & Saavedra, 2012).

Canadá cuenta con una industria de carne bovina de altos estándares y conjuga una serie de factores que lo posicionan como uno de los mejores productores de carne a nivel mundial (Agriculture and Agri-Food Canada, 2015).

A nivel de cifras, según información de Statistics Canada y del 2011 Agriculture Census facilitada en el informe “Canada’s Beef Industry ” de Canada Beef Inc, al año 2012 existía un inventario de 3,95 millones de vacas para producción de carne bovina y 68.434 granjas/ranchos de ganado bovino en Canadá. La industria es altamente fragmentada, y sólo el 13% de las granjas se adjudican el 52% del ganado, con un promedio superior a 122 vacas para carne bovina. La producción de carne bovina se concentra en las provincias del Oeste de Canadá (Western Provinces) con el 76% del ganado bovino del país; particularmente en la provincia de Alberta (AB), donde se encuentra el 40% del total nacional. En el año 2012, Canadá registró una producción de 1.320 millones de kilos de carne bovina (1,32 millones de toneladas). De ésta, se exportó el 42% a diversos destinos por un valor de CAD\$ 1.210 millones, principalmente a Estados Unidos (73%) como se expone en la Figura 8. 1.

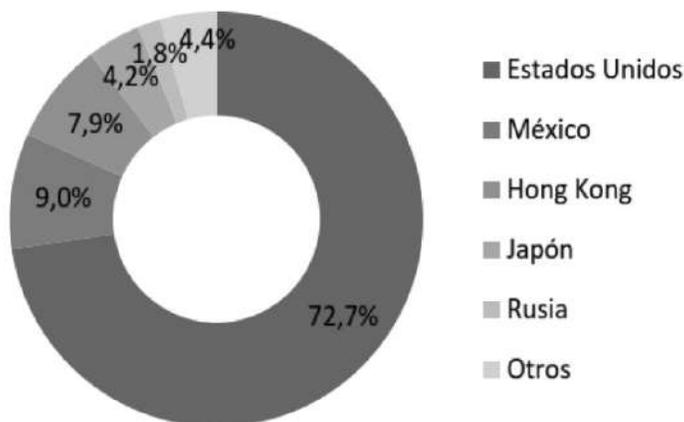


Figura 8. 1 . Exportaciones de Carne Bovina desde Canadá por Destino, 2012.

Fuente: Statistics Canada 2013.

Para el año 2013, se estimaba que la producción mundial de carne bovina se habría aproximado a los 57,5 millones de toneladas, donde Canadá habría producido el 1,8% del total, ubicándose como el onceavo mayor productor a nivel mundial (Figura 8. 2).

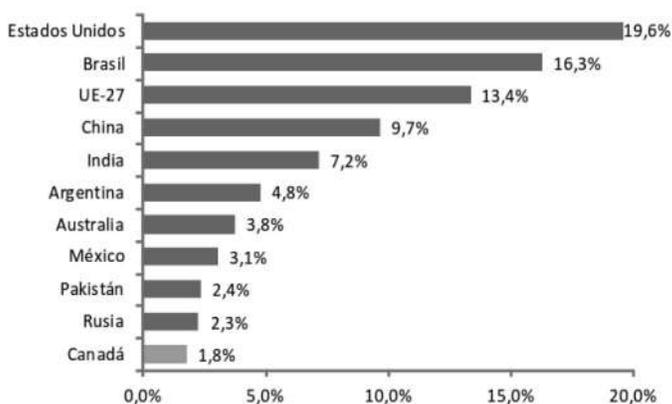


Figura 8. 2 Mayores Productores de Carne Bovina a nivel mundial, 2013.

Fuente: United States Department of Agriculture (USDA), Canada Beef Inc.

En términos de consumo local, Canadá ha exhibido una baja sostenida en el consumo de carne bovina durante las últimas décadas, tal como se aprecia en la Figura 8. 3. El consumo per cápita ha disminuido desde los

38,8 kilos hasta 19,9 kilos al año por persona entre 1980 y 2012 (última cifra disponible), lo que implica una caída de 49% en este período.

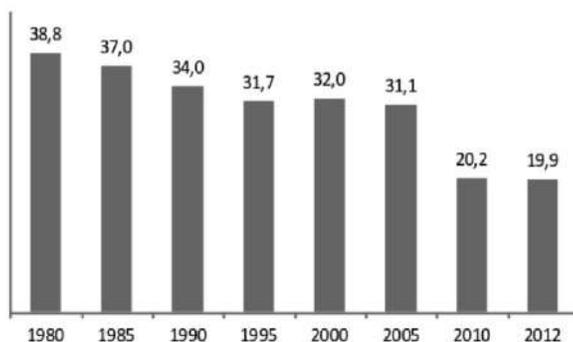


Figura 8. 3 Consumo Carne Bovina Per Cápita en Canadá (kgs por persona al año).

Fuente: Statistics Canada, United Food and Commercial Workers Canada (UFCW)

Esta disminución en el consumo se explicaría por numerosas razones, y algunas de ellas son:

Un cambio en las tendencias del consumidor, que cada vez es más sofisticado y abierto a probar nuevos alimentos que podrían llegar a sustituir la carne de bovino, como pollo o pescado, que son percibidos como más saludables que las carnes rojas.

El envejecimiento de la población canadiense, donde actualmente el 21% de la población tiene más de 60 Años (Statistics Canadá, 2013). Esto, ya que las personas de la tercera edad tienden a preferir alimentos que contengan un menor porcentaje de grasa y sean más fáciles de digerir, en desmedro de las carnes rojas.

El cambio en la demografía del país, ya que tras sucesivas olas de inmigración el 16% de la población corresponde hoy a minorías étnicas, que tienen sus propias costumbres alimenticias donde la carne de bovino muchas veces no es prioridad. Este punto es especialmente atinente a la población asiática, que privilegia el pescado y las verduras por sobre la carne de bovino, y representa casi el 10% de la población total (se proyecta que hacia el 2030 supere el 19% (Statistics Canadá, 2013).

Según la fuente oficial canadiense de estadísticas, Statistics Canada, la carne bovina como sector se clasifica en 2 grandes grupos: carne bovina fresca/refrigerada y carne bovina congelada, donde el primer grupo es el predominante, siendo responsable del 82% de los US\$ 1.142 millones que registraron las importaciones consolidadas el año 2013.

Analizando las cifras del primer código (0201) que se presentan en Tabla 8. 1, se observa que Estados Unidos es prácticamente proveedor único de carne bovina fresca/refrigerada en Canadá, siendo el origen del 99% de las importaciones de esta clasificación en el año 2013, tanto en valor (US\$ 923 millones) como en volumen (122 millones de kgs). Esto se explicaría por la cercanía geográfica entre ambos países, que comparten 8.891 kilómetros de frontera común, y los altos estándares regulatorios y sanitarios estadounidenses, que son bastante similares a los canadienses, facilitando inmensamente el intercambio comercial en este sector. Australia y Nueva Zelanda empezaban a tener una participación interesante.

**Tabla 8.1.**

*Importaciones de Carne de Canadá de la especie bovina, fresca o refrigerada (0201) 2011-2013.*

PAÍS	IMPORTACIONES 2011 - 2013					
	2011		2012		2013	
	Valor (US\$ MM)	Cantidad (Kgs)	Valor (US\$ MM)	Cantidad (Kgs)	Valor (US\$ MM)	Cantidad (Kgs)
Estados Unidos	798,83	116.826.667	924,34	123.035.147	923,21	121.949.022
Australia	9,80	1.328.959	8,97	1.232.085	7,26	991.160
Nueva Zelanda	2,14	279.043	3,26	405.591	2,17	263.347
Japón	0,00	0	0,17	21.700	0,55	71.041
Uruguay	0,16	26.002	0,00	0	0,34	39.360
<b>Total</b>	<b>810,93</b>	<b>118.460.671</b>	<b>936,74</b>	<b>124.694.523</b>	<b>933,53</b>	<b>123.313.930</b>

Fuente: Statistics Canada.2013.

Por otra parte, el estudio “Canada’s Beef Food System” elaborado por el *Canadian Agri-food Policy Institute*, (2012) expone que la balanza comercial de carne bovina entre Canadá y Estados Unidos ha venido declinando desde el año 2004, tras el brote de EBB y destaca que actualmente Canadá exporta una gran cantidad de ganado bovino vivo a Estados Unidos, y posteriormente importa devuelta la carne procesada.

Entre tanto, la segunda clasificación de carne bovina (0202) que corresponde a carne bovina congelada, se distribuye bastante más

equitativamente entre distintos países proveedores, donde el ranking es liderado por Australia con el 32% del valor importado el año 2013, seguido por Nueva Zelanda (28%), Uruguay (24%) y Estados Unidos (16%), con base en **Tabla 8. 2**.

**Tabla 8. 2**  
*Importaciones de Carne de Canadá de la especie bovina, congelada (0202) 2011-2013.*

PAÍS	IMPORTACIONES 2011 - 2013					
	2011		2012		2013	
	Valor (US\$ MM)	Cantidad (Kgs)	Valor (US\$ MM)	Cantidad (Kgs)	Valor (US\$ MM)	Cantidad (Kgs)
Australia	29,75	8.355.764	55,46	14.022.433	65,86	16.297.564
Nueva Zelanda	96,97	23.845.978	86,62	20.273.555	59,01	14.427.023
Uruguay	24,24	5.954.349	45,55	11.055.095	49,49	12.288.495
Estados Unidos	48,13	10.592.809	42,33	9.506.725	33,47	7.406.210
Canadá	0,00	0	0,00	0	0,26	30.340
<b>Total</b>	<b>199,09</b>	<b>48.748.900</b>	<b>229,98</b>	<b>54.857.818</b>	<b>208,12</b>	<b>50.453.706</b>

Fuente: Statistics Canada.2013

En materia de precios, se conoce, que las importaciones de carne bovina congelada en Canadá superan los US\$ 4,00 por kilo, con un promedio de US\$ 4,12 el año 2013. Los tres principales proveedores de este ítem para el país (Australia, Nueva Zelanda y Uruguay), responsables del 85% del volumen total importado el último año, exhiben precios relativamente similares con diferencias de sólo US\$ 0,06 por kilo, mientras que Estados Unidos registra un precio marcadamente superior (PROCHILE, 2014).

Se destaca la trayectoria inversa que se observa en los precios de importación desde Australia y Nueva Zelanda. En los últimos años, mientras el precio de venta del kilo de carne congelada con origen australiano ha ido en ascenso, la carne neozelandesa sufrió una caída de 4% entre el 2012 y el 2013. El precio de la carne uruguaya también se contrajo en el último período, hasta los US\$ 4,03 que fue el menor valor por kilo entre todos los países de origen el año 2013 (PROCHILE, 2014).

Considerando el costo y la dificultad técnica de enviar carne fresca/refrigerada a Canadá (por la distancia con Colombia) y el desafío que implicaría sortear el monopolio de Estados Unidos en los envíos de la clasificación 0201, la alternativa viable que por el momento se detecta para los potenciales proveedores colombianos de carne bovina es abrirse

un espacio en esta segunda clasificación 0202 (carne congelada), donde el competidor más cercano para Colombia por ubicación geográfica y participación de mercado sería Uruguay.

#### **8.4.6. Requisitos y condiciones de acceso al mercado de carne bovina de Canadá según normas sanitarias, de comercio y patrones de consumo.**

Por parte de la ley canadiense, se exige que el producto esté identificado claramente y que la información suministrada en la etiqueta sea completa. Para ello, se sugiere que la etiqueta contenga la siguiente información: Nombre común o genérico del producto, cantidad neta, nombre y dirección del vendedor o distribuidor, lista de los ingredientes, número y tamaño de cada porción (opcional), información nutricional, indicación de la fecha de vencimiento (consumir antes del año, mes y día) si el producto tiene una vida en el estante menor a 90 días. Para el caso específicamente de la carne, ésta debe ser empacada cumpliendo con los estándares establecidos por el Departamento de Agricultura en Ottawa quién otorgará la aprobación del empaque. No se exige un Código Universal de Productos (UPC o código de barras) pero se recomienda tenerlo (Canadian Food Inspection Agency, 2014).

Adicionalmente, es de gran importancia que los artes y textos sean llamativos y atractivos y, por obligación, deben estar escritos en inglés y francés. Es de gran importancia, que la tinta sea ecológica y que se encuentre libre de pesticidas.

En cuanto al embalaje, para el comprador canadiense es importante que la mercancía esté organizada y enumerada y que siempre tenga buen aspecto (TFO, 2013).

Canadá posee una extensa porción territorial, y es común el transporte marítimo, aéreo y terrestre de dicho país, y contando con una infraestructura aeroportuaria y ferroviaria completa. Canadá cuenta con más de dos docenas de puertos principales entre los cuales se pueden encontrar Vancouver en la costa occidental, Montreal, Toronto y Thunder Bay en la Vía Marítima de San Lorenzo, Halifax (Nueva Escocia) y Saint John (Nuevo Brunswick) en la Costa Oriental.

En cuanto al transporte aéreo, Canadá posee una infraestructura aeroportuaria compuesta por 509 aeropuertos; se destacan los aeropuertos internacionales de Toronto, Montreal o Vancouver. Canadá goza de amplias y confiables conexiones tanto entre sus ciudades, como con ciudades de Estados Unidos. Volar de costa a costa en Canadá, excluyendo el tiempo para las conexiones y el efecto de los husos horarios es, aproximadamente, de ocho horas; el tiempo de vuelo entre la parte central de Canadá (Toronto), y la costa occidental (Vancouver) es de cinco horas aproximadamente (TFO, 2013).

El vuelo entre Toronto y Montreal tiene una duración de aproximadamente una hora. Desde Colombia se opera principalmente al aeropuerto Pearson International (Toronto), Vancouver (Columbia Británica), y Montreal (Quebec), que en su mayoría incluye conexiones con Estados Unidos. Es necesario tener en cuenta esta condición cuando los embarques correspondan a productos perecederos, cuyo caso es el transporte de carne (PROEXPORT, 2014).

Canadá cuenta con más de 200 puertos y subpuertos distribuidos a lo largo de sus costas; la mayoría están dotados con una infraestructura especializada en el manejo de diferentes tipos de mercancías. El Río San Lorenzo, que conecta al Océano Atlántico con los numerosos mercados al interior del Canadá, es el más importante debido a la navegación de embarcaciones con origen en los puertos marítimos de Montreal, Toronto y Thunder Bay. Los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec) y Toronto (Ontario); y el puerto del oeste, Vancouver, Columbia Británica. (PROEXPORT, 2014).

Según Prochile, en Canadá, los cambios demográficos, como el impacto del envejecimiento de la población y la diversidad étnica son consecuencia del alto nivel de inmigración en el país, y estarían influenciando fuertemente las tendencias de consumo en una dirección contraria a las carnes rojas, privilegiando las carnes blancas como pollo, pavo y pescado. En este sentido, sería necesario un mayor esfuerzo sectorial para promover la carne de bovino como un alimento saludable, y educar a la población en formas de preparación compatibles con una vida sana (PROCHILE, 2014).

Uno de los países ha venido logrando una importante participación en el mercado de carne canadiense es Uruguay, quien es uno de los principales productores cárnicos del mundo. Es el primer país del mundo en consumo de carne vacuna por persona, con 61 kilos por persona por año. Produce cerca de 550 mil toneladas de carne vacuna al año, 180 mil para el consumo interno y 370 mil se van al mundo. Esta carne viaja a más de 100 países y representa la cuarta parte de las exportaciones de bienes del Uruguay.

Para llegar a estos objetivos, este país ha diseñado los mejores sistemas de información ganadera del mundo: Trazabilidad+ Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica. La inversión en tecnología va en un sentido muy específico: conocer más acerca de los ciclos naturales y aprender cada vez más a seguirlos aprovechando para ello las herramientas de la Sociedad de la Información. Estos logros sumados al status sanitario alcanzado por Uruguay y la calidad del producto han potenciado a la carne uruguaya en los mercados exigentes (Instituto Nacional de Carnes de Uruguay-INAC, sf).

La experiencia de Uruguay es muy importante tenerla en cuenta para cualquier proyección de potencial ingreso al mercado de carne canadiense, por parte de los productores y comercializadores colombianos.

En general, podría afirmarse que Canadá es un país atractivo para la exportación de los productos colombianos, y en atención a que presenta una gran población con características favorables para el consumo de carne de res. Un país, con alto poder adquisitivo, con buena infraestructura de transporte para la importación, además Colombia tiene un tratado comercial con este país que entró en vigencia y ha contemplado la desgravación de muchos bienes hacia dicho mercado. Sin embargo, es un país exigente, en cuanto a la calidad de los productos, en lo que respecta al etiquetado y embalaje, y además de ello, establece requisitos fitosanitarios para los productos alimenticios.

#### **8.4.7. Oportunidades de exportaciones de carne bovina generadas a través del aprovechamiento del tratado de libre comercio (TLC) de Colombia y Canadá y crecimiento de la demanda.**

El sector cárnico colombiano puede ser favorecido en el contexto del TLC Colombia-Canadá, que entró en vigencia en el año 2011, pues los productos cárnicos derivados del bovino, se encuentran clasificados como categoría A en su lista de desgravación (MINCOMERCIO, 2013).

Según el TLC, los aranceles sobre las mercancías originarias comprendidas en las líneas arancelarias de la categoría de desgravación A serán eliminados totalmente y dichas mercancías quedarán libres de aranceles a partir de la fecha de entrada en vigor del tratado (MINCOMERCIO, 2013). Adicionalmente, Colombia logró incluir dentro del acuerdo el anexo que incorpora medidas de salvaguardia, las cuales son limitaciones temporales de las importaciones, que pueden tomar forma de arancel o restricción cuantitativa y se aplican para prevenir una amenaza de daño grave a la producción nacional, así como también facilitan su ajuste a las condiciones de competencia con el mercado internacional (MINCOMERCIO, 2013).

Es de destacar, que el sector se verá beneficiado, debido al libre acceso que tendrá la carne de bovino sin pagar arancel en Canadá y, con la salvaguardia dispuesta para la importación de dichos productos, el sector podrá entonces entrar a competir en el mercado canadiense sin preocuparse demasiado por la entrada a Colombia de productos que compitan directamente con la producción nacional.

En Canadá, la comercialización de los alimentos se concentra en unos pocos grupos de gran tamaño, especialmente los nombres nacionales Metro, Sobey's y Loblaws junto con la estadounidense Wal-Mart.

De forma general, se enumeran a continuación los principales tipos de formatos y puntos de venta de los productos agroalimentarios en Canadá:

**Supermercados:** Pueden ser cadenas (4 o más establecimientos) o de carácter independiente, cuentan con un gran surtido adaptado a las necesidades de la comunidad a la que satisfacen. Por lo general, los independientes no cuentan con marcas propias, aunque se asocian en centrales de compra. Las grandes cadenas en cambio sí disponen de marcas

propias y ofrecen servicios adicionales, además de contar con un tamaño, por lo general superior. Loblaws, Sobeys, Metro y Canada Safeway son las principales cadenas operantes en Canadá (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto, 2012).

**Gran Distribución (mass merchandisers):** Agrupan toda la oferta de gran consumo, alimentación, menaje del hogar, droguería, ropa y electrodomésticos (Walmart).

**Cash&carry:** Cuentan generalmente con grandes formatos y abastecen principalmente al canal Horeca. Normalmente comercializan productos de segmentos bajos y medios (Costco).

**Otros:** Tiendas de descuento (Dollarama), Tiendas de conveniencia (Alimentation CoucheTard), Drugstores o “droguerías” (Shoppers Drug Mart), Estaciones de servicio, Tiendas especializadas o tiendas gourmet y Tiendas tradicionales.

La Figura 8. 4 describe quiénes son los agentes distribuidores de alimentación en Canadá y cuáles son los detallistas.

De forma regular, los exportadores extranjeros se dirigen principalmente hacia los distribuidores/importadores. A través de ellos, entran en contacto con las cadenas de supermercados y tiendas gourmet. Los productos alimentarios importados llegan a las cadenas de supermercados (a través de sus agentes), pequeñas tiendas gourmet y otros establecimientos independientes.

Los distribuidores/importadores son los intermediarios que permiten que los productos alimenticios del extranjero lleguen a las cadenas de supermercados, grupos de compra y sobretodo tiendas gourmet o especializadas.

El mercado agroalimentario canadiense se caracteriza por su segmentación, es decir, que existen alternativas de distribución para los distintos tipos de consumidores. La mayoría de los consumidores se guían por precio y acuden a las cadenas de descuento y a la gran distribución a por grandes formatos más económicos. Aquellos que buscan calidad optan por tiendas especializadas, mercados locales y la distribución de segmento alto como Sobeys. Otros buscan una combinación de los dos, marca privada

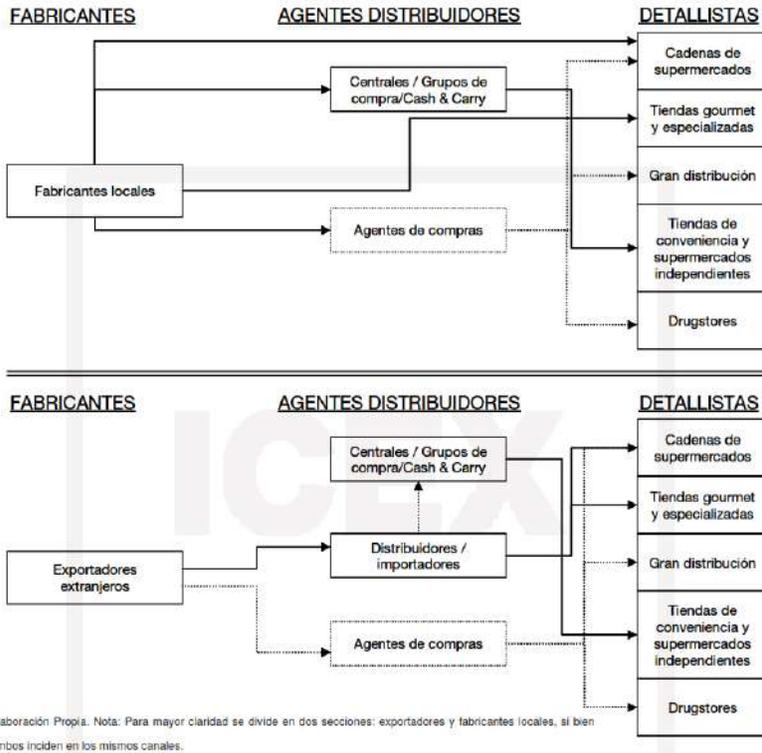


Figura 8.4. Esquema de distribución de los productos agroalimentarios procesados en Canadá

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto. El mercado de alimentación en Canadá -2012.

de calidad, a un precio ligeramente inferior a los productos de los grandes fabricantes y mucho surtido.

Por otra parte, es bueno indicar, que las grandes compañías de distribución alimenticia, ofrecen diversas marcas para cada uno de los segmentos del mercado, teniendo en cuenta la región y el tipo de clientes específicos. En Canadá, existe una acusada tendencia hacia la concentración en pocas manos de los canales mayoritarios de distribución.

Lo anterior, se convierte en una dificultad para la exportación de productos cárnicos por parte de Colombia, debido a que existe un poder de negociación alto de los distribuidores del producto en Canadá, y tal situación, puede afectar el precio al consumidor final.

#### **8.4.8. Algunas ventajas comparativas y competitivas de los productores de carne fresca bovina del Departamento de Sucre en el mercado externo.**

Las ventajas comparativas, se fundamentan en factores claves como son: la ubicación geográfica, la abundancia de recursos naturales, la disponibilidad de mano de obra o el acceso preferencial a los mercados, entre otros.

El Departamento de Planeación Nacional (DNP, 2007), destacaba además como ventajas comparativas del departamento para el desarrollo de la producción de cárnicos, la disponibilidad de tierras adecuadas y de agua, oferta alimentaria natural suficiente, animales adaptados y cultura productiva.

Las ventajas competitivas, son la experticia del sector, las capacidades productivas e instituciones desarrolladas para la actividad de comercialización nacional e internacional. En línea con lo anterior, las ventajas competitivas se materializan en elementos como los niveles de desarrollo tecnológico y de innovación, la calidad de los bienes y servicios producidos, la infraestructura de producción disponible, las capacidades en gestión empresarial, entre otros.

Dentro de las ventajas competitivas, se identificaban algunas como, cierta calidad de los productos y adecuados márgenes de rentabilidad operacional, de los productos de la cadena; el mejoramiento genético y la producción de la especie tintórea dividivi libre de patógenos por la técnica de micro propagación in vitro; así mismo el proyecto de desarrollo ganadero dirigido a pequeños y medianos productores con un programa de inseminación artificial a tiempo fijo, al igual que un programa de transferencia de embriones, para grandes productores.(DNP,2007)

Para proyectarse a los mercados nacionales e internacionales, los productores de carne de Sucre, pueden favorecerse de la ubicación costera del departamento, la conexión privilegiada con la Troncal de Occidente y la Transversal Marginal del Caribe y la cercanía a los principales puertos del país, que facilitan acceso al Gran Cuenca del Caribe.

Sin embargo, también se han identificado distintas desventajas competitivas del departamento, entre las más relevantes están las

fuertes limitaciones en ciencia y tecnología, gobierno e instituciones, internacionalización y gestión empresarial. Esta situación hace necesario que se adelanten acciones para mejorar globalmente la situación de todos los factores de competitividad.

En ese marco es necesario, fomentar una mayor articulación entre empresas mediante la conformación de alianzas estratégicas público-privadas, redes locales y regionales, programas de asociación empresarial y entre territorios, y convenios de competitividad de cadenas.

#### **8.4.9. Propuestas de acciones estratégicas para el aprovechamiento de las oportunidades de exportación promovidas por el TLC Colombia-Canadá.**

El logro del posicionamiento de los productos cárnicos en el mercado externo, implica el aprovechamiento del potencial bovino de la región. El dotar de una mayor infraestructura tecnológica en la producción ganadera, el lograr alianzas estratégicas de diversos sectores asociados a la actividad ganadería para hacer sinergia de competitividad y abaratar los costos de trazabilidad y específicamente, de la cadena de distribución de los productos cárnicos.

Se requiere que el departamento de Sucre reciba el apoyo nacional para promover la exportación de los productos derivados de la actividad pecuaria privilegiando la perspectiva de cadena y la consecuente generación de mayor valor agregado.

En función de conquistar el mercado canadiense, y lograr posicionar los productos cárnicos en dicho país, se debe tener en cuenta la necesidad de que los exportadores antes de lanzar sus productos a este mercado, apliquen estudios de mercado, realicen inteligencia de mercado, hagan visitas de observación o investigación de mercado a dicho país.

También se hace necesario, el acompañamiento comercial de las entidades que promocionan las exportaciones colombianas en ese país, como PROCOLOMBIA, así mismo como las entidades que financian dichas actividades como BANCOLDEX y demás entidades que apoyan este tipo de actividad exportadora.

El mercado canadiense es exigente en cuanto a la calidad de los productos cárnicos, ello hace imperativo que, dentro de las estrategias de

comercialización de tales productos en ese país, se tengan en cuenta los aspectos relacionados con la salubridad, la calidad y la presentación de los mismos. Las anteriores prerrogativas del producto son necesarias tenerlas en cuenta, si se desea lograr un posicionamiento en el mercado canadiense. En ese sentido a continuación, se mencionan diversos aspectos que guardan relación con tal propósito.

El modelo de exportación de productos cárnicos hacia Canadá, debe incorporar estrategias tales como: asociatividad, vínculos comerciales, generación de confianza con el productor, acceso a instrumentos de política pública, orientación hacia mercados especializados, fomentar el aprendizaje organizacional, diversificación productiva, entre otras; con la participación del productor y los actores que sean necesarios, de corto plazo para garantizar el éxito de las salidas.

En lo que respecta a la asistencia técnica, ésta debe propender por el uso eficiente de los factores de producción, además, de mejorar los niveles de innovación en los sistemas de producción y así contrarrestar no solamente problemas de productividad y calidad en producto primario, sino agregar valor y reducir costos de producción, dos de los problemas más relevantes del sector agropecuario colombiano.

En lo concerniente al mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los ganados, se debe considerar, el mejoramiento genético, el programa nutricional y sanitario, y la capacitación. La asistencia técnica está referida a lograr la sistematización y análisis Integral de hatos, la biotecnología y reproducción, las buenas prácticas de ordeño y el manejo racional de praderas entre otros aspectos.

En línea general, la producción ganadera requiere de buenas prácticas, y el apoyo a núcleos de pequeños y medianos productores. Se debe lograr el fortalecimiento de la base empresarial agropecuaria, el incorporar tecnologías y procesos innovadores que permitan modernizar el sector agropecuario y el que se promuevan alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas con el fin de impulsar el desarrollo agropecuario.

Se requiere adoptar como estrategia permanente la utilización de la inteligencia de mercado, para poder detectar oportunidades comerciales para la distribución de la carne de res en Canadá. Esta inteligencia de mercado permitiría a los ganaderos del departamento, tener acceso a

publicaciones, reportes y estudios técnicos, orientados a informar sobre el comportamiento de los mercados internacionales de la carne de res.

De igual manera otro propósito de acción estratégica debe ser la elaboración de un Plan Exportador de la carne de res, esto implicaría para los ganaderos obtener la descripción de las características de la demanda de carne de res en el mercado canadiense y el establecer las estrategias pertinentes para la comercialización efectiva del producto en dicho mercado.

Se deben aplicar nuevas tecnologías en la producción de la carne de res en la región, para lo cual, se requiere promover uso de sistemas de producción primaria más eficientes, el adecuar compartimientos de producción para la carne de res a lo largo de la cadena, acorde a exigencias del mercado mundial. El Promover instalación de nuevos frigoríficos en centros de producción y promover la integración horizontal y vertical de los diferentes eslabones de la cadena.

El exportador de Sucre, debe hacer contacto con un intermediario en Canadá y empezar a construir la cadena en la que aparecerán los agentes importadores, los mayoristas o usuarios industriales, hasta llegar al sector de servicios de alimentos y al institucional donde están las cadenas de supermercados y las tiendas de nicho.

## **8.5. Conclusiones**

Un alto porcentaje de la producción de carne de res en Colombia se distribuye en los hogares y a menor escala en la industria. En cuanto a la distribución de la carne de res, sin ningún tipo de tecnificación específica, ella se comercializa en el sector popular campesino, plazas de mercado y famas populares. En lo que respecta a la producción tecnificada y semitecnificada, ésta se comercializa en supermercados, famas y puntos de venta especializados, incluyendo la gran industria procesadora de embutidos.

La estructura o composición del mercado de la carne de res es de tipo regional y en el cual, los consumidores comúnmente no tienen un alto criterio de selección del producto, y para el caso de las carne bien procesadas y empacadas se comercializan en las grandes superficies, famas, restaurantes y puntos de venta de cárnicos especializados.

Una de las regiones de mayor potencialidad para la comercialización de la carne fresca es el Departamento de Sucre, debido a su tradición, experiencia y dotación en recursos, para la expansión comercial de dicho producto no solo a nivel nacional, sino también internacional. Sin embargo, en los últimos años, los problemas sanitarios han incidido notablemente en la comercialización internacional de la cadena de la carne; los estándares internacionales han generado una diferenciación de productos y mercados y el surgimiento de nichos especializados. Esta situación no debe perderse de vista para aquellos exportadores que tienen como objetivo la conquista de nuevos mercados en el ámbito internacional.

Para el caso del Departamento de Sucre, este factor de inocuidad se puede convertir en óbice o dificultad para la exportación a Canadá, por lo cual, se requiere de programas de mejoramiento de la calidad y en materia de sanidad en la producción ganadera del Departamento.

Actualmente, Colombia tiene la opción de comercializar sus productos cárnicos a Canadá, debido a los Tratados de Libre Comercio firmados con ese país y en el aprovechar la admisibilidad cárnica para exportar a Canadá. Se debe considerar, que Canadá es un país con 34 millones de consumidores, con alta preferencia por los productos cárnicos. Ello implica, que las regiones con potencial ganadero deben adoptar medidas integrales de buenas prácticas de producción, de cooperación institucional en toda la cadena productiva, de trazabilidad y de promoción de la carne de res hacia el exterior.

En lo referente a la trazabilidad de los canales de comercialización del Departamento de Sucre, se debe considerar la necesidad de mayor inversión tecnológica en dicho sector, y el desarrollo de alianzas estratégicas, para poder competir con mayor efectividad en el mercado de la carne fresca en Canadá.

En cuanto a la percepción de los ganaderos del departamento de Sucre, sobre las oportunidades de exportación de carne de res fresca en el mercado canadiense, en general es positiva, aunque manifiestan tener insuficiente información para poder inferir sobre las ventajas o desventajas de la comercialización de la carne en dicho país.

El Estado colombiano es deficiente en cuanto al apoyo tecnológico, capacitación y de subsidio económico para el sector ganadero de la región

sucreña. También, se resalta acerca de la necesidad del registro de marca en el sector ganadero del departamento, para poder comercializar con éxito la carne fresca tanto a nivel nacional como internacional.

Es indispensable la creación de clúster de producción regional, en el cual, los ganaderos de la región puedan hacer sinergia competitiva y a través del intercambio de experiencias lograr con ello, fortalecer la trazabilidad y los canales de comercialización del sector.

Es crucial el cumplimiento de la normatividad y la regulación, con relación a condiciones sanitarias solicitadas por el mercado canadiense para la importación de alimentos. De igual forma, es esencial que los ganaderos de Sucre, implementen el sistema de trazabilidad SINIGAN, y con ello, lograr una mejora sustancial de las cadenas de producción y distribución. Además de ello, se requiere una producción con sistemas amigables al ambiente, como por ejemplo silvopastoriles.

Por último, se deben promover inversiones para estimular integración hacia comercialización de carne y la creación de una marca reconocida internacionalmente para la carne colombiana. De igual forma, se requieren mayores esfuerzos y mayor inteligencia de mercado para lograr expandir la oferta comercial de tal producto a nivel internacional.

## 8.6. Referencias

- Agriculture and Agri-Food Canada (2015). <http://www.agr.gc.ca/eng/home/?id=1395690825741>
- Cabrales L. (2011). Estudio de tiempos y movimientos para la estandarización de las líneas de carnes en canal, carnes empacadas al vacío y carnes congeladas en la empresa Frigosinú S.A. de la ciudad de Montería. 2005. Tesis de Pregrado – Universidad Pontificia Bolivariana y Frigosinú S.A. Consultado en Archivo Biblioteca UPB.
- Canadian Agri-food Policy Institute –CAPI (2012). Canada's Beef Food System. [http://www.canadianfga.ca/wp-content/uploads/2013/12/CAPI\\_Beef-Food-System\\_2012.pdf](http://www.canadianfga.ca/wp-content/uploads/2013/12/CAPI_Beef-Food-System_2012.pdf).
- Canadian Food Inspection Agency (2014). Acts and Regulations. Consulta Electrónica
- Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre. (2014). Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de

Competitividad del Departamento de Sucre mediante la adecuación de un ecosistema regional propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable Y Sostenido (DERRS).

Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2007). Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento regional Sucre. Bogotá.

DNP-CONPES (2010). Documento CONPES 3676. Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica. Bogotá.

Federación Colombiana de Ganaderos –FEDEGAN. (2011). La Ganadería Colombiana y las Cadenas Láctea y Cárnica – Actualización cifras de referencia PEGA 2019. Bogotá.

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación- FAO. (2005). Que Es El Codex Alimentario Edición Revisada Y Actualizada. Producido por el grupo de producción y diseño editorial: servicio de gestión de las publicaciones de la FAO, Roma.

Green, R. (2007). Trazabilidad de Carnes en el Mercado Mundial. París. IICA – PROCISUR, primera edición.

Instituto Nacional de Carnes de Uruguay-INAC (sf). <https://www.inac.uy/innovaportal/v/10691/17/innova.front/trazabilidad>.

Instituto de Fomento Región de Murcia (2016) [http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/internacional/-/asset\\_publisher/3BR5StgG0lHD/content/las-exportaciones-de-la-region-a-canada](http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/internacional/-/asset_publisher/3BR5StgG0lHD/content/las-exportaciones-de-la-region-a-canada).

Madera Gutiérrez, Luis F., & Saavedra Platero, Johana A. (2012). Internacionalización del Sector Cárnico (Bovino) en el Departamento de Córdoba (Plan de Negocios) Colombian Beef. Universidad del Rosario Bogotá D.C.

Mancilla López, J., Saavedra Villalba L. & Torres, Yurley. (2011). Nucleo Integrador 8vo Semestre Internacionalizacion Del Producto “Salchichas Viena De Pollo” De La Empresa Zenu S.A.S Hacia Canada. Niversidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Administracion De Negocios Internacionales Nucleo Integrador 8 Semestre Bucaramanga.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) Encuesta Nacional Agropecuaria - ENA (2010). Extraído desde [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/201046112648\\_RESULTADOS\\_ENA\\_2009.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/201046112648_RESULTADOS_ENA_2009.pdf).

MINCOMERCIO (2013) Tratado de libre Comercio Colombia – Canadá: Lista productos de Canadá. Documento Electrónico

MINCOMERCIO (2013) Tratado de libre Comercio Colombia – Canadá: Anexo 203. Pág. 2. Documento Electrónico.

MINCOMERCIO (2013). Comercio Exterior. Medidas de Salvaguardía. 2013. Consulta electrónica

MINCOMERCIO (2013). Tratado de libre Comercio Colombia – Canadá: Anexo 217. Medidas de Salvaguardía Agrícola. 2013, pág. 1. Documento Electrónico

Monroy Cabra. Marco G. (1995). Derecho internacional público. Tercera edición. México: temis S.A pag 365.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Toronto (2012). El mercado de alimentación en Canadá.

Oficina Canadiense de Facilitación del Comercio –TFO. (2013). Manual Para la Exportación a Canadá. Consulta Electrónica.

PROEXPORT (2015) Guía para la elaboración del Plan Exportador. [http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/127/Guía\\_para\\_la\\_elaboraci%C3%B3n\\_de\\_un\\_plan\\_exportador.pdf](http://www.ccmpe.org.co/ccm/contenidos/127/Guía_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_un_plan_exportador.pdf)

PROEXPORT. (2014). Perfil de Logística de Colombia hacia Canadá. Consulta Electrónica

Semana Económica (2014) Consejos Para hacer Negocios con Canadá. Consulta Electrónica.

Prochile-Mercadotecnia Global. (2014). Negociando con, El Abc Socio-cultural para Negociar con Canadá. Consulta Electrónica Oficina Comercial de Chile en Toronto, Canadá – ProChile. Estudio de Mercado Carne Bovina en Canadá .

Public Health Agency of Canada. (2014) FoodNet Canada 2010 Annual Report. <http://www.innocua.net/web/article-862/foodnet-canada-2010-annual-report>

- PROMEXICO (2010). Actualización del Plan de Negocios 2007-2012. Proyecciones y previsiones a 2014. [www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/PlanNegociosVersion3-2-ProMexico.pdf](http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/PlanNegociosVersion3-2-ProMexico.pdf).
- Statistics Canada (2013) Canada at a Glance 2013". <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/12-581-x2013000-eng.htm>
- Woller, T. (2005). Trazabilidad exigencias de mercados globalizados. [http://www.larepublica.com.co/noticia.php?id\\_notiweb=29146&id\\_subseccion=84&template=noticia&fecha=2005-02-23](http://www.larepublica.com.co/noticia.php?id_notiweb=29146&id_subseccion=84&template=noticia&fecha=2005-02-23)



Edición digital

Oportunidades y retos para inteligencia competitiva en turismo, foodservices y agroproducción en Sucre

Sincelejo, Sucre, Colombia

Septiembre de 2019



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN CT+I  
EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE, CARIBE

**Núcleo**

Plataformas tecnológicas de apoyo al comercio y servicio