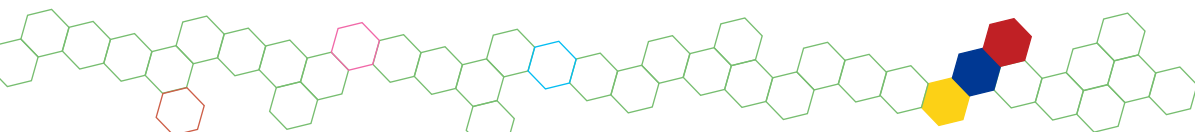


Construyendo **escenarios prospectivos** para los **desafíos del desarrollo competitivo** del departamento de **Sucre, Colombia**



Raúl E. Acosta Mesa	Carmen Aguado Jerez
Augusto Alean Pico	Gloria Lozano Rivera
Javier Prieto Flórez	Erika Ruiz Carta
Verónica Tordecilla Acevedo	Julio Guzmán Rodríguez
Jorge Del Río Cortina	Engler Ariza García
Andrés Vergara Narváez	Mariadelina Corcione Sabaye
Oswaldo Calao Paternina	Isabel Meza Herazo Herazo
Jhon Víctor Vidal Durango	Liliana Guzmán Orozco
María Alejandra Santis Puche	



Construyendo escenarios prospectivos para los desafíos del desarrollo competitivo del departamento de Sucre, Colombia

*Raúl E. Acosta Mesa
Augusto Alean Pico
Javier Prieto Flórez
Verónica Tordecilla Acevedo
Jorge Del Río Cortina
Andrés Vergara Narváez
Oswaldo Calao Paternina
Jhon Víctor Vidal Durango
María Alejandra Santis Puche
Carmen Aguado Jerez
Gloria Lozano Rivera
Erika Ruiz Carta
Julio Guzmán Rodríguez
Engler Ariza García
Mariadelina Corcione Sabaye
Isabel Meza Herazo
Liliana Guzmán Orozco*



2020

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

© 2020, Construyendo escenarios prospectivos para los desafíos del desarrollo competitivo del departamento de Sucre, Colombia

Autores: Raúl E. Acosta Mesa, Augusto Alean Pico, Javier Prieto Flórez, Verónica Tordecilla Acevedo, Jorge Del Río Cortina, Andrés Vergara Narváez, Oswaldo Calao Paternina, Jhon Víctor Vidal Durango, María Alejandra Santis Puche, Carmen Aguado Jerez, Gloria Lozano Rivera, Erika Ruiz Carta, Julio Guzmán Rodríguez, Engler Ariza García, Mariadelina Corcione Sabaye, Isabel Meza Herazo, Liliana Guzmán Orozco

ISBN: 978-958-5547-83-4 (digital)

DOI: <https://doi.org/10.21892/9789585547834>

Sincelejo, Sucre, Colombia

Construyendo escenarios prospectivos para los desafíos del desarrollo competitivo del departamento de Sucre, Colombia / Raúl E. Acosta Mesa...[et al.]. – Sincelejo : Editorial CECAR, 2020.

98 páginas : ilustraciones, 23 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 978-958-5547-83-4 (Digital)

1. Competencia económica 2. Competencia industrial 3. Comercio agropecuario 4. Desarrollo agrícola 5. Ganadería I. Acosta Mesa, Raúl E. II. Aguado, Carmen III. Alean Pico, Augusto IV. Lozano, Gloria V. Prieto Flórez, Javier VI. Ruiz, Erika VII. Del Río, Jorge VIII. Guzmán, Julio IX. Vergara, Andrés X. Ariza, Engler XI. Calao, Oswaldo XII. Corcione, Mariadelina XIII. Vidal, Jhon Víctor XIV. Meza Herazo, Isabel XV. Santis, María Alejandra XVI. Guzmán, Liliana XVII. Título.

338.5 A185c 2020

CDD 23 ed.

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

Tabla de Contenido

Presentación	5
Introducción	7
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	9
CAPÍTULO 1	
SUCRE EN ALGUNAS CIFRAS Y DATOS BÁSICOS.....	13
Raúl E. Acosta Mesa	
Augusto Alean Pico	
Javier Prieto Flórez	
Verónica Tordecilla	
CAPÍTULO 2	
DINÁMICAS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES SUBSECTORES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE	23
Jorge Del Río Cortina	
Raul E. Acosta Mesa	
Andrés Vergara Narváez	
CAPÍTULO 3	
EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD Y PROSPECTIVA.....	59
Jorge Del Río Cortina	
Oswaldo Calao Paternina	
Jhon Víctor Vidal Durango	

CAPÍTULO 4

**LOS RETOS Y DESAFÍOS DE LOS SECTORES
ECONÓMICOS DE SUCRE EN COMPETITIVIDAD 73**

María Alejandra Santis Puche

Carmen Aguado Jerez

Gloria Lozano Rivera

Erika Ruiz Carta

Julio Guzmán Rodríguez

Engler Ariza García

Mariadelina Corcione Sabaye

CAPÍTULO 5

**LOS RETOS Y DESAFÍOS PROSPECTIVOS DE LOS
SUBSECTORES ECONÓMICOS DE SUCRE 83**

Isabel Meza Herazo

Liliana Guzmán Orozco

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES 95

Jorge Del Río Cortina

El libro “Construyendo Escenarios Prospectivos para los Desafíos del Desarrollo del Departamento de Sucre, Colombia”, que se presenta por la Gobernación de Sucre y Colciencias al país, es una unión de voluntades que se ha propuesto trabajar por el Departamento, con el objetivo de estudiar y fortalecer su Competitividad, haciendo presentes los retos y desafíos en una amplia gama de Sectores. Destacando, de igual forma, las oportunidades que este presenta, y ofreciendo, además, estudios prospectivos que, desde el futuro, miran hacia el presente, indicando la senda que deben seguir los actores involucrados para construir, a partir del hoy, ese mañana deseado para el Departamento, aprovechando al máximo sus recursos y mejorando las condiciones de su población.

En este trabajo se desarrolla tanto el análisis de la Competitividad como de la Prospectiva para algunos Sectores Productivos, con base en estudios realizados en el Departamento de Sucre, desde una óptica Académica. Exponiendo a los principales Autores que han hecho aportes teóricos a las temáticas anteriormente mencionadas, además de brindar antecedentes validados en la práctica, que permiten dar solidez y contundencia a los resultados hallados; de forma que las conclusiones aquí planteadas tengan fundamentación teórica y práctica, obteniendo, de esa manera, un panorama holístico de los retos y desafíos que afronta el Departamento de Sucre, así como una visión integral de las oportunidades y fortalezas del mismo, ofreciendo las herramientas para la construcción de un renovado Departamento.

El enfoque que maneja el presente libro se encuentra encaminado hacia una perspectiva expositiva, en donde se presentan los principales retos y perspectivas vinculadas a diversos Sectores Económicos en términos de Competitividad, con el fin de exhibir cuáles son las apuestas más trascendentales, el estado actual de estas y cómo contribuyen a la dinámica económica del Departamento. En ese mismo sentido, se expondrán estudios

prospectivos concebidos desde el futuro, para comenzar a elaborar desde el presente; mostrando los escenarios de mayor probabilidad de ocurrencia y planteando la atmosfera necesaria que se encamine hacia el mejor futuro posible.

Los resultados mostrados, provienen de un proceso iniciado desde el año 2017, en el que la Universidad Tecnológica de Bolívar ha trabajado de la mano con el Departamento de Sucre a través de múltiples Proyectos de Regalías, realizando procesos investigativos tendientes a exponer el potencial competitivo del Departamento, así como la elaboración de estudios prospectivos en ciertos Sectores, con el objetivo de enriquecer los estudios académicos departamentales y, de esta manera, plantear políticas, planes y proyectos adecuadamente fundamentados y así mejorar las condiciones sociales y económicas de la población del Departamento.

Es evidente que el presente libro no muestra todas las facetas económicas en términos de Competitividad, ni tampoco plantea todos los escenarios posibles en cuanto los aspectos que se podrían trabajar hacia futuro en el Departamento; sin embargo, se espera que los hallazgos expuestos se conviertan en antecedentes y generadores de nuevos estudios que abarquen, en mayor medida, los diversos matices económicos presentes en el Departamento y se realicen estudios prospectivos de mayor profundidad en el territorio, con el fin de beneficiar en gran medida el presente y futuro del aparato productivo del Departamento y sus habitantes, y que, en ese orden de ideas, se empiece a construir una sinergia desde la Academia hacia lo ejecutivo para derrocar las barreras que impiden que el territorio se encamine hacia un verdadero desarrollo.

Piedad Martínez Carazo
Directora General del Proyecto

En este libro se exponen los principales hallazgos de la exploración y análisis, referente a los desafíos en el Departamento de Sucre frente a los procesos de mejoramiento de Niveles de Competitividad. Y, para ello, la Prospectiva nos permite auscultar oportunidades respecto al funcionamiento de la dinámica del tejido empresarial de Sectores claves en el apartado económico, destacando las principales fortalezas en términos de recursos y capacidades, así como los retos para el fortalecimiento de las organizaciones a Nivel Competitivo. Por parte de los estudios prospectivos, se muestran los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, contruidos con actores y expertos consultados, de tal manera que se aúnen esfuerzos por parte de los actores vinculados, dando como resultado que el futuro que le espere al Departamento sea el mejor posible.

Para la consecución de estos objetivos, el contenido se divide en dos secciones. En primera instancia, se brindará tanto el contexto social y económico del Departamento, como el sustento teórico y empírico para complementar en mejor medida los hallazgos principales. Iniciando el Primer Capítulo con un resumen de los indicadores y cifras socio-económicas más importantes del territorio, exponiendo brevemente la dinámica económica y tomando en cuenta las características a Nivel de Competitividad del territorio. En el Segundo Capítulo, se expondrán las teorías más significativas en términos de Competitividad y Prospectiva, destacando los aportes con mayor reconocimiento académico, ofreciendo un cuerpo teórico representativo, además de presentar estudios validados empíricamente, de tal manera que, abordando implicaciones tanto teóricas como prácticas en términos de Competitividad y Prospectiva, esto posibilite dar mayor validez a los hallazgos encontrados.

La Segunda Sección consta de la presentación formal de los retos y desafíos vinculados a Sucre en los Capítulos 3 y 4, mostrando un panorama específico de los Sectores con mayor potencial económico para la dinámica

Introducción

empresarial del Departamento, resaltando las fortalezas sectoriales, así como las falencias detectadas, con el fin de potencializar eficazmente el desarrollo del territorio.

En el caso de la Prospectiva, se expondrán los contextos generales en donde se plantean los estudios con miras hacia el futuro, mencionando los actores principales y esbozando escenarios con alta probabilidad de ocurrencia. Además, se expondrá una matriz de importancia y gobernabilidad, con la finalidad de presentar una herramienta que permita priorizar las estrategias y decisiones necesarias para la consecución de los objetivos.

Para finalizar, se exponen algunas conclusiones generales, resumiendo los hallazgos principales y planteando las implicaciones prácticas para el Departamento de Sucre, con el fin de establecer la senda necesaria para el fortalecimiento de las condiciones empresariales, sociales y económicas del Departamento, y, de esa manera, plantear un futuro en el que prime el desarrollo y un avance significativo para el Departamento.

Aspectos metodológicos

Los contenidos del presente libro se encuentran fundamentados en los resultados de trabajos de investigación desarrollados por Maestranter y sus correspondientes Directores, a través de los hallazgos alcanzados y evidenciados en sus trabajos de grado, en virtud del Convenio de Regalías del Departamento de Sucre para la financiación de sus proyectos. En ese sentido, debido a la diversidad de metodologías que estos presentan, se hace necesario referenciar tanto a los Autores como sus Directores de Tesis, así como las metodologías utilizadas para desarrollar estos contenidos.

El Capítulo 1 presenta componentes de Índice de Competitividad y la caracterización de las regiones económicas del Departamento de Sucre, como un apartado introductorio que proporciona una línea base desde donde se abordan diferentes aristas que se podrán evidenciar en el tratamiento de cada uno de los Capítulos posteriores. El análisis del Índice de Competitividad de Sucre se presentó a partir de los resultados del Índice Departamental de Competitividad (2019), realizado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario. En este sentido, las características de las Regiones y los datos económicos del Departamento, son presentadas de acuerdo con las fuentes oficiales y resultados investigativos previos, realizados por el Banco de la República, en los que se aborda el ámbito de la economía departamental.

Las dinámicas económicas y caracterización de los renglones económicos más representativos de la economía sucreña corresponden al Capítulo 2. Este le permite al lector tener una aproximación con los datos, para convertirse en el prólogo de capítulos posteriores, en virtud de la comprensión de los mismos y su posible conexión con las posibilidades de identificar potencial de transformación en el Departamento. Para lo cual, se presenta a cada uno de los Subsectores que se van a tratar, desde los aportes realizados por cada uno de los Autores.

Cabe destacar que, para tales fines, los aportes de Raúl Acosta, Jorge Del Río, Javier Prieto y Andrés Vergara Narváez, cuyas contribuciones sobre la Competitividad agrícola de Sucre, con especial énfasis en el conflicto

de vocación de la tierra del Departamento, enriquecieron este proyecto en gran medida.

Tomando en cuenta que se tocan dos temáticas profundas, como son la Competitividad y la Prospectiva en términos regionales y su respectiva evolución, el Capítulo 3 expone los referentes teóricos y empíricos para contextualizar, en mejor medida, los resultados de las investigaciones. Para tales fines, se mencionaron los Autores más relevantes en cada temática, con el fin de que el lector pueda conectar los resultados obtenidos de los Sectores Económicos del Departamento con la teoría, y, de esa manera, este pueda tener una visión holística de la situación económica en el Departamento, con fundamento en lo teórico y empírico. Lo anterior, evidencia la contribución de los Directores de Trabajo de Grado Piedad Martínez y Verónica Tordecilla.

El Capítulo 4 presenta hallazgos de los retos y desafíos que el Departamento de Sucre tiene frente a los procesos de Competitividad, para lo cual, los renglones económicos más representativos del Departamento de Sucre, fundamentados en la caracterización de estos Sectores fueron realizados previamente.

Los retos y desafíos para mejorar los Niveles de Competitividad en los diferentes Subsectores; la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre, desarrollado por Engler de Jesús Ariza García; en el caso de la Competitividad de la Cadena de Valor del Subsector Cárnico-bovino de la Subregión Sabanas del Departamento de Sucre, los hallazgos los presenta Carmen Danith Aguado; en lo relacionado con el Sector Lácteo y de Queso desde el Municipio de Buenavista fue abordado por Gloria Teresa Lozano Rivera; en el Sector de las Artesanías, se resalta que existe información limitada y escasa por la alta informalidad, por lo tanto, para establecer las necesidades particulares de los Artesanos en el Departamento de Sucre, en términos de Competitividad, se realizó trabajo exploratorio que permitiera conocer, en primera instancia, las debilidades y fortalezas de estos Artesanos.

En la Tejeduría en Hilos, en el Municipio de Morroa, Sucre, la información fue recabada y analizada por Julio Alberto Guzmán Rodríguez. Por su parte, los desafíos para el Sector de la Caña Flecha en Sampués fueron planteados por Erika Patricia Ruiz Carta.

El análisis del Sector Hotelero fue elaborado gracias a los aportes de María Alejandra Santis Puche, considerando lo planteado por el Plan de Desarrollo Turístico de Sucre 2016-2020 propuesto por la Secretaría de Planeación de la Gobernación del Departamento y estudio particular del Sector.

Al final, se proponen unos retos y desafíos en términos del Sector Apícola y la Educación Emprendedora en el Departamento, partiendo de una metodología Prospectiva, la cual dictamina la construcción de escenarios futuros, trabajándolos desde el presente, expuestos en el Capítulo 5. El apartado Apícola cuenta con la participación de Isabel Inés Meza Herazo, mientras que la Educación Emprendedora de Sucre desde la Prospectiva se realizó a partir de lo propuesto por Liliana Isabel Guzmán Orozco.

Capítulo 1

Sucre en algunas cifras y datos básicos

Raúl E. Acosta Mesa

Augusto Alean Pico

Javier Prieto Flórez

Verónica Tordecilla

El auténtico genio consiste en la capacidad para evaluar información incierta, aleatoria y contradictoria.

Winston Churchill, estadista

1.1 Introducción

El Departamento de Sucre se encuentra ubicado al norte de Colombia, en la Región Caribe, entre los Departamentos de Antioquia, Bolívar, Córdoba y el Mar Caribe, con una extensión territorial de 10.670 km²; con una población de 877.057 habitantes, siendo el 1,8%¹ del total de la población en Colombia (DANE, 2019a); de acuerdo con el IDEAM, el Departamento presenta temperaturas que varían entre los 25,5°C y 28,7°C y promedio anual con una oscilación no superior a 3°C y anualmente una humedad relativa del 83,5%.

En materia económica actual, el Departamento participa en el PIB nacional con un 0,84%*. Al cierre del 2018, la variación porcentual del PIB Departamental fue 2,6% mientras que la de Colombia fue de 3,2% (DANE, 2019b). La actividad económica del Departamento ha estado muy vinculada a la del país, mostrando comportamientos similares de 2001 a 2018 como se puede observar en la Figura 1.

1 Cifras Provisionales del DANE a febrero de 2020.

Sucre en algunas cifras y datos básicos

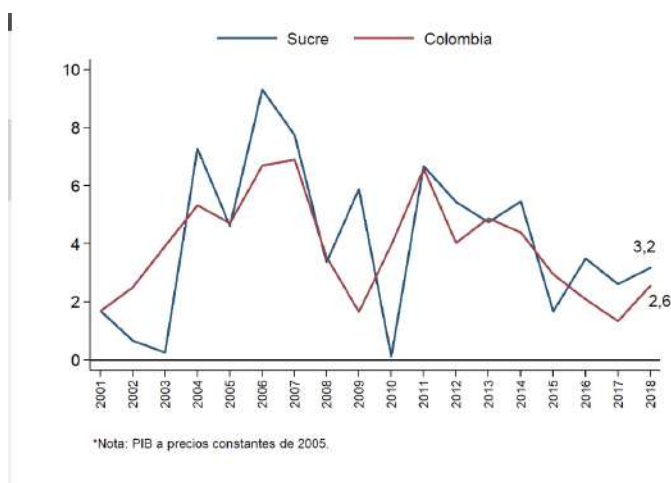


Figura 1. Variación anual (%) del PIB de Sucre y Colombia.

Fuente: *Perfiles Económicos Departamentales, en base a DANE (2019b)*

La composición Sectorial del PIB departamental en 2018, fue encabezada por la administración pública y defensa (31,2%), comercio, Hoteles y reparación (18,5%), construcción (10,4%) y Agricultura, Ganadería y pesca (9,3%), mostrando importantes diferencias con la participación Sectorial en el PIB de Colombia, como puede observarse en la Figura 2.

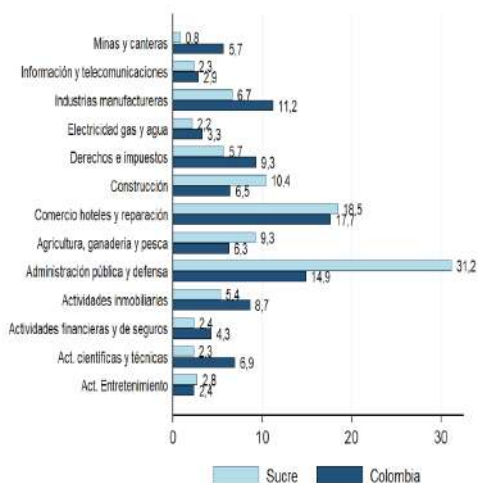


Figura 2. Composición Sectorial del PIB de Sucre y Colombia, 2018.

Fuente: *Perfiles Económicos Departamentales, en base a DANE (2019b).*

Desagregando los Sectores Económicos del Departamento y comenzando por la Agricultura, los cultivos permanentes del apartado agrícola son liderados por la Yuca, con un 65,6%; el ñame, con 21,0%; y el plátano, 3,7%. Mientras que en los transitorios los más importantes son el arroz (69,8%); el maíz (21,7%); y la sandía o patilla (4,5%), de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2019). La población bovina del Departamento, en el 2019, fue de 1'103.675 cabezas de ganado.

Con base en los resultados de la Encuesta Anual Manufacturera (DANE, 2018), la producción industrial de Sucre, para el 2017, se concentró en 3 actividades industriales: la fabricación de productos minerales no metálicos (71,0%), otras industrias manufactureras (22,8%) y elaboración de otros productos alimenticios (6%).

Entre los Sectores fuertes de la economía sucreña están los Hoteles, Restaurantes, Bares y similares, que han presentado tendencia al crecimiento desde el año 2003, aunque con alguna inestabilidad, obteniendo tasas de incrementos del 6,5% en 2010 y del 7,2% en 2016, tal como se refleja en la figura 3.

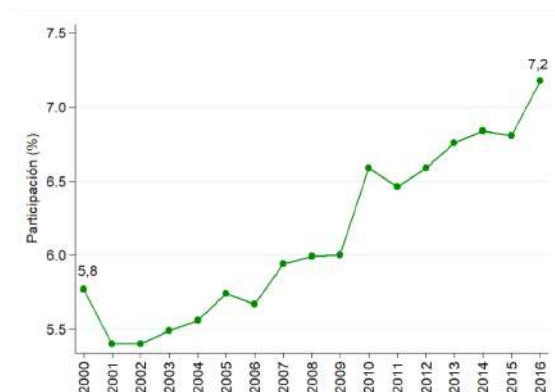


Figura 3. Participación en la producción departamental de Hoteles, restaurantes, bares y similares en Sucre, 2000-2016.

Fuente: Perfiles Económicos Departamentales, con base en MINCIT (2020)

La Tasa de Desempleo (TD) departamental se ubicó para el 2018 en 9,1%, que fue igual a la registrada en 2017, siendo un 0,6% menor que el desempleo promedio nacional en el 2018 (9,7%). En el periodo 2009 a 2018

el Departamento ha incrementado su Tasa Global de Participación (TGP) y Tasa de Ocupación (TO); sin embargo, la Tasa de Ocupación ha tenido menor dinámica y la Tasa de Desempleo se ha mantenido alta, llegando a picos de 11, % y 10,3% en 2010 y 2011 respectivamente, Figura 4.



Figura 4. Tasa Global de Participación, Tasa de Ocupación y Tasa de Desempleo de Sucre 2009-2018.

Fuente: DANE (2019b)

Luego de presentar algunos de los principales indicadores macroeconómicos del Departamento de Sucre, se analizarán aspectos importantes que miden condiciones de los Niveles Competitivos del Departamento; para ello, se describen resultados del Índice de Competitividad Departamental.

1.1 Índice de competitividad de Sucre

El Índice Departamental de Competitividad constituye una medida acerca de los indicadores más importantes, en términos competitivos, para que los líderes de los territorios puedan tomar decisiones y, de esa manera, realicen planes estratégicos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La metodología para medir la Competitividad departamental en Colombia es planteada por el Foro Económico Mundial (FEM); basado en los planteamientos de Michael Porter, respecto a la estructura que suponen las instituciones, políticas y factores que determinan el Nivel de Productividad de un país o territorio, se ha desarrollado el Índice Global de Competitividad (IGC) y se ha utilizado para medir la habilidad de los

países o territorios para crear oportunidades de desarrollo económico en su población, cuantificando los elementos y factores que estimulan la productividad, proporcionando los contextos necesarios para plantear una agenda de progreso social, acompañada de un desarrollo sostenible. En su versión 4.0 (WEF, 2019) este índice cuenta con 4 factores: Entorno Habilitante, Capital Humano, Mercados y Ecosistema de Innovación.

Adaptado para Colombia y sus Departamentos, este índice está compuesto de cuatro factores de Competitividad; Condiciones Habilitantes, Capital Humano, Eficiencia de los Mercados y Ecosistema Innovador. Para el año 2019, el Departamento de Sucre ocupó el puesto 23 entre los 33 territorios analizados, que se mantiene en igual posición respecto al 2018, obteniendo un puntaje global de 4,34 (de 0 a 10). En el factor de Condiciones Habilitantes, el mejor puntaje fue en el pilar de la Infraestructura, con 4,95, seguido de las Instituciones con 4,66, la Sostenibilidad Ambiental con 4,09 y la Adopción de TIC fue de 3,32 (Consejo Privado de Competitividad, 2019).

En el factor de Capital Humano, para el 2019, el Departamento obtuvo un puntaje de 6,71 en el pilar de Salud y Educación Básica y Media, mientras que la Educación Superior y Formación para el Trabajo presentó 2,44 de puntaje. Para el caso del factor Eficiencia de los Mercados, el entorno para los Negocios registró un 6,84 de puntaje, con un Mercado Laboral de 4,23 de puntaje, un Sistema Financiero de 1,75 y un Tamaño de Mercado de 5,68. Finalmente, el factor de Ecosistema Innovador presenta 3,68 en su Pilar de Sofisticación y Diversificación y 1,40 en Innovación y Dinámica Empresarial.

Los resultados anteriormente mencionados indican que el Departamento de Sucre, para el 2019, obtuvo rendimientos positivos en términos de Entorno para los Negocios, Salud y Educación Básica y Media, entre otros. Sin embargo, los desafíos para fortalecer la Competitividad del Departamento en el corto plazo se encuentran en pilares como la Innovación y la Dinámica Empresarial, el Sistema Financiero, la Educación Superior y Formación para el Trabajo, y la Adopción de TIC, entre otros.

La Gobernación del Departamento de Sucre administra el territorio del Departamento a través de Subregiones, considerando las características

físico-geográficas, económicas y socioculturales comunes, con el fin de lograr una mejor comprensión y atención a las distintas situaciones de desarrollo de su población y posibilidades de desenvolvimiento económico y competitivo. Por tanto, es importante describir sus características principales y condiciones de potencialidades y desafíos para el mejoramiento social y económico.

1.2 Subregiones fisiográficas y económicas de Sucre

Se han establecido cinco Subregiones, que son: las del Golfo de Morrosquillo, Montes de María, Sabanas, San Jorge y La Mojana.

La Subregión Mojana, está localizada en el extremo sur del Departamento, tiene un área de 2.337 kilómetros cuadrados (el 22.6% del total departamental). El clima dominante se clasifica como de bosque húmedo tropical y la mayoría del territorio corresponde a humedales.

La Subregión San Jorge, localizada en la parte suroccidental del Departamento, con un territorio de 2.934 kilómetros cuadrados (el 28.3% del total departamental). Presenta también zonas de bosque húmedo tropical y seco tropical (Gobernación de Sucre, 2016). En las dos Subregiones anteriores destacan las actividades agrícolas, con algunos Niveles de Mecanización, y un importante desarrollo de la Ganadería.

Por su parte, la Subregión Montes de María está conformada por los Municipios de Chalán, Colosó, Morroa, Ovejas y Sincelejo, la capital del Departamento, que en conjunto presentan una extensión de 1.104 km². El renglón económico de esta Subregión está visiblemente caracterizado por la producción agropecuaria con siembras de maíz, arroz, Yuca, ñame, plátano, tabaco, café y aguacate, donde se incluye la tradición de Ganadería bovina, además de una somera actividad industrial, acompañada de movimientos económicos en el Sector Comercio, Servicio y Transporte, aportado principalmente por la capital (Aguilera Díaz, 2013).

La Subregión Morrosquillo, corresponde al norte del Departamento, bordeada por las playas del Golfo de Morrosquillo, y conformada por los Municipios Coveñas, San Antonio de Palmito, Tolú, Tolviejo y San Onofre, los cuales ocupan un área de 1.886 kilómetros cuadrados (18.2% del total departamental). Predomina el bosque seco tropical y la frecuencia de lluvias es escasa en varios meses del año; se desarrollan actividades turísticas, que

destacan como polo dinámico en el Departamento, y también la Ganadería extensiva y actividades agropecuarias en general (Gobernación de Sucre, 2016).

De la Subregión Sabanas hacen parte los Municipios de Buenavista, Corozal, El Roble, Galeras, Los Palmitos, Sampués, San Juan de Betulia, San Pedro y Sincé, representando 2.101 km², con actividades económicas provenientes principalmente en la Ganadería, además de Agricultura e industria (plantas de beneficio) y un aporte relevante del Turismo (Aguilera Díaz, 2005).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022, se identifican importantes apuestas para impulsar el desarrollo del Departamento de Sucre y para las cuales el gobierno nacional ha previsto aportar alrededor de 17 billones de pesos durante los cuatro años de ejecución del Plan Nacional de Desarrollo.

Los aspectos más relevantes de estas apuestas, se refieren a temas como la equidad, la sostenibilidad, la calidad y eficiencia de los servicios públicos, transporte y logística, identidad y creatividad.

En el contenido de estos aspectos, destacan elementos como el de posicionar al Departamento como destino cultural, turístico y gastronómico del Caribe, con énfasis en el fomento al Emprendimiento Naranja en jóvenes, así como también el impulso a la Inclusión Productiva y la mejora de la Infraestructura Educativa y de Salud.

Un elemento clave para el desarrollo de la sostenibilidad en el Departamento, es la priorización de la recuperación de la dinámica natural hidráulica en la Subregión de la Mojana. Asimismo, para el transporte y logística, se proponen la recuperación de conexiones férreas y corredores viales subregionales, puerto multipropósito en el Golfo de Morrosquillo y consolidación de la zona franca de Sincelejo.

Otro aspecto prioritario que se constituye en un reto para el desarrollo del Departamento, es la mejora en la calidad y eficiencia de los servicios públicos, enfocado en los estudios y diseños de acueductos regionales y ampliación de cobertura en agua potable urbana y rural (DNP, 2019).

Los cuatro últimos Planes de Desarrollo Departamental, han insistido en las apuestas de Competitividad y sostenibilidad como elementos centrales

de las estrategias de desarrollo económico. Sin embargo, es necesario articularlas de forma más consistente, con las estrategias e inversiones en infraestructura de vías y de apoyo al desarrollo productivo, como sistemas de riego, almacenamiento, procesamiento y transporte de la producción de bienes agropecuarios y asociados a los recursos de las Subregiones.

Asimismo, desde el punto de vista social y político, la experiencia ha mostrado importantes potencialidades de avances, si se fortalecen las organizaciones de productores, comercializadores y de agentes de asistencia técnica de apoyo particulares o vinculadas a entidades nacionales, departamentales o municipales, además de la organización de las comunidades en los territorios, para construir visión compartida del desarrollo social y económico, con objetivos colectivos de conciliación de intereses y solución de conflictos por vías pacíficas, para un desarrollo sustentable, basado en el compromiso y la acción colectiva.

En esa dirección juegan papel importante, como elementos de análisis y visualización general, los estudios específicos sobre cadenas productivas y/o de valor por productos, o Subsectores de actividad económica, al igual que la construcción de escenarios prospectivos con actores y expertos arraigados en las correspondientes comunidades e instituciones de la sociedad sucreña, que perfilen los desafíos y retos claves, para construir un futuro deseable, con horizonte de mediano y largo plazo.

Referencias

- Aguilera-Díaz, M. M. (2005). La economía del Departamento de Sucre: Ganadería y Sector público. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*; No. 63. https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-63-VE.pdf
- Aguilera-Díaz, M. M. (2013). Montes de María: una Subregión de economía campesina y empresarial. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*; No. 195. https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_195.pdf
- Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Índice Departamental de Competitividad*. Bogotá. Recuperado de <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, [DANE]. (2019b). Cuentas nacionales departamentales: PIB por Departamento, Información 2018 preliminar Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/2018-preliminar-Actividad_economica_resultado_2018.xlsx
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, [DANE]. (2019a). Censo Nacional de Población y Vivienda Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, [DANE]. (2018). Encuesta Anual Manufacturera CIIU Rev.4. Fech Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/2018-preliminar-Actividad_economica_resultado_2018.xlsx
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-estima-inversiones-para-Sucre-por-cerca-de-16-9-billones.aspx>.
- World Economic Forum, [WEF]. (2019). The Global Competitiveness Report 2019, recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.
- Gobernación de Sucre. (2016). Plan departamental de desarrollo de Sucre 2016-2019. Sucre progresa en paz. Gaceta departamental de Sucre No. 683, Junio 2016. Sincelejo.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, [MADR] (2019), Base Agrícola EVA, recuperado de https://www.minAgricultura.gov.co/MinAgricultura_Expomilan/Pages/default.aspx
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, [MINCIT], (2020), Perfiles Económicos Departamentales Oficina de Estudios Económicos, Enero 2020 recuperado de <http://www.mincit.gov.co/getattachment/de055b12-9d7b-4673-8cdd-97cf488dbd54/Sucre.aspx>.

Capítulo 2

Dinámicas y caracterización de los principales subsectores del departamento de Sucre

*Jorge Del Río Cortina
Raul E. Acosta Mesa
Andrés Vergara Narváez*

Tomando en cuenta la importancia que tiene el Sector Agropecuario para las dinámicas económicas del Departamento, y que su comprensión puede ayudar a complementar los retos, Prospectivas y desafíos, en primera instancia se realiza un análisis en profundidad de este Sector. En segunda instancia, se caracteriza los Subsectores de Yuca, Cárnico, Lácteo y Quesero. En tercera instancia, se hace énfasis en Subsectores menos estudiados —como el de las Artesanías— y, finalmente, se esbozan dos apuestas, el Subsector Apícola y la Educación Emprendedora. Esta elección evidentemente no es al azar, sino que corresponde al interés del presente libro de atender tanto los Sectores Económicos más importantes, los menos estudiados y algunas apuestas, todo esto, para obtener una visión holística de los retos y desafíos a Nivel Competitivo de Sucre.

2.1 Sector agrícola del departamento de Sucre

El Sector Agrícola de Sucre ha presentado movimientos importantes durante los últimos 15 años, con algunas dinámicas expansionistas, mientras que otras han sido recesivas.

Dinámicas y caracterización de los principales subsectores del departamento de Sucre



Figura 5. Tasa decrecimiento de la producción Agropecuaria de Sucre, 2005-2018

Fuente: Elaboración Propia en base a DANE, 2019

*provisional

**Preliminar

La serie comienza en 2006 con un 9,5% de tasa del crecimiento del PIB agrícola, producto de un auge que vivió el Sector durante los primeros años del nuevo milenio. Sin embargo, y de acuerdo con Tuberquia y Díaz (2014) unas inundaciones que se presentaron a finales del año en mención, con una pérdida de ganado bovino producto de las mismas, causaron una reducción de la dinámica económica en términos agropecuario en 2007 llegando a 2,8%, que sumado a una epidemia de rabia bovina sufrida por el Departamento causó un -3,6% para 2008. Para el año 2009, por medio de ayudas y subsidios gubernamentales para el campo a nivel nacional, en el que uno de los principales beneficiados fue el Departamento de Sucre, se recuperó el Sector, no obstante, nuevamente el invierno azotó al Departamento presentando una caída histórica de 14,3% en el año 2010.

Con la “Locomotora Agropecuaria” de los dos periodos de Juan Manuel Santos en la presidencia de los años de 2010 a 2018, se presentó una recuperación importante en el Departamento, con una leve caída de 0,6 en 2014, que nuevamente se recuperaría hasta un pico máximo en 2016 de 11,3%, para cerrar el año 2018, con un crecimiento aproximado de 3%.

A pesar de las fuertes caídas que ha sufrido el Departamento de Sucre en lo relacionado con la producción agropecuaria entre los años 2006 a

2018, su aporte a la producción nacional ha variado muy poco fluctuando en esos años entre 1,3% y 1,5%. Esto se explica debido a que los mismos eventos que afectaron el territorio, también incidieron en la producción nacional, de tal manera que el aporte agropecuario fue estable a lo largo de la serie.

En el ámbito del sistema agrícola productivo del territorio, este se estima en un área de 1'071.860 hectáreas, representando el 0,9% del área total de la nación y como se puede observar en la Gráfica 6. con una vocación usable de suelo del 50,5% para la Agricultura, el uso ganadero de 10,8%, uso forestal de 0,7% y, finalmente, el 20,6% en el ámbito de la agroforestación. No obstante, y en contraposición a la vocación de suelos, apenas se usa un 11,1% para Agricultura, un 50,7 % para Ganadería, un 11,1% para superficies dedicadas al uso del agua y un 0% para la producción forestal (IGAC, 2012).

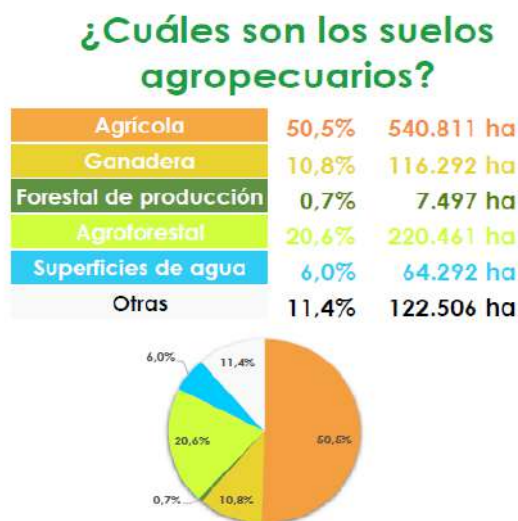


Figura 6. Disponibilidad de Suelos en el Departamento de Sucre por Actividad Agropecuaria.

Fuente: UPRA (2014)

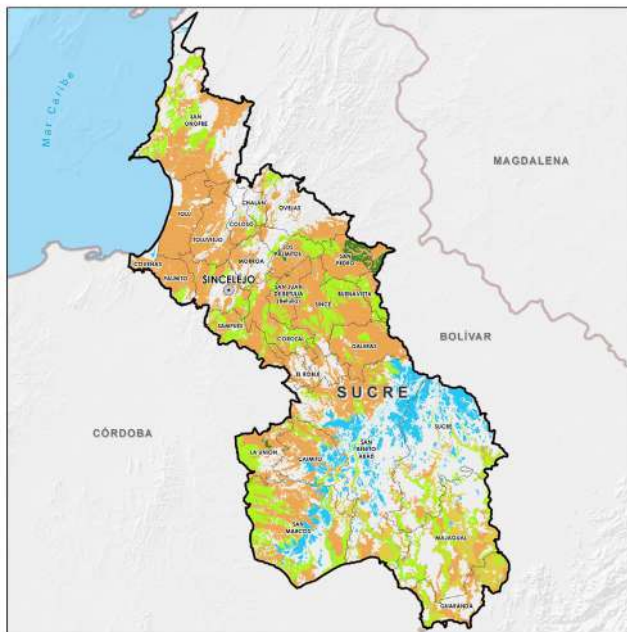


Figura 7. Disponibilidad de Suelos en el Departamento de Sucre por Actividad Agropecuaria. Ubicación geográfica.

Fuente: UPRA (2014)

De todo el territorio departamental de Sucre, según las estimaciones del UPRA (2018), 949.354 hectáreas se encuentran disponibles para ser utilizadas en el Sector Agropecuario, lo cual representa el 88,6% de la superficie total del Departamento, que, junto con los anteriores datos respecto a la fuerte actividad ganadera del Departamento, evidencian una contradicción entre la vocación del suelo y su uso real, como se puede observar en Gráfica 7. y sus altos porcentajes de uso sobreutilizado y subutilizado. En ese sentido, es un reto para el futuro el cambiar un uso de suelos y destinar los recursos para las actividades óptimas.

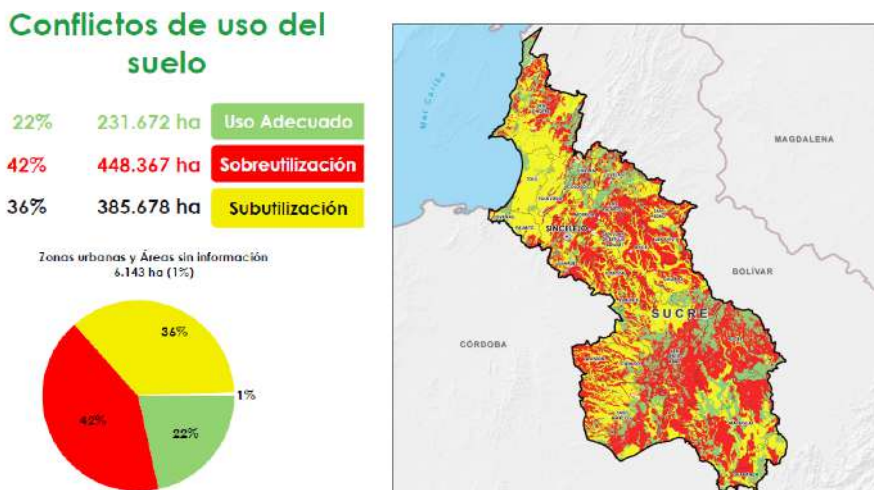


Figura 8. Uso del Suelo en Sucre.

Fuente: UPRA (2018)

Bajo este panorama general de la dinámica económica agrícola y el contexto de uso de suelos del Departamento de Sucre, es posible exponer la situación de Subsectores específicos con un mayor entendimiento de este.

2.2 Caracterización de la Cadena de Valor el Subsector de la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre

San Pedro en Sucre es uno de los Municipios con mayor importancia en términos de la producción de Yuca en el territorio, y, tomando en cuenta que la siembra de este tubérculo es el cultivo más representativo de la categoría de los transitorios, abordar sus características implica tener una idea de cómo podrían encontrarse otros cultivos similares. En ese sentido, el punto de partida para caracterizar la Cadena de Valor del Subsector de la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre, se tiene como punto de partida el modelo de Cadena de Valor de la Yuca propuesto por Martínez (2017), iniciando con los Proveedores de Bienes y Servicios, continuando con la Producción, seguidamente el destino de esta, para, finalmente, transformarla y comercializarla, como se puede observar en la Gráfica 8.

.

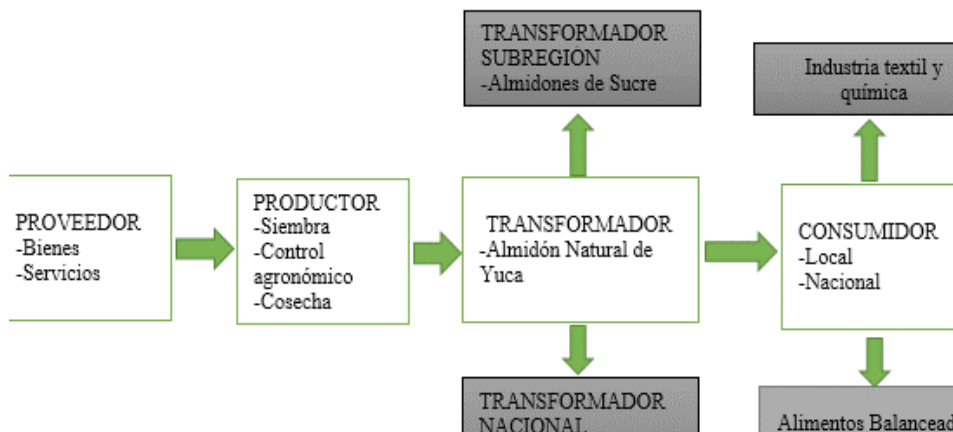


Figura 9. Cadena de Valor de la Yuca Industrial en San Pedro

Fuente: Elaboración propia basado en Martínez (2017).

Los Proveedores de bienes o insumos necesarios para la producción de Yuca Industrial en San Pedro son las tiendas agropecuarias responsables de abastecer insumos productivos como las semillas, fertilizantes y agroquímicos, las herramientas, utensilios y maquinarias. De igual forma, el Municipio también cuenta con distribuidores de insumos como estacas o esquejes de Yuca Industrial. Dichos distribuidores son miembros de las asociaciones agropecuarias enfocadas específicamente en esquejes y semillas en el Departamento. Quienes proveen agroquímicos, fertilizantes y otras sustancias químicas han estado comercializando sus productos en el territorio por más de 5 años, hecho que ha logrado especializar su oferta, acorde con los requerimientos básicos de los productores de Yuca Industrial.

Por parte de los servicios para desarrollar la producción en el Municipio, objeto de estudio, hay presencia de Proveedores de servicios financieros especializados en el Sector Agropecuario como el Banco Agrario. De igual forma, y con acceso a todo el Departamento, también se encuentra Bancamía, entidad encargada de microfinanzas que operan desde el Municipio cercano de Corozal, gracias a su programa de Agromía, en el cual los productores de Yuca Industrial pueden acceder a Créditos de hasta \$2.000.000 (dos millones de pesos) por hectárea, garantizados por un contrato “forwards” en donde los productores firman con organizaciones como Almidones de Sucre e Ingredion; además, Agromía

está en capacidad de respaldar hasta un 50% del crédito con fondos de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), en caso de presentar incumplimiento o mora para responder a las obligaciones financieras de estos Créditos de los productores de Yuca Industrial.

En el Municipio también existen Proveedores que apoyan a los productores de Yuca Industrial en servicios como alquiler de equipos para arado, asistencia técnica especializada y el transporte de carga masiva. Este último servicio tiene oferta limitada, dado que, según los mismos Proveedores, no cuentan con los vehículos necesarios para la demanda, por lo que esto puede afectar en gran medida los procesos siguientes en la cadena, como son la producción y comercialización.

Una vez superado los insumos de productos y servicios y sus Proveedores, el siguiente eslabón en la cadena de producción de Yuca Industrial es la producción, que inicia con la siembra de este tubérculo. Dada su naturaleza de cultivo tropical, tiene la particularidad de adaptarse a las condiciones climáticas que se presentan en la sabana sucreña. Dicha siembra se realiza en pequeños caseríos y asentamientos de veredas como El Carmen, El Desvelo, El Rosario, La Candelaria, La Graciela, Los Camajones, Numancia, Paja Vieja, Rancho Largo, Rovira, San José, San Mateo, San Rafael, San Ramón, Santa Inés, Santa Isabel y Villa Eline. De igual forma, el área de siembra promedio de Yuca Industrial por productor se encuentra entre 1 y 5 hectáreas. De acuerdo con la Gobernación de Sucre (2019), el total de área sembrada perteneciente al cultivo de Yuca Industrial en San Pedro y sus veredas, fue de 300 hectáreas para el año 2018.

Los productores de Yuca en el Municipio de San Pedro tienen prácticas tradicionales y manuales en donde preparan el suelo en tiempo de verano y las semillas, que son secciones o esquejes del tallo de Yuca, provienen de cosechas anteriores o son adquiridas en tiendas las tiendas anteriormente mencionadas. Dichos esquejes se siembran en posición vertical con sembrados de forma vertical con una distancia mínima entre planta y planta de 60x60 cm y dicha Yuca Industrial o amarga se encuentra destinada hacia la producción de almidón natural de Yuca.

La próxima fase del proceso corresponde al control agronómico del cultivo en producción, en el cual se verifica y erradica la presencia de malezas en forma normalmente manual y sin maquinaria o equipo especializado,

lo que termina en procesos de desmonte periódicos. No obstante, existen productores que realizan este control por medio de químicos y agroquímicos que erradican la propagación de malezas. El tiempo crítico para realizar este control corresponde a los 3 primeros meses de siembra, dado que son los más vulnerables para los cultivos (MAG, 1991).

En ese mismo sentido, de acuerdo con la Unidad Municipal de Asistencia Técnica en Asuntos Agrícolas de San Pedro, Sucre, el cultivo de la Yuca Industrial extrae grandes cantidades de nutrientes del suelo y, debido a que en el territorio objeto de estudio las siembras son continuas y no se fertilizan, esto puede afectar negativamente los rendimientos por hectárea de ese cultivo. Cabe aclarar que existe una pequeña minoría de productores que si realizan algún tipo de procesos de fertilización, los cuales posibilitan el restablecimiento de los nutrientes de la tierra.

Posterior al control de plaga, comienza la cosecha y en San Pedro este proceso suele realizarse cuando la planta logra su nivel máximo de crecimiento, siendo principalmente manuales y se realiza por medio de jornaleros oriundos del mismo Municipio y sus veredas circundantes, jalando con un arrancador manual o directamente con las manos. Cabe resaltar que la Cooperativa Agropecuaria del Municipio de San Pedro (Cooagrosanpedro) tiene accesibilidad a maquinaria que permita la realización de una cosecha mecanizada, lo que podría generar ventajas competitivas a los productores, reduciendo costes y tiempo. Sin embargo, los productores siguen prefiriendo la cosecha manual, debido a que carecen de operarios o para mecanizar el proceso.

Posterior al proceso de producción, sigue la comercialización o destinos de producción en el cual la Yuca Industrial se envía, especialmente a las empresas transformadoras de la Región, Ingredion y Almidones de Sucre, por medio de contratos pactados bajo la Modalidad de “forwards”, de carácter formal, con las asociaciones o cooperativas agropecuarias y las organizaciones mencionadas anteriormente, los cuales se caracterizan por un acuerdo con los productores para vender la totalidad o gran parte de la producción, en una fecha futura, y concreta cumpliendo los estándares de calidad y cantidad mínimos requeridos por las empresas transformadoras: Ingredion y Almidones de Sucre y demás organizaciones. Un precio de compra que podría ser pactado de forma fija o ser fijado por las organizaciones transformadores en el futuro; posibilidad del pago

de una prima monetaria adicional al precio, por cumplimiento de calidad en términos de un contenido mayor de almidón en el producto vendido. Finalmente, son contratos hecho de forma específica y a la medida, no estandarizados, pactando los pagos al vencimiento del plazo, por lo general. Los periodos de pago se dan, usualmente, al vencimiento del plazo.

Esta Modalidad de contrato tiene grandes beneficios para los productores y trasformadores, puesto que los primeros garantizan la venta y los segundos aseguran los insumos necesarios para su propio proceso productivo, generando una Cadena de Valor que beneficia a ambos agentes.

Dentro de los principales beneficios de estos contratos, tenemos que garantizan a los pequeños productores, organizados en las asociaciones y cooperativas agropecuarias, tener certeza de que su producción está comercializada, mientras que para los transformadores el principal beneficio es que garantizan contar con la provisión de la materia prima para sus procesos.

Dos de los miembros principales de la Cadena de Valor del Subsector de la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre, son Ingredion y Almidones de Sucre, los cuales se reseñan brevemente a continuación.

Ingredion Colombia hace parte de Corn Products International. Esta multinacional tiene por objeto social la producción y comercialización de ingredientes agrícolas con 43 plantas manufactureras en todo el globo y 27 centros de desarrollo de ingredientes y aplicaciones con presencia comercial en más de 40 países.

En el territorio colombiano esta multinacional opera bajo el nombre de Ingredion Colombia S.A. fundada en 1933, en Barranquilla, Atlántico, siendo filial de Corporación Corn Products International y ocupando el primer lugar en abastecer de ingredientes destinado a la industria de alimentos en Colombia, con énfasis en el procesamiento por molienda húmeda del maíz y la yuca, produciendo múltiples categorías de almidones, jarabes de maíz, grasas y aceites, con aplicación en elaboración de bebidas y alimentos u otras industrias como la farmacéutica.

Por su parte, Almidones de Sucre es una organización con sede en la Troncal de Occidente, en la vía entre la capital del Departamento, Sincelejo, y el Municipio de Corozal, enviando su producción en forma mixta, tanto nacional como internacional. Cuenta con una capacidad instalada para

el procesamiento de aproximadamente 200 toneladas de Yuca al día; no obstante, en la actualidad procesa poco más de 50 toneladas por día de Yuca Industrial, debido a que los productores no cuentan con las hectáreas de cultivo necesarias para satisfacer los requerimientos máximos por día. En la actualidad, esta organización cuenta con 60 empleados en la planta y genera en forma directa alrededor de 600 empleos

No obstante, para el funcionamiento óptimo y continuo de la planta de procesamiento se deben tener alrededor de 3.000 hectáreas de Yuca Industrial para cubrir los insumos todo el año. La planta tiene Certificación ISO 9001: 2008 en procesos y NTCGP 1000:2009 en sus áreas de producción, comercialización y venta de almidón natural a partir de la Yuca (nombre técnico del tubérculo para las normas *Manihot Esculenta Crantz*). Además, y de acuerdo con Almidones de Sucre, para no recargar el costo final del producto, los cultivadores deben estar ubicados como máximo a 80 kilómetros a la redonda y recomiendan a sus productores llevar la cosecha a la fábrica en un promedio menor a 48 horas posterior a su recolección, brindando una gran ventaja a los productores del Municipio de San Pedro, tomando en cuenta que la fábrica está a menos de una hora de los cultivos.

La Cadena de Valor del Subsector de la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre, incluye la comercialización del almidón natural y sus derivados que son vendidas por Ingredion y Almidones de Sucre para otras empresas a nivel nacional e internacional, entre las cuales se pueden mencionar a Nutresa. Además, este producto final es solo un insumo para otras industrias como Papel y Cartón; Alimentos y Bebidas; Adhesivos; Textil; Farmacéutica y Cosmética.

En síntesis, se presentó la Cadena de Valor del Subsector de la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre, ofreciendo sus principales características, así como otros datos importantes. Aunque este cultivo no es el único de la Región, es el más representativo, por lo tanto, ofrece un panorama del resto de siembras y Sector Agrícola del territorio sucreño. Por supuesto, cada uno de los cultivos presenta sus propias características y cadenas de valor, además de innovadoras apuestas productivas. Finalmente, la Cadena de Valor tiene fortalezas interesantes y demuestran el avance que ha tendido el Departamento. Sin embargo, todavía hay acciones que, llevadas a cabo, pueden impulsar en mejor medida la productividad del cultivo principal del Sector en el Departamento.

Otros de los Subsectores más importantes del Departamento, siendo de hecho los que más dinámica económica generan, como se mencionó anteriormente, son el Sector Cárnico, el Lechero, y muy de cerca el Quesero.

2.3 Caracterización de la cadena de valor del subsector cárnico de ganado bovino de la Subregión Sabanas del departamento de Sucre

La Subregión de Sabanas en el Departamento de Sucre concentra la mayor parte de la dinámica económica del Subsector Cárnico de la Región, presentando características específicas en su cadena de valor, iniciando por la producción primaria, continuando con la intermediación e industrialización, siguiendo con la comercialización y finalizando con los organismos de apoyo y logística del transporte, como se puede apreciar en la siguiente Gráfica.

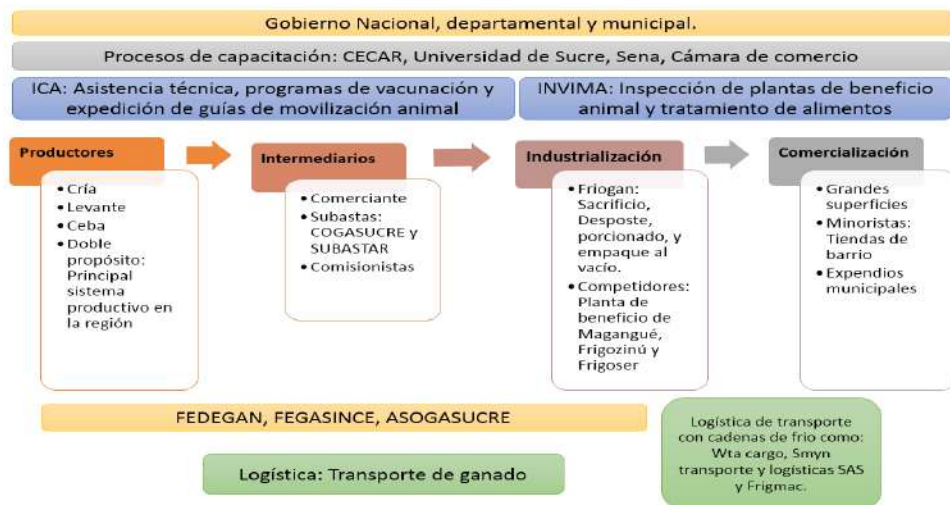


Figura 10. Cadena de Valor y Actores del Subsector Cárnico Bovino Subregión Sabanas, Sucre.

Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 9 muestra la Cadena de Valor y actores del Subsector Bovino de Sabanas, Sucre, en donde comienza por el Gobierno nacional, departamental y municipal, seguido de los organismos encargados de la educación, como la Corporación Universitaria del Caribe—CECAR, la Universidad de Sucre, el SENA, la Cámara de Comercio de Sincelejo. El siguiente peldaño los ocupan organismos de asistencia como el ICA y el INVIMA, para finalmente desplegar la Cadena de Valor y sus actores.

La producción primaria inicia con los productores, conformado por los ganaderos y los propietarios de grandes extensiones de tierras, también llamadas haciendas o fincas, dedicadas al engorde del ganado y, de acuerdo con Manchego y Noreña (2017), el ciclo productivo del ganado consta de estas cuatro etapas. La Cría, fase temprana que inicia desde el nacimiento de la res hasta el cumplimiento de los primeros 6 meses, con la característica del aseguramiento de un suministro continuo de calostro por parte de la madre, con el fin de asegurar la supervivencia del ternero; el Levante, etapa que va desde el cumplimiento de los 7 meses hasta los 18 meses; la Ceba comienza a los 19 meses de vida de la res y va hasta los 36, siendo este el límite de tiempo máximo y que el animal será sacrificado cuando cumpla el peso ideal; el doble propósito corresponde a bovinos cruzados para dar Leche y carne.

Los intermediarios en el Departamento de Sucre son entidades dedicadas y especializadas en subastas ganaderas propias del territorio como: la Comercializadora de Ganados de Sucre S.A – Cogasucre; Subastar S.A., ubicada en los Municipios de Sampués y San Pedro; y, además, los Proveedores mayoristas de ganado.

La tercera etapa, que corresponde a la Industrialización, se encuentra enmarcada en el proceso de sacrificio del ganado bovino y el posterior enfriamiento por parte de entidades especializadas en frigoríficos como Frigoríficos Ganaderos de Colombia S. A. (Friogan S.A.), con sede en el Municipio de Corozal; dicha organización es una empresa “maquinadora”, lo que significa que no sacrifica sus propios animales sino que ofrece este servicio a Clientes de diferentes entidades asociadas, obteniendo, así, productos finales, como la carne. Para que el servicio de Friogan se ejecute en forma óptima, los productores de ganado deben obtener una guía sanitaria de movilización interna, que expide el ICA, indicando la procedencia del animal y su dueño.

Una vez obtenida la carne (sin enfriar), es vendida de inmediato a los denominados comercializadores mayoristas, siendo estos los supermercados o grandes superficies en el Departamento, y a los minoristas, en expendios más pequeños, que revenden el producto en plazas de mercado como las de Corozal y Sincelejo, llegando a su consumidor final. Por parte de la carne en cadena de enfriamiento, tiene destinos de comercialización, tanto a nivel local como nacional.

Los organismos con los que cuenta Sucre en su Subsector Cárnico son dos: el Invima, como autoridad sanitaria permanente, está encargada de revisar todos los animales que ingresan, realizando además inspección *ante mortem* para prevenir e identificar cualquier sufrimiento en casos en que existan problemas de bienestar en el animal y, de igual manera, revisa las guías sanitarias expedidas por el ICA, la otra entidad encargada de brindar acompañamiento a los productores. Cabe aclarar que, por parte de los gobiernos locales, departamentales y nacionales existe muy poco acompañamiento y, finalmente, desde el punto de vista de la seguridad, los ganaderos están cobijados por la Policía Nacional.

Por parte de la Logística de transporte, las organizaciones vinculadas a brindar servicios logísticos y de carga, se localizan principalmente en Barranquilla (Atlántico) con empresas como Wta cargo, Smyl Transporte y Logísticas S.A.S y Frigmac.

Para visionar un panorama general de cómo estos actores y procesos se interrelacionan, es posible visualizar la Cadena de Valor del sistema de producción ganadera en la Gráfica 10., en donde, además, también se observa la actividad de ordeño para la extracción de Leche, la cual, luego de extraída, se destina para autoconsumo, venta informal, centro de acopio o producción industrial. Posteriormente, se procesa y se vende en sus múltiples derivados, bien sea por canales tradicionales o modernos y llegando al consumidor final.

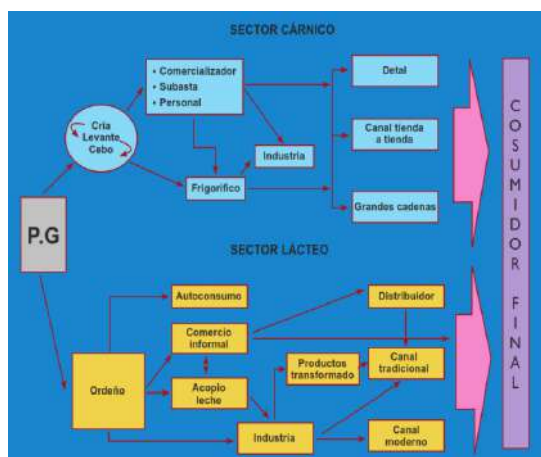


Figura 11. Distribución de Carne y Leche a Nivel Regional.

Fuente: Lombana et al. (2012)

2.4 Caracterización de la cadena de valor del subsector lácteo y quesero del departamento de Sucre

La producción diaria de Leche de los Municipios que hacen parte del Departamento de Sucre, puede observarse en la Gráfica 11. Se destaca el Municipio de San Marcos, que ocupa un 11,91% de la producción total de Leche Diaria, seguido de Majagual con 9,48% y San Onofre con 8,6%. En niveles menores aparecen los otros Municipios.

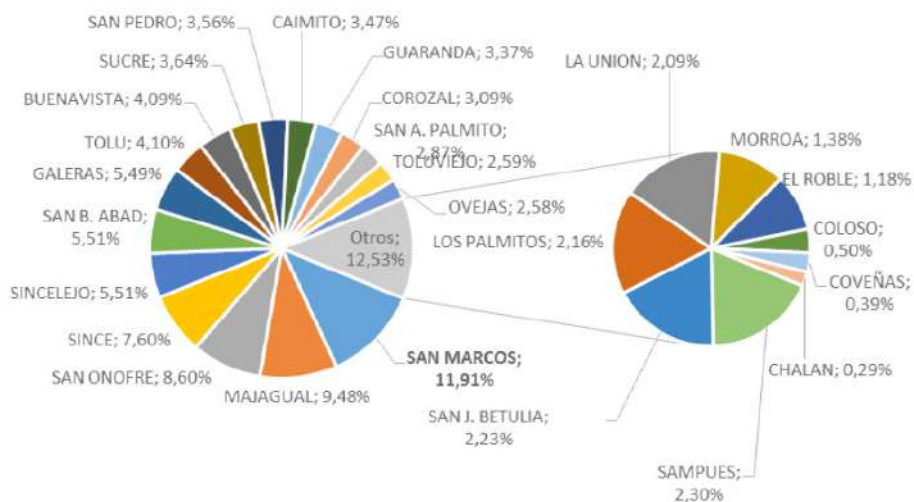


Figura 12. Porcentaje de Producción Diaria de Leche por Municipio del Departamento de Sucre, 2015.

Fuente: Jiménez (2017).

En concordancia con lo anterior, la figura 12 muestra el número de vacas dedicadas al ordeño y promedio de la Producción Lechera de los Municipios del Departamento de Sucre a 2015. Se observa que el Municipio con mayor dinámica del Subsector Lácteo en el territorio es San Marcos, con 18.171 vacas en ordeño, seguido de Sincé con 15.814 y en tercer lugar Majagual con 15.500 vacas. En cuanto a la Producción Lechera, es interesante destacar que Sincelejo, a pesar de tener uno de los números más bajos de vacas dedicadas a la Producción Lechera, tiene el promedio más alto de producción, esto debido a que la tecnificación del proceso permite mayor eficiencia, logrando mayores cantidades de Leche con menos vacas. Y, también, ocurre una situación similar para el Municipio de Tolú, que se ubica en el segundo lugar, del promedio de producción (Jiménez, 2017).



Figura 13. Numero de Vacas en Ordeño y Promedio de la Producción Lechera del Departamento de Sucre a 2015.

Fuente: (Jiménez, 2017).

En la Figura 13, puede observarse la Producción de Leche en Sucre para el año 2016, totalizando 192,6 millones de litros, tomando en cuenta los datos recopilados de los 26 Municipios que conforman el Departamento. Se destaca, nuevamente, San Marcos con 25,2 millones de litros, San Benito Abad con 20,2 millones y Majagual con 18,7 millones. Y el resto del total de litros, son aportados por los demás Municipios del Departamento.

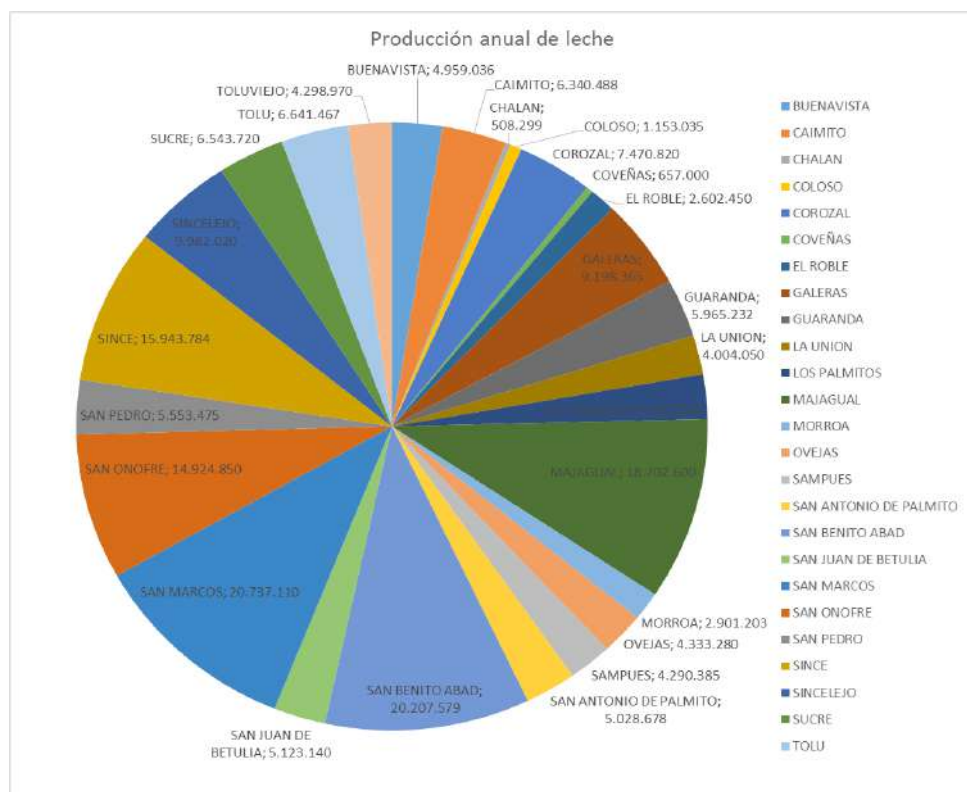


Figura 14. Producción de Leche/Año (LTS) 2016

Fuente: Elaboración propia basada en Datos abiertos Gobierno de Colombia (2016).

Un derivado importante de la Leche es la producción de Queso; esta producción también representa una dinámica importante para el Departamento. Como caso de ilustración de las características de esta producción, en el aparte siguiente, se describe algunas condiciones de la producción de Queso en el Municipio de Buenavista, Sucre, dado su relevancia departamental en esta producción.

2.4.1 Algunas Cifras sobre las Queseras del Municipio de Buenavista en la Subregión Sabanas del Departamento de Sucre

En el Municipio de Buenavista se realizó una encuesta a las 10 Queseras de la zona con el fin de conocer sus características principales, arrojando como resultado que tienen empleadas a 44 personas al momento de la encuesta, con una sola Quesera que tiene 8 empleados, mientras que

el resto se encuentra en un rango entre 3 y 5 empleados. La Quesera más tradicional del Municipio tiene más de 28 años de haberse creado, mientras que el resto oscila entre 5 y 10 años de creación. El 40% de Queseras encuestadas tienen Clientes a nivel nacional, mientras que el resto solo comercializa el producto a nivel regional.

El 60% de las Queseras en tiempos de lluvia, compran de 60.000 a 90.000 litros de Leche promedio mensual, un 30% de 90.000 a 150.000 y el 10% de las Queseras compra entre 150.000 y 250.000 litros. En tiempo de sequía, un 70% compran de 15.000 a 60.000 litros de Leche mensual y un 20% de 60.000 a 90.000, solo un 10% de 90.000 a 150.000 litros. Un 10% produce y vende cuatro líneas de productos (Queso Mozzarella, Queso Costeño, Suero Pasteurizado y Suero Costeño), un 30% tres productos (Queso Mozzarella, Queso Costeño y suero pasteurizado), otro 30% un producto (Queso Mozzarella), un 20% dos productos (Queso Mozzarella y Suero Pasteurizado) y el restante de productores, dos productos (Queso Mozzarella y Suero Costeño). El 100% compra el litro de Leche en tiempo de lluvia, de 500 a 800 pesos; asimismo, el 100% en tiempo de sequía compra el litro de Leche de 800 a 1200 pesos. La producción de Queso hace parte de la Cadena Productiva de Lácteos y puede adquirir la forma de producción industrial o Artesanal; en algunos casos pueden combinarse fases con características industriales y otras con formas Artesanales.

2.5 Características del Subsector Hotelero de Sucre

Con el objetivo de elaborar una caracterización más específica del Contexto Hotelero que se desarrolla en el Departamento de Sucre, se aplicó una encuesta con información obtenida de las Empresas Hoteleras localizadas en el territorio, que tuvieran vigente el Registro Nacional de Turismo (RNT), activo al 1 marzo de 2019, y registradas en la Cámara de Comercio de Sincelejo. Esta población corresponde a 143; sin embargo, solo el 41,95% de este número, fueron respondidas por gerentes o encargados.

Con relación a los años de operación de las Empresas Hoteleras, para determinar la tradición que tienen estos establecimientos, se encontró que solo 8% tienen menos de 3 años de operación; mientras que el mayor número de Hoteles encuestados (33%) tienen entre 8 y 15 años; seguido del 27% con 16 años; y 35, con un 15%, tienen más de 36 años de funcionamiento

en la Región. Con 3 y 7 años de haber iniciado labores, se encontró el 17% de los que respondieron la encuesta.

En el ámbito de número de empleados, la distribución de la población encuestada se concentra principalmente en la Microempresa, dado que poseen menos de 10 trabajadores vinculados, y representan el 93%; mientras que el 7% restante se ubica entre 11 y 50 empleados, clasificándose como Pequeñas Empresas; esto permite inferir que en el Sector Hotelero del Departamento de Sucre predominan las Microempresas y en una proporción minoritaria la denominada Pequeña Empresa, de acuerdo con la Ley 905 de 2004. En cuanto a la clasificación por el valor total de los activos, el análisis de datos se dificultó, en la medida en que la población encuestada catalogó dicha información como confidencial.

Por otra parte, en relación, a la capacidad instalada de los Hoteles, en función al número de camas, el estudio mostró que, 30% de los Hoteles encuestados poseen una capacidad superior a 61 camas, donde el máximo número es de 230 camas; 23% tiene entre 46 y 60; y el 47% restante, dispone entre 10 y 45 camas.

El Departamento de Sucre ocupó el puesto 24 de 31 Departamentos, medidos en el Índice de Competitividad Turística construido y publicado por Cotelco, para diciembre de 2019. Refleja mejoramientos en los puntajes de la gestión del destino turístico, ambiente económico y cultural, estrategias de mercadeo e infraestructura. Los territorios o Departamentos que encabezan las posiciones del Índice, son: en primer lugar, Bogotá; y, en segundo lugar, Bolívar. La distancia o brecha en promedio entre los puntajes de los Departamentos mejores posicionados y el Departamento de Sucre, es 5,5 puntos, en una escala de 0 a 10 (Centro de Pensamiento Turístico – Colombia, 2019).

2.6 Caracterizaciones del Subsector Artesanías en Sucre: Morroa y Caña Flecha en Sampués

Las Artesanías corresponden a un Subsector económico en el Departamento de Sucre que, si bien ha sido tradicional desde hace mucho tiempo, ha sido poco estudiado e invisibilizado; tanto se ha producido este fenómeno que existen pocos datos y estudios vinculados con este Subsector para el Departamento de Sucre. En ese sentido, y atendiendo

a este vacío académico, la presente Sección presenta los resultados de dos encuestas realizadas a estos Artesanos de dos Municipios del Departamento de Sucre que presentan una alta dinámica en Artesanías, como son Morroa y Sampués; este último, con Especialidad en Caña Flecha.

2.6.1 Caracterización económica y productiva de la Tejeduría en Hilos en el municipio de Morroa

Desde el punto de vista metodológico y mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos diseñados se determinó una base de datos en los propietarios de unidades y negocios Artesanales del Municipio de Morroa, que posteriormente fueron analizadas. La población está conformada por 58 productores y comercializadores de Artesanías en Tejeduría en Hilos en el Municipio de Morroa, Sucre, la cual se consiguió de los registros de bases de datos reportadas por la Cámara de Comercio de Sincelejo. Por su parte, la muestra está compuesta por 32 Unidades de Negocio dedicadas a la producción y comercialización de Artesanías en Tejeduría en Hilos en el Municipio de Morroa, Sucre, la cual se calculó utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Iniciando por la caracterización económica, los Artesanos de Tejeduría de Hilos en Morroa, Sucre, se dedican a la elaboración de productos terminados en 92%, mientras que solo un 6% fabrica materias primas (hilos teñidos Artesanalmente). Según Rodríguez, Rodríguez y Gutiérrez (2017) esta comunidad productiva ya no hila su propio algodón desde hace más de un siglo, sino que compran el hilo ya hecho. Finalmente, solo el 2% elabora productos no terminados, como contribución de los pedidos de otros Artesanos.

Por parte de la actividad secundaria de estos Artesanos, el 79% de los encuestados respondió que la Agricultura es su actividad secundaria; el 6%, la Ganadería (Pastoreo y/o Especies Menores). Según González y Baquero (2018) estos Artesanos requieren otro tipo de actividad económica, dado que esta es de pocos ingresos. Por último, el 2% restante se dedica al Comercio de Productos No Artesanales.

En cuanto a las características del taller o del lugar de trabajo el 73% de la muestra respondió que comparte labores con familiares; como ya se había dicho antes, el telar es un oficio de tradición, el cual se enseña

de madre a hija, y ahora a hijos, de acuerdo con Rodríguez, Rodríguez y Gutiérrez (2017). El 11% trabaja con otras familias; un ejemplo de esto son las agremiaciones, como La Casa de la Hamaca, y el restante 16% lo comparten los que trabajan solos y otros Artesanos.

La técnica con las cuales estos Artesanos elaboran sus productos se realiza manualmente, como lo confirma la respuesta del 57% de los encuestados; hacer el peine necesita de la ayuda de un telar, pero el proceso se hace manualmente; el 21% afirma que se hace a mano y otros utensilios y herramientas, y el 17% utiliza maquinaria simple; solo un 5% emplea motores en la elaboración de sus Artesanías

El origen de la materia prima de estos Artesanos radica en las compras a comerciantes o intermediarios, con el 66%; en segunda instancia, la compra directamente a los fabricantes con el 21%; mientras el 13% restante recurre a las tiendas del mercado.

En cuanto a la Innovación que han tenido estos tejedores en los últimos tres años, es decir, la introducción de nuevos de patrones, materiales, nuevas formas de producción entre otras, muy pocos lo han hecho, dado que solo el 24% se ha atrevido a hacer cambios en los empaques, 5% en el diseño de los productos y el 2% en los materiales; el resto no ha cambiado nada.

Uno de los aspectos más importante en el rubro de las Artesanías es la comercialización. En ese sentido, el 54% de los encuestados realiza sus ventas directamente al consumidor, mientras que el 28% afirma que un intermediario le ayuda a comercializar sus productos; el 14% utiliza una empresa comercializadora y solo el 4% por medio de una organización de Artesanos. Esto ya lo había contextualizado Rodríguez, Rodríguez y Gutiérrez (2017), quienes expresan que estas asociaciones funcionan exclusivamente como comercializadoras, comprando a destajo algunas hamacas e inclusive mandándolas a hacer por encargo, y que, en realidad, no hay una funcionalidad al estilo taller colectivo, sino que cada quien tiene un taller individual para producir y vender, sin que en verdad esta sea una asociación de ayuda mutua.

La dependencia de los volúmenes de venta de estos Artesanos, de acuerdo con sus respuestas, obedece lo que se está vendiendo para el 28% de los encuestados, es decir, van produciendo a medida que en los estantes se

van quedando vacíos. Por su parte, los pedidos por encargo y capacidad de producción tuvieron un 23% cada uno, reflejando que muchos producen a pedido y no mantienen un stock. Finalmente, en las temporadas (festivales y ferias) el 14% de los Artesanos encuestados producen específicamente para esas fechas y el resto no proyectan sus ventas de ninguna forma.

Las respuestas de los encuestados permiten comprender que la mayor parte de las ventas se hacen en Sincelejo, que, al ser la capital del Departamento de Sucre y vecino de Morroa, es donde más se direccionan las ventas, con un 34%, seguido de un 29% que respondió que vende en su propia localidad; el 26% contestó que vende en otros Municipios, el 10% en otros Departamentos y solo el 1% contestó que los vende en Bogotá.

Por parte de la promoción y difusión de sus productos, la mayoría de los Artesanos encuestados solo utiliza el “voz a voz”, siendo estos el 56%, mientras que el 21% se ha atrevido a aventurar en Internet, y un 10% ha tenido la experiencia de promocionar sus productos en radio.

Finalmente, las problemáticas a las que se enfrenta en la comercialización de sus productos, el 45% de los encuestados afirmaron que la competencia desleal es el principal problema que les toca enfrentar. De acuerdo con Mendivil Hernandez (2017), estos Artesanos sufren de esta problemática por parte de algunos actores que ofrecen precios de sus productos por debajo de su precio real; luego, aparece un 29% respondiendo que son los precios del mercado; el 25% afirma que el principal problema para vender su productos son las limitaciones en el transporte; el 19% contesta que la distancia de los mercados y el resto por desconocimiento de las preferencias de los compradores.

2.6.2 Caracterización económica y productiva de las unidades de negocio de Caña Flecha en Sampués

Para conocer la situación económica y productiva del Subsector en Sampués, se realizó una encuesta a la población objeto de estudio conformadas por las Unidades de Negocios informales y formales de Caña Flecha en el Municipio. La unidad de análisis son los talleres de Artesanos que se dedican a este oficio y corresponde a una población de estudio de 1.180 familias que se dedican a esta actividad Artesanal, de las cuales se

obtuvo una muestra representativa de 311 encuestas, considerando un 95% de confiabilidad y 5% de error.

Estos resultados muestran que el 98,10% de los Artesanos encuestados se dedican principalmente a la elaboración de productos Artesanales; el 0,3% produce materias primas y el 1,3% comercializa el producto final.

Los Artesanos de Caña Flecha de este Municipio se dedican principalmente a la elaboración de productos terminados, con un 53,8%, especialmente productos como el sombrero, seguido de aquellos que realizan productos no terminados, con un 39,1%; específicamente, la Trenza como insumo de la elaboración de las Artesanías; el 5,3% presta servicios adicionales como Costura y solo el 0,3% se dedica a Elaborar Insumos, en este caso la Fibra para Trenzar y, finalmente, el 1,3% son comercializadores del producto final.

El producto que más elaboran los Artesanos son los sombreros, con un 42,8%. En segundo lugar, están las personas que se dedican a elaborar la Trenza, con un 39,10 %, como producto no terminado y es el principal insumo en la fabricación de sombreros y de Artesanías.

En cuanto a su productividad, los Artesanos elaboran a la semana en promedio entre 2-3 sombreros, y en cuanto a la Trenza fabrican tres tipos, los cuales van entre los 8 y 10 metros.

Los principales Proveedores de materias primas de los Artesanos son otros Artesanos, con un 81,30%; seguido de los intermediarios, con un 18,10%; y, finalmente, Artesanos productores, con un 0,60%.

El 86,3% de los Artesanos encuestados ha aprendido la fabricación de los productos Artesanales en el contexto familiar, debido a que la actividad Artesanal se halla en el interior de la cultura Zenú y son las familias quienes se encargan de transmitir este conocimiento. De igual manera, los Artesanos han desempeñado este oficio, en promedio, entre 20 y 40 años.

En cuanto a las características de la Unidad de Negocio, la actividad Artesanal se desarrolla en el núcleo familiar, por lo cual los Artesanos tienen un espacio dentro de la vivienda, o la vivienda misma, para producir sus Artesanías. Conforme a esto, se observa que el 95,90% de los Artesanos desarrolla su oficio en un taller Artesanal y solo el 4,10% lo realiza en

un local, conformado por sus familias; de los cuales, el 99,70% de establecimientos están dirigidos por sus propios dueños.

En cuanto a los niveles de formalidad se refiere, el 1,2% de las Unidades de Negocio tienen registros (NIT, RUT, Alcaldía Municipal), mientras que el 98,80% se encuentra sin ningún tipo de registros.

En relación con la antigüedad del negocio, se observa que el 18,75% de los negocios tiene una antigüedad menor a 5 años; el 53%, tiene una antigüedad mayor a 5 y menor o igual a 20 años; y el 27,8%, es mayor a 20 años. El 81% de las unidades tienen más de 6 años de estar funcionando en el negocio de las Artesanías; lo que evidencia la tradición y experiencia en el manejo de las mismas.

Por parte del recurso de Talento Humano, se observa que el 53,8% de los Artesanos no tiene ningún estudio, del cual el 44,1% de la población no sabe leer ni escribir. Aunque el 46,2% de la población artesana presenta algún nivel de estudios, en general han obtenido bajos niveles de escolaridad. El 8,8% de los Artesanos ha logrado como máximo nivel educativo Básico Primaria y el 2,8% ha finalizado la Básica secundaria.

No obstante, a estos datos, como lo afirma Artesanías de Colombia (2018), un bajo nivel de escolaridad no se relaciona con el nivel técnico de la práctica Artesanal; dicha condición se sustenta en que el conocimiento y aprendizaje de la Artesanías se transmite por vías distintas a un establecimiento educativo y es un proceso lento, a largo plazo, que se realiza mayormente en el núcleo familiar.

En el ámbito financiero, el 99,4% de las Unidades de Negocio del Subsector Artesanal de la Tejeduría en Caña Flecha afirmaron no llevar registros y procedimientos contables. Sólo el 0,6% reconoció realizar procesos contables. A lo que se le suma que el 86,6% manifestó no utilizar presupuestos en sus Unidades de Negocios.

Estos datos permiten entre ver una de las principales dificultades que afronta el Subsector Artesanal de la Tejeduría en Caña Flecha, debido a que la mayoría de las Unidades de Negocios no tienen registros, procedimientos, ni hacen uso de herramientas Básicas, como los presupuestos, para llevar un manejo y control de sus operaciones del negocio. Tal cual como lo afirma (Aragón Sánchez & Rubio Bañon, 2005), la gestión financiera es uno de los principales factores para lograr el éxito competitivo, por lo cual se hace

necesario que las organizaciones tengan sistemas de contabilidad, realicen presupuestos anuales y el análisis de la situación económico-financiera (Birley & Westhead, 1990) and will encourage established firms to grow. Yet significant growth is very much the exception, the majority firms spend the whole of their economic life within the small firm sector. Nevertheless, it may take some time, and whilst the ultimate size may remain small, firms do grow. O'Farrell and Hitchens (1988a, debido a que una inadecuada gestión de estos recursos coloca en riesgo la propia supervivencia de la organización.

De otro lado, el 35,6% de las Unidades de Negocio encuestadas afirmó tener Cuentas Bancarias, mientras que el 64,1% manifestó lo contrario. La utilización de Cuentas Bancarias ofrece la posibilidad de acceso a los productos y servicios del sistema financiero, y más si se tiene en cuenta desarrollar planes de expansión del mercado, debido a que posibilita llevar a cabo transacciones comerciales de manera más rápida.

En lo que respecta a las fuentes de financiamiento, el 57,7% de las Unidades de Negocio reconocieron no recurrir a esta fuente externa para el funcionamiento de su negocio. Sin embargo, el 39,4% afirmó que utiliza los Microcréditos y el 3,10% hace uso de los Créditos. Así mismo la proveniencia de estas fuentes son en primer lugar: la banca con un 24,4% y cooperativas con un 17,8%.

Si bien es cierto que la mayoría de las Unidades de Negocio manifestaron no recurrir a fuentes de financiamiento externas, se puede observar que en contraste con aquellas que, si lo hacen, tiene una fuerte orientación a adquirir Microcréditos como la principal fuente de financiamiento, que en la mayoría de los casos es la única vía para aumentar su productividad, como la compra de materia prima.

En lo que se relaciona con la inversión de las fuentes de financiamiento, el 23,4% de las Unidades de Negocio que recurren a estas, lo hacen para comprar materias primas, seguido del 15,90% para la compra o reparación de equipos y herramientas, y, finalmente, el 0,35% para pagar la mano de obra.

En términos generales, se observa que los Artesanos encuestados manifestaron que la utilización de ingresos y gastos en sus negocios es muy baja. El 97,8% reconoció un Nivel 1 de uso, el 1,6% afirmó un Nivel 2 y

el 0,3% un Nivel 3. Solo el 1,6% de los Artesanos encuestados realiza el análisis de la situación económica-financiera de su Unidad de Negocio, mientras que el 97% afirma lo contrario.

Con respecto a la posición tecnológica de las Unidades de Negocio del Subsector Artesanal de la Tejeduría en Caña Flecha en Sampués, Sucre, solo el 4,70% de los Artesanos reconoció haber adquirido nuevas herramientas para su oficio, mientras que el 95,30% manifestó lo contrario. Esta situación se puede explicar debido a que se llegue a perder el carácter Artesanal de la producción, de la exclusividad y distinción en los productos (Domínguez, Hernández, & Toledo, 2004), si se adiciona alguna tecnología en su forma de elaborar Artesanías.

Ahora, estas adquisiciones se presentan por el uso o desgaste de sus herramientas, más no por que estén incorporando nuevas tecnologías a sus Unidades de Negocio; en otras palabras, estos cambios no representan mejoras significativas en sus niveles de producción; como afirma Hernández, Yescas y Domínguez (2007) el volumen de producción es reducido, siguen empleando procesos con poca tecnología. Por lo cual Domínguez et al. (2004) sustentan, para actualizar al Sector Artesanal, de cara al dinamismo de la tecnología de la Artesanías en el mundo, debe promoverse la Innovación en los procesos de producción.

El 99,4% de las unidades pertenecientes al Subsector de la Tejeduría en Caña Flecha no cuenta con equipo/dispositivos, lo que evidencia que la mayoría de los registros de sus procesos productivos y manejo de la información contable lo realicen de forma manual o no lo hagan, colocando de manifiesto el carácter informal de estos negocios y el bajo conocimiento de los Artesanos en el uso de herramientas para organizar y llevar un control de la información financiera y de las operaciones de los mismos. Solo el 0,60% de los Artesanos emplean equipos/dispositivos en sus Unidades de Negocio, y los que más utilizan son: computador (0,60%) y celular (0,60%).

El 99,4% de las Unidades de Negocio del Subsector Artesanal de la Tejeduría no realiza acciones en Internet; esta cifra se relaciona con la poca utilización de equipos/dispositivos de los Artesanos en sus Unidades de Negocios. Solo el 0,60% sí lo hace, y los usos más frecuentes son para la búsqueda de información y acciones de *marketing* y redes sociales.

El 88,4% de los Artesanos encuestados afirmó que tiene la misma tecnología que los otros Artesanos.

Con relación a la Innovación en productos, el 3,8% de las Unidades de Negocios han realizado productos totalmente nuevos; el 37,8% ha realizado cambios en los colores; el 24,7% ha hecho cambios en los dibujos; el 8,6% ha modificado el tamaño del producto; el 6,6% ha cambiado las formas del producto; y el 2,2% ha cambiado la calidad del producto.

De otro lado, el 61,6% de las Unidades de Negocio no han realizado ningún tipo de Innovación en el producto, lo que puede explicarse debido a la tradicionalidad que aún mantiene los Artesanos en sus Artesanías.

El Subsector Artesanal de la Tejeduría en Caña Flecha basa sus Innovaciones de productos específicamente en el diseño de los mismos, haciendo modificaciones en colores, dibujos principalmente, y apoyados en el interés, motivación, espiritualidad, creatividad de cada Artesano. Como lo sustenta Hernández, Domínguez y Caballero (2005), en las Artesanías la Innovación en los productos es un proceso muy lento y los cambios suceden de manera innata, con base en la voluntad e interés de los Artesanos. Así, buscan nuevas técnicas para hacer más competitivos y rentables los productos. A lo que complementa Domínguez et al. (2004) “la Innovación le permite al Artesano ofrecer productos novedosos, diferentes y atractivos”; de esta manera, se facilitan las ventas y se obtiene utilidades.

Con respecto a la Innovación en Procesos, el 88,7% de los Artesanos encuestados han realizado mantenimiento a sus herramientas, el 4,7% ha cambiado sus herramientas y solo el 0,30% ha llevado a cabo mejoras en sus procesos de producción. De otro lado, el 5,0% de los Artesanos no ha realizado ningún tipo de Innovación en Proceso.

En referencia a la Innovación Organizativa, el 93% de los Artesanos encuestados no realizan ningún tipo de Innovación Administrativa. No obstante, a esto, el 5% de los Artesanos ha buscado una mayor relación con los Clientes; el 1,9% ha buscado nuevos mercados; y el 0,9% ha buscado una mayor relación con los Proveedores.

La mayoría de los Artesanos que se dedican al oficio de la Caña Flecha no realizan Innovación Organizativa; esto se puede explicar partiendo desde la particularidad en la que desarrollan su actividad: su jerarquía de relaciones es completamente familiar (abuelos, padres, tíos, primos).

Como lo menciona Hernández et al. (2007), las Unidades de Negocios de Artesanías tienen características basadas en las Unidades de Producción Familiar, donde predominan creencias centradas en experiencias del pasado, en donde las alternativas de cambio deben ser valiosas para su núcleo familiar y su modo de vida; por tanto, una modificación a los procesos y procedimientos para manejar y dirigir el negocio se halla condicionada a esta percepción de beneficios que favorezcan a estas unidades.

En cuanto a las principales dificultades que tienen los Artesanos para lograr los cambios o desarrollo, se encontró que la falta de dinero (49%), la falta de conocimiento (40,6%), las dificultades para comercializar el producto (1,5%) y por la tradición (2,0%). El 6,90% afirmó no presentar ninguna dificultad. Adicionalmente, se observa que, de acuerdo con los Artesanos encuestados, el 61% manifestó que su nivel de uso de este factor es muy bajo, dato que se complementa con una de las dificultades expresada con relación a mantener la tradición de sus Artesanías. Ahora, una proporción del 31,2% de Artesanos ha incorporado la Innovación de manera constante en sus productos.

De acuerdo con los Artesanos encuestados, la Innovación en proceso la utilizan constantemente y estos la relacionan principalmente con el mantenimiento de sus equipos y herramientas de trabajo, aunque técnicamente esto no representa ninguna Innovación.

Con respecto a la Innovación Organizativa, el 94% de los Artesanos encuestados reconoció que la empleabilidad de este aspecto es muy baja en su Unidad de Negocio, mientras que el 4,7% de los Artesanos manifestó estar incorporando este factor en su Gestión del Negocio.

En referencia a la calidad, solo el 10,6% de los Artesanos encuestados tienen conocimiento de la Certificación de calidad que le otorgan a los productos Artesanales, mientras que el 89,4% no tiene conocimientos de estas certificaciones.

Como se puede observar, la mayoría de los Artesanos no tienen conocimiento de las Certificaciones de Calidad que tienen los productos Artesanales, lo que puede derivarse de la poca gestión e interés que tienen estos para la mejora en sus procesos de producción.

En relación con los Distintivos, el 0,9% de los Artesanos afirma tener denominación de origen y Certificación de calidad hecho a mano

respectivamente. Por el contrario, el 98,1% de los Artesanos expreso no poseer ningún tipo de distintivo en sus productos.

Estos datos arrojan que si bien los Artesanos realizan sus productos con excelencia, debido a que cada Artesanía es única, se puede evidenciar que las Certificaciones de Calidad están alejadas de estas Unidades de Negocio. No obstante, como lo sustenta Estrada Barcenás et al. (2009) planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad, una herramienta que tiene relación con la calidad es la Certificación, la cual garantiza que el proceso de un producto/servicio se desarrolle de acuerdo con unas normas establecidas.

En síntesis, se esbozaron las características principales del Subsector de las Artesanías en dos Municipios de Sucre y, aunque las Artesanías son un negocio tradicional para el Departamento, son necesarias apuestas y nuevas fuentes de ingresos, por lo que el Sector Apícola surge como una alternativa viable para diversificar la oferta económica del territorio.

2.7 La apicultura en Colombia y Sucre

En el territorio colombiano los niveles productivos de Miel se encuentran situados en aproximadamente 2000 toneladas por año, cifra que no alcanza a cubrir la demanda nacional, lo que ha motivado que se importe el producto desde otros países como Argentina (Santamaría, 2009).

Dicho rezago podría ser explicado por factores, como la entrada al territorio de la abeja africanizada, así como la oposición por parte de entidades públicas y privadas a esta actividad, incentivada por la peligrosidad que representa esta especie de abeja. El ingreso de la *varroa*, destructor o plaga foránea, y el cambio climático han producido la desaparición de millones de Abejas en Estados Unidos y Europa (Sánchez et al., 2013).

Durante las últimas 3 décadas, de acuerdo con Martínez (2006), muchas de las situaciones anteriormente mencionadas se han estabilizado. Sin embargo, el uso de plaguicidas y agroquímicos, cada vez más agresivos y esparcidos en cercanías a cultivos apiarios, además de la adulteración o falsificación de la Miel, siguen siendo problemáticas cada vez más persistentes en el Sector Apícola. Para Santamaría (2009), en su diagnóstico productivo y comercial de la cadena Apícola, en Colombia la producción de Miel pura se sitúa en unas de los 2000 ton/año, pero la demanda es de 20

veces más, es decir, alrededor de 20.000 ton/año, tomando en cuenta que la importación de Miel extranjera alcanza las 1.000 toneladas anuales de Miel desde Argentina en los últimos tres años. Esto permite estimar la existencia de unas 17.000 toneladas de Miel adulterada por año en Colombia.

Esto implica que, aunque la demanda podría estar satisfecha en su totalidad, esta se debe a la mayoría satisfecha con Miel adulterada, que hace creer que la demanda de Miel en el país está satisfecha en su totalidad. Es, por esto, que se requiere establecer mayores controles por las entidades sanitarias y establecer políticas gubernamentales más rigurosas para atacar este problema (Santamaría, 2009).

Desde otro punto de vista, y pese a que la Apicultura tiene una amplia tradición en el país, los procesos de integración de la cadena son bastante incipientes, evidenciando un bajo Nivel Empresarial (Martínez, 2006). En ese sentido, dicha actividad se encuentra subexplotada en el país, dado que se reportan unas 120.437 Colmenas para el año 2018 (MADR, 2019) y, según la FAO (2005), existe un potencial de 1.000.000 de Colmenas en Colombia en el territorio Nacional.

En el Departamento de Sucre la situación no es distinta de lo que ocurre en el país; sin embargo, no se pueden ignorar los esfuerzos de los productores, las entidades nacionales y las instituciones Académicas en este Sector, dado que las asociaciones que se han formado son particularmente prominentes, y 15 de ellas tienen registros actualizados en la Cámara de Comercio para mejorar su gestión empresarial. En ese orden de ideas, la Apicultura constituye una de las apuestas más importantes para el desarrollo de la Industria Agrícola y está impulsada por parte del Ministerio de Agricultura, contando con el apoyo de proyectos como la mejora genética y tecnológica (Gobernación de Sucre, 2018). Sin embargo, no hay una declaración clara sobre la Cadena de Valor ni una política de fomento clara.

Para promover y estimular dicha Cadena Productiva, no existe un mercado claro para los productos de este Sector, lo que se refleja en el déficit comercial, el bajo consumo per cápita y la muerte de las Abejas debido a las malas prácticas agrícolas.

Estos hechos pueden considerarse para un estudio que, desde la Prospectiva, visualice los escenarios óptimos para que el cultivo Apícola

sea un generador de crecimiento y desarrollo para el Departamento. Dicho estudio se abordará en el Capítulo correspondiente.

2.8 La educación emprendedora en Colombia y Sucre

Con el advenimiento de la Educación Emprendedora, a nivel mundial, en las Instituciones de Educación Superior (Kuratko, 2005), el panorama educativo está cambiando. Para el año 2001, se ofreció en, aproximadamente, 1.200 Escuelas de Negocios en Estados Unidos (Katz, 2008). En otros niveles de educación aún no se ha visto un crecimiento tan fuerte, pero el desarrollo está en marcha, con la presión política ejercida sobre las Instituciones Educativas de todo el mundo (Mwasalwiba, 2012). Hoy, la Educación Emprendedora se ha convertido en una parte importante de la Política Industrial y Educativa en muchos países (Hytti & O’Gorman, 2004).

Colombia ha venido evolucionando en ese sentido, impulsando cambios y proponiendo nuevas políticas educativas en torno al tema del Emprendimiento, con la finalidad de generar una contribución al entorno económico y social, y contribuir con el desarrollo económico y social. Es por este motivo que se hace necesario el enfoque en el ámbito académico, desde la Educación Básica y Media, como la alternativa de crear conciencia y generar nuevas perspectivas de empleabilidad. Una de los precedentes más importantes en la integración de la cultura emprendedora en la escuela fue la promulgación de la Ley 1014, en el año 2006, denominada “Ley de Fomento de la Cultura del Emprendimiento”, la cual propuso un marco institucional para el desarrollo y afianzamiento de Competencias Laborales Emprendedoras desde las Instituciones Educativas. Con la promulgación de la Ley y la obligatoriedad de la misma, las Instituciones Educativas Oficiales, se vieron abocadas a realizar diversas revisiones curriculares y agregar la Cátedra de Emprendimiento, reestructurando el ámbito de educación.

Pese a la promulgación del Marco Institucional de Emprendimiento, todavía existen muchas acciones necesarias para consagrar una verdadera cultura emprendedora, dado que en Colombia el Sistema Educativo es diverso, heterogéneo y se encuentra desarticulado, puesto que no existe un hilo conductor que relacione las acciones a nivel de la escuela y colegios y la transición hacia la Educación Superior en torno al Emprendimiento.

Respecto al Sistema Educativo de Sucre, y de forma específica en la Básica y Media Académica, se destaca que de las 200 Instituciones Educativas (IE) adscritas a la Secretaría de Educación del Departamento, solamente 24 cuentan con una Modalidad o Especialidad Técnica en donde desarrollan el Emprendimiento como cátedra, sobre todo en la Educación Media (10° y 11°), las IE netamente Académicas. Algunas lo insertan en su Currículo como Cátedra, mientras que otras lo tienen como Temáticas Transversales (SED, 2018). En el caso concreto de la capital del Departamento, Sincelejo, de las 50 Instituciones Educativas, entre las que se cuentan las oficiales y privadas, 11 manejan una Modalidad Técnica de Emprendimiento como cátedra obligatoria, reflejando una situación similar a la del Departamento (SEM, 2018).

Con estas cifras en mente, es posible plantear un Estudio Prospectivo que visualice los retos en educación, así como los retos que se deben superar para que el Emprendimiento sea una herramienta que lleve al Departamento por la senda de desarrollo económico y social esperada.

Referencias

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35–69. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>
- Artesanías de Colombia. (2018). *Características sociodemográficas de la población artesanal de Sucre* [Infografía]. Repositorio Artesanías de Colombia. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/4256/1/INST-D%202018.%2021.pdf>
- Birley, S., & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between ‘types’ of small firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 535–557. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110705>
- Centro de Pensamiento Turístico – Colombia. (2019). *Índice de Competitividad turística regional de Colombia*. Bogotá. <https://cptur.org/publicaciones/PfVWPoywPSNTrbBR>
- Datos abiertos Gobierno de Colombia. (2016). Produccion de Leche en el Departamento de sucre 2016. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de <https://www.datos.gov.co/Agricultura-y-Desarrollo-Ru->

ral/Produccion-de-Leche-en-el-Departamento-de-sucre-20/7jpn-2nia/data

- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, [DANE]. (2019). Cuentas nacionales departamentales: PIB por Departamento, Información 2018 preliminar Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/2018-preliminar-Actividad_economica_resultado_2018.xlsx
- Domínguez Hernández, M. L., Hernández Girón, J. de la P., & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: el caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127–158. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922004000100006&script=sci_abstract&tlng=en
- FAO. (2005). *La apicultura y los medios de vida sostenibles*. (N. Bradbear, Ed.). Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org/3/y5110s/y5110s00.htm>
- Gobernación de Sucre. (2019). *INFORME DE RENDICION DE CUENTAS 2019 PERIODO 2016 - 2019 “SUCRE PROGRESA EN PAZ”*. Sincelejo. https://sucre.micolombiadigital.gov.co/sites/sucre/content/files/000732/36580_informe-de-rendicion-de-cuentas-2019--periodo-20162019-12--12--19.pdf
- González Vergara, M. E., & Baquero Tobías, A. P. (2018). Producto turístico cultural Artesanal en Morroa y Sampués Sucre-Colombia. *International journal of scientific management and tourism*, 4(1), 7-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6358758>
- Gobernación de Sucre. (2018). Plan regional de competitividad del departamento de Sucre. Sincelejo. <http://www.competitivas.gov.co/sites/default/files/documentos/sucre.pdf>
- Hernández, J., Yescas, M., & Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de Artesanías en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77–99. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70018-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70018-9)
- Hernández Girón, Domínguez Hernández, M., & Caballero Caballero, M. (2005). Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 213–228.

- Hytti, U., & O’Gorman, C. (2004). What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*, 46(1), 11–23. <https://doi.org/10.1108/00400910410518188>
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi [IGAC]. (2012). Estudio de los Conflictos de Uso del Territorio Colombiano. <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/12723>
- Jiménez, K. (2017). *Propuestas de estrategias de internacionalización para las empresas del Sector Lácteo de la ciudad de Sincelejo*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070414.pdf>
- Katz, J. A. (2008). Fully Mature but Not Fully Legitimate: A Different Perspective on the State of Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 550–566. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00256.x>
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>
- Lombana Coy, J., Martínez Martelo, D., Valverde, M., Rubio Oquendo, J., Castrillón Cifuentes, J., & Marino, W. (2012). *Caracterización del sector ganadero del Caribe colombiano*. (J. Lombana Coy, Ed.). Barranquilla: Editorial Universidad del Norte. <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/1183>
- Mendivil Hernández, P. (2017). *Activos culturales e inclusión productiva: El caso de Morroa (departamento de Sucre-Colombia)*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073231.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2019). Cadena Abejas y Apicultura. Dirección de Cadenas Pecuarias, Pesqueras y Acuícolas Segundo Trimestre 2019 [Presentación de diapositivas]. MinAgricultura. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/2019-06-30%20Cifras%20sectoriales.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (1991). *Aspectos Técnicos sobre Cuarenta y Cinco cultivos Agrícolas de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería - Costa Rica
- Manchego, L., & Noreña, L. (2017). *Diagnóstico del Subsector Cárnico en el Marco de la Competitividad del Departamento de Sucre en el Período 2010-2016*. [Tesis de pregrado, Corporación Universidad del Caribe - CECAR]. Repositorio Institucional Corporación Universitaria del Caribe – CECAR. <http://repositorio.cecar.edu.co/xmlui/handle/123456789/113>
- Martínez Anzola, T. (2006). Diagnóstico De La Actividad Apícola Y De La Crianza De Abejas En Colombia. *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*, 212. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Normatividad/Diagnostico%20Apicola%20abril%202011.pdf>
- Martínez, J. (2017). *Análisis de inteligencia competitiva de la agroindustria en procesos de Yuca y posicionamiento en mercados nacional e internacional*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073030.pdf>
- Mwasalwiba, E. (2012). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *IEEE Engineering Management Review*, 40(2), 72–94. <https://doi.org/10.1109/emr.2012.6210519>
- Rodríguez, A., Rodríguez Villamil, C., & Gutiérrez González, S. M. (2017). Memorias de oficio tejeduría en telar Morroa Sucre. *Cuaderno de diseño : tejeduría Morroa Sucre*. Bogotá: Artesanías de Colombia. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/3975>
- Sánchez, O. A., Castañeda, P. C., Muños, G., & Tellez, G. (2013). Aportes para el análisis del Sector Apícola colombiano. *JOURNAL de CIENCIA y TECNOLOGIA AGRARIA*, 2, 469. http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rca/v2n4/v2n4_a05.pdf
- Santamaría, A. (2009). Diagnóstico productivo y comercial de la cadena Apícola de los programas para la sustitución de cultivos ilícitos y desarrollo alternativo de Acción Social y UNODC Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, 0–137. Recuperado el 25 de marzo de 2019 de <https://docplayer.es/14687981-Diagnostico-productivo-y-comercial-de-la-cade->

na-apicola-de-los-programas-para-la-sustitucion-de-cultivos-ili-
citos-y-desarrollo-alternativo-de.html

SED, S. (2018). *Proyectos educativos institucionales Sucre*.

SEM, S. (2018). *Proyectos educativos institucionales PEI*.

Tuberquia Suárez, A., & Pedrozo, D. (2014). *El papel de las medidas gubernamentales en el desarrollo de la agroindustria en el Departamento de Sucre 1990-2012*. [Tesis de pregrado, Universidad de Sucre]. Repositorio Institucional Universidad de Sucre. <https://repositorio.unisuc.edu.co/bitstream/001/633/1/T338.18%20T855.pdf>

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. [UPRA]. (2014, 2 de mayo). *Presentación Institucional* [presentación de diapositivas]. <https://es.scribd.com/document/384061576/UPRA-Oferta-Institucional>

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. [UPRA]. (2018, 3 de marzo). *Información Institucional* [presentación de diapositivas]. <https://www.upra.gov.co>

Capítulo 3

Evolución y desarrollo del concepto de competitividad y prospectiva

*Jorge Del Río Cortina
Oswaldo Calao Paternina
Jhon Víctor Vidal Durango*

La competencia impulsa la Innovación.

Harrison Ford

3.1 Introducción

Actualmente, el concepto de Competitividad ostenta gran interés en la Academia, el Ámbito Empresarial y el Desarrollo Territorial, dado que representa, en una visión simplista, el grado en que una organización o una Región puede superar a sus rivales u otras regiones y capturar una cuota de mercado o mejorar el bienestar de su población. Por lo que ha tenido un auge vital, tomando en cuenta las exigencias y expectativas de la sociedad actual, dado que esta ha construido modelos, tanto tangibles como intangibles de lo esperado o lo ideal (Garay, 1998), y las organizaciones y territorios deben responder ante esto, siendo competentes. Sin embargo, no es un concepto nuevo ni mucho menos reciente, puesto que es una noción con un acervo antiguo.

Es posible remontar un antecedente del concepto de Competitividad con la aparición del mercantilismo en el siglo XV y XVI; sin embargo, tomando en consideración el origen de lo que hoy se conoce como economía, concebido hasta el siglo XVIII, la Competitividad nace en los métodos económicos clásicos pensados por los padres del liberalismo económico, entre los que se puede mencionar a Adam Smith y David Ricardo, para resolver planteamientos vinculados a la competencia, y se constituye como el concepto más básico de la Teoría Económica Clásica.

Concretamente, para Adam Smith la Competitividad significaba que las organizaciones se especialicen en la minimización de costos, mientras que David Ricardo agregó que era el costo relativo lo que hacía más competente a una organización (Lombana & Rozas 2009, p. 4).

Aunque Karl Marx instaure una línea totalmente diferente en cuanto a economía y Competitividad, al proponer ideas comunistas para cambiar el entorno político, fue Schumpeter quien contribuyó al concepto, en 1942, haciendo hincapié en el espíritu empresarial como generador de Competitividad, al incorporar productos y procesos nuevos, promoviendo el concepto de destrucción creativa como una forma de transformación que acompaña a la Innovación, reemplazando las maneras y las formas de producción con nuevos métodos y productos, generando factores diferenciadores, aumentando la competencia.

En los años 60, Peter Drucker, junto a Alfred Sloan, proponen a la Administración como elemento primordial de la Competitividad de la Empresa, argumentando que la Competitividad implicaba una gestión de recursos óptima.

Miles et al. (1978) agregan el componente estratégico a la Competitividad, expresando que, a medida que estratégicamente se buscan nuevas oportunidades de mejora, se implementa flexibilidad para atender los obstáculos y se domina el mercado, existirá mayor Competitividad; para lograr esto es necesario lograr una adaptación sistemática al entorno que permita una armonía con este (Castro Monge, 2010).

Posteriormente, cuando se asocia el término de Ventaja Competitiva vinculado a la estrategia, surge en 1980, bajo el pensamiento de Michael Porter, el cuestionamiento acerca de cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia (Medina, 2013) trasladando el concepto de ventaja competitiva a las naciones, dado que, hasta ese momento, se contemplaba solo para empresas; sosteniendo, además, que los países y territorios pueden construir sus propias ventajas competitivas basados en sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación directamente proporcional al nivel de vida de la población (Porter, 1990).

En contraparte, Krugman (1994) objeta el postulado de Porter al limitar el concepto de Competitividad como problemático y evasivo, y

la no existencia de este para países o territorios, existiendo únicamente para la organización; en otras palabras, Krugman plantea que no existe comparación entre la competencia a la que se enfrenta una empresa y un país, dado que ningún país puede entrar en bancarrota a diferencia de una organización (Krugman, 1994).

Además de estos postulados, Krugman agrega que no es la Competitividad a nivel territorial la que debe desarrollarse para incrementar el nivel de vida de los habitantes del territorio, sino la productividad, es decir, se debe incrementar productividad en términos absolutos sin que sea necesario hacerlo en productividad relativa, involucrando en mayor medida a la población del territorio y, a partir de aquí, construir Competitividad.

Müller (1995), alejado de esta postura, propone que, independientemente de la definición de Competitividad entre organización y país o territorio, el objetivo principal de esta radica en la captura, mantenimiento o expansión de la cuota de mercado, acercándose más a la definición actual. En esa misma línea, Navarro y Minondo (1999) asocian la Competitividad con el alcance de la producción, el precio y el costo de la organización, aunque esta definición no se usa, en general, en el ámbito comercial, sino que se refiere al comportamiento comparativo de todo el país, la economía regional o una industria o sector.

Este punto de vista es consistente con el pensamiento de Morales y Pech (2000), expresado que la Competitividad es un término relacionado con la competencia, independientemente que esta se presente en industrias o países, y es definido como la capacidad de una organización o territorio para tener ciertos atributos que lo hagan presentar un mejor desempeño respecto a otros rivales a través de la generación de valor agregado a los productos y servicios.

Continuando con esta línea divisoria entre Competitividad en organizaciones y territorios, Benzaquen et al. (2010), es posible analizar la Competitividad desde dos ópticas. La primera, muestra la Competitividad como una serie de elementos que establecen los Niveles de Productividad, mientras que, en una perspectiva de Desarrollo Territorial, este concepto se asoció al crecimiento sostenido del bienestar de las personas. En ese sentido, la Competitividad regional se puede definir como la gestión y administración de recursos e insumos y la habilidad de aumentar la

productividad empresarial sostenidamente, y que esta se refleje en el aumento del bienestar de la población.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha hecho énfasis en la evolución y desarrollo del término de Competitividad; no obstante, concepciones más actuales vinculan este concepto con temáticas como la productividad, posicionamiento, estrategias y bienestar de las personas.

3.2 Competitividad y teorías del crecimiento económico

En una era globalizada, los territorios se enfrentan a cambios, tanto en lo económico como lo social; en ese sentido, es necesario lograr cada vez mayor eficiencia para responder a estos cambios, además de configurar mercados estratégicos productivos que permitan el desarrollo de las regiones (Aghón, Alburquerque, & Cortés, 2001).

Bajo ese marco, el concepto de Competitividad se encuentra fuertemente asociado con el de crecimiento económico en el ámbito territorial, en la medida que la primera es una característica imprescindible para que se presente la segunda. En otras palabras, la gestión y conocimiento de los elementos que estimulan la Competitividad son de vital importancia para el Desarrollo Territorial, dado que el fortalecimiento de la Cadena Productiva de un territorio deriva en una producción sostenible, una mayor capacidad del mercado y un incremento potencial en la generación de empleos e ingresos para la población (Lundy et al., 2004).

Es por estas razones que la Competitividad siempre ha acompañado al desarrollo de las teorías económicas, puesto que, desde la era clásica, en cabeza de Adam Smith, el crecimiento económico se planteó desde una economía de libre mercado, por medio de los factores productivos de tierra, capital y trabajo como elementos fundamentales del crecimiento económico al generar mayores Niveles de Productividad (Ramírez Chaves, 2017).

Aunque la combinación de los factores productivos explicaba, en cierta medida, el crecimiento económico, en algunos casos estos argumentos no tenían validez, dado que ciertos territorios crecían más sin una explicación concluyente, esto permitió a Robert Solow, en 1957, demostrar la existencia del progreso tecnológico como un factor productivo que no se había tenido en cuenta o que era exógeno por los postulados clásicos.

No obstante, el modelo de Solow requería ciertos complementos, dado que era un avance significativo dando vuelta a los postulados clásicos, pero demandaba mayor complemento; es por esto que Paul Romer (1986) y Robert Lucas (1988) integran el modelo de crecimiento exógeno de Solow, agregando que la tasa de crecimiento de un territorio se encuentra establecido por el capital humano, capital físico y el progreso técnico, dando origen al modelo de crecimiento endógeno.

Desde un punto de vista más humanista, Amartya Sen (1999) establece que el Desarrollo y la Competitividad se encuentran vinculados, más allá de los factores productivos o crecimiento económico (que tampoco son irrelevantes), con las capacidades o libertades del individuo, es decir, la habilidad de acceder a servicios educativos o sanitarios, así como a derechos políticos y humanos, como libertad de expresión, entre otros. En ese sentido, los territorios más competitivos serán aquellos cuyos individuos gocen de mayor bienestar social.

Esta visión es una contraposición a los vínculos entre Competitividad y Desarrollo Económico planteados hasta ese momento, debido a que los Autores Clásicos han postulado que son elementos como los factores productivos, crecimiento económico e inclusive la gestión de conocimiento los que generan Competitividad. Sin embargo, Amartya Sen, que de ninguna manera descalifica estos componentes, afirma que las libertades del individuo, en el sentido de la capacidad para tener todo lo necesita, se considera el punto importante para el desarrollo económico; es decir, Sen propone que las sociedades con mayores libertades y cuyos individuos gozan de acceso a mayores productos y servicios, así como la libertad para gozar de ellos, son los más desarrollados.

A partir de los postulados de Amartya Sen, es necesario hacer una breve reflexión acerca de sus propuestas. Aunque los factores productivos, su productividad, la dinámica económica y el conocimiento pueden generar Competitividad al interior del territorio, esta debe estar acompañada del desarrollo de los individuos y, aunque los postulados clásicos toman en cuenta el desarrollo de la población, se centran por completo en el apartado económico, dejando de lado el ámbito social, esto podría explicar por qué algunas sociedades han alcanzado buenas tasas de crecimiento con factores productivos abundantes. Sin embargo, la población sigue padeciendo sin acceso a productos y servicios básicos. En ese sentido, la postura de

Amartya Sen cobra una fuerte relevancia, al dar un giro a las teorías clásicas, centrándose en el bienestar de la población más que en el quehacer económico de esta.

Por su parte, el Sector Turístico también presenta una medida de Competitividad específica, gracias al modelo de Competitividad y perspectiva de la sostenibilidad o territorio de vocación turística, propuesto por Ritchie, Crouch y Hudson (2000), el cual consta de una instrumento que permite la medición y evaluación de Competitividad de un destino específico, y no solo se constituye de los elementos de demanda turística, dado que también toma en cuenta la cadena de valor, la articulación entre las políticas públicas y el Sector Privado vinculado al Turismo, proporcionando una visión holística de la Competitividad del Sector Turístico.

De acuerdo con Mazaro y Varzin (2008), el principal aporte que hicieron los postulados de Ritchie & Crouch respecto al modelo representativo de Competitividad y sostenibilidad para destinos turísticos fue la combinación de la administración del destino y las políticas turísticas, que, anterior a este modelo, se encontraban por caminos separados, mientras que el ámbito competitivo actual estos elementos tiene una relación estrecha e interdependiente, hecho que permite asegurar una conexión entre lo deseado, en términos administrativos para el destino turístico, y lo ejecutado.

Otra postura, respecto a un modelo integrado de la Competitividad de un Destino Turístico es propuesto por Dwyer y Kim (2003), en el cual expresan que los principales componentes que conforman tanto la base del éxito turístico como su Competitividad son aquellos recursos heredados, como los recursos naturales, el patrimonio histórico y cultural; creados, como las infraestructuras turísticas, actividades recreativas, comercio; y de soporte, como infraestructuras generales, calidad de los servicios, accesibilidad, hospitalidad. No obstante, por sí solos, esta disponibilidad de recursos no asegura una Competitividad turística, dado que, además, de estos elementos los Autores también enfatizan en el entorno, tomando en cuenta las condiciones para el desarrollo, las políticas de gestión y las condiciones de la demanda.

Combinando los elementos anteriormente mencionados, es decir, recursos y entorno, de acuerdo con Dwyer y Kim (2003) es posible explicar

la Competitividad turística a través de la prosperidad socioeconómica, en indicadores de Competitividad turística e indicadores de Competitividad nacional y regional

En síntesis, se presentó un panorama general de la evolución y desarrollo de la Competitividad, así como las teorías de Crecimiento Económico y Desarrollo Territorial vinculados a este concepto, ofreciendo un marco teórico que permita complementar, en mejor medida los resultados de Competitividad del Departamento de Sucre planteados en el presente libro.

3.3 Prospectiva

En términos generales, la Prospectiva es una ciencia creada con la intención de comprender el futuro e incidir en él (Serra, 2008). Esto, basado en los postulados de Gastón Berger, denominado como el padre de la Prospectiva, que expresa que aquello que está sucediendo en el momento presente tiene su explicación en el pasado, por lo tanto, la Prospectiva se constituye en un ejercicio que transforma el futuro, partiendo de la formulación de diversos escenarios posibles o futuribles, para, posteriormente, elegir un escenario apuesta y así poder edificar el futuro.

La Prospectiva no es un arte adivinatorio, dado que no estudia el futuro en forma usual, sino que se basa en información que se encuentra disponible en el presente (Serra, 2008), integrando de forma sistemática enfoques, tanto cuantitativos como cualitativos (Chung, 2017). Además, se encuentra vinculado a los conceptos de estrategia y planificación, cooperando uno al otro y apareciendo los términos de Planificación Estratégica, de Gestión y de Prospectiva Estratégica (Godet & Durance, 2011).

Para los años 40, producto de la I Guerra Mundial, aunque *ad portas* de la II, los eruditos comenzaron a cuestionarse acerca del futuro y como proyectarlo; concretamente, fue en 1943 cuando surgió el planteamiento del autor alemán Ossip Flechteim, que propone la Futurología como antecedente para una “ciencia del futuro” (Solomon, Marstrand, & Poage 1978).

A partir de este punto, nacen dos corrientes de pensamientos para la Prospectiva, la Escuela Americana y la Escuela Francesa, entre otras.

3.3.1 Escuela americana

La Escuela de Prospectiva Americana sostiene que la tecnología es el principal impulsor del cambio social y, bajo este enfoque de evolución tecnológico, se debe construir el futuro, restando importancia a los actores sociales y su desarrollo para el mismo.

Creada en Estados Unidos a principios de los años 40, fue utilizada para la realización de predicciones tecnológicas militares, sobre todo en el campo aeronáutico, en el marco de la RAND (Research and Development Corporation), empresa pionera en la realización de estudios prospectivos, utilizados principalmente para la elaboración de respuestas o posibles planes de acción en caso de algún ataque enemigo (Baena Paz, 2004). Asimismo, también fue utilizada como un instrumento para realizar predicciones sobre ataques nucleares durante la Guerra Fría y, a partir de la caída del muro de Berlín, ha sido utilizada frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro.

Esta escuela se encuentra enmarcada en el *forecasting*, traducido al español como “pronóstico”, aunque su expresión original ya es aceptada a lo largo del mundo y bajo la metodología DELPHI conceptualizada como un método estructural de un proceso de comunicación grupal que demuestra alta efectividad al momento de posibilitar a un conjunto de individuos, de forma holística, evidenciar una temática compleja, su objetivo radica en alcanzar el grado de convenio de los expertos o especialistas acerca de un determinado problema, haciendo uso de antecedentes de estudios empíricos en vez de dejar que todo recaiga en un único individuo (Varela, Díaz, & García, 2012).

Esta corriente ha demostrado su efectividad realizando pronósticos con resultados sólidos, sin embargo, disminuye la importancia a los actores y factores, por lo que una corriente alternativa decide adoptar esta posición faltante.

3.3.2 Escuela francesa

La escuela de Prospectiva francesa nace en la década de los 60's en respuesta al interés de ciertos eruditos por el destino y el futuro, estos fueron Gaston Bergem y Bertrand de Jouvenel y después con Michael Godet.

Para Berger, padre de la Prospectiva, esta implica en estudiar e imaginar el futuro sentando sus bases en el presente. Por su parte, de Jouvenel, realizo un aporte a esta escuela Prospectiva al concebir la noción de los futuros posibles o “futuribles”, en otras palabras, esto significa que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1964), imaginándose y analizándose de tal manera que se escoge el más conveniente para trabajar desde el presente en ese futuro.

Por su parte, Godet incorporó el apartado estratégico a la Prospectiva, dando luz a conceptos como Prospectiva estratégica; los escenarios y el análisis estructural y estrategias de los actores.

El método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización (Godet & Durance, 2011).

Estas representaciones o escenarios son un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. En cualquier Análisis Prospectivo de formulación de escenarios es posible señalar cuatro etapas fundamentales, a partir de las cuales se persiguen cuatro objetivos, cada una con sus propias fases.

3.3.3 Fases de la prospectiva para la construcción de escenarios

La primera etapa del método de escenarios corresponde a un análisis estructural con la Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación o MICMAC, la cual es un instrumento de estructuración vinculado a una visión colectiva que permite lograr una descripción del sistema gracias a una matriz que relaciona de forma holística los elementos del mismo. MICMAC consta de 3 fases: la identificación de un listado de las variables del sistema; la descripción de relaciones entre variables del sistema; y la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

En ese orden de ideas, el objetivo que persigue esta etapa se encuentra vinculado a la detección de variables influyentes y dependientes; esto son los rubros fundamentales para comenzar a descubrir el futuro o la evolución,

del sistema que está siendo objeto de estudio y es aplicable a una nación, territorio, sector, organización o empresa (Florez, 2013).

La segunda fase hace referencia al análisis de los Juegos de Actores o Mactor (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza), en donde se busca estimar la relación de fuerza en los integrantes principales del sistema, y, de esa forma, estudiar los puntos en los cuales convergen y divergen tomando en cuenta tanto las posturas y objetivos asociados.

Las 5 fases necesarias para su consecución de Mactor son: la identificación de actores o agentes que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural, esto es, un listado de esos agentes o actores; también, la detección de las metas y objetivos estratégicos de dichos agentes tomando en cuenta las variables anteriormente mencionadas; la evaluación de las incidencias directas entre los agentes incluyendo una jerarquía de estos por medio de un cuadro de influencias entre actores (MAA o Matriz de Actores x Actores); el posicionamiento de los agentes respecto a los objetivos, lo cual significa asignar un signo positivo a esta relación, si es el agente es favorable, negativo en caso contrario o cero si es neutro; finalmente, establecer tanto la convergencia como la divergencia entre agentes, y la distancia entre los objetivos del sistema

La realización de este análisis tiene como propósito suministrar a los actores una guía para la toma de decisiones respecto a la implementación de una resolución para una organización o una política para un país o territorio (Prospective, 2010).

La tercera etapa del Estudio Prospectivo de escenario se ejecuta por medio del instrumento SMIC Prob-EXPERT, el cual es un método de impactos cruzados probabilistas que procuran establecer, tanto las probabilidades simples como las condicionadas, respecto a ciertas hipótesis o eventos y, de igual forma, las posibles combinaciones de probabilidades de estos últimos, tomando en cuenta la interacción entre dichos eventos y/o hipótesis (Astigarraga, 2003).

Esta etapa se construye a partir de dos fases. En la primera se formulan las hipótesis y se eligen los expertos; para esto es de vital importancia haber desarrollado las fases anteriores, dado que estas hipótesis y expertos parten del MICMAC y el Mactor, respectivamente; en la segunda se pasa a realizar la probabilización de escenarios, que, tomando la jerarquía del cómputo

de los expertos, permite formar “imágenes del futuro” o los escenarios más probables.

El propósito de esta etapa pretende enfatizar aquellos escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia y descartar aquellos que definitivamente no ocurrirán.

La última etapa corresponde al establecimiento, para alcanzar el cuarto el árbol de pertinencia y la matriz de importancia y gobernabilidad —IGO—, siendo esta un instrumento útil para la toma de decisiones respecto a objetivos, estrategias comparando, como su nombre lo indica, qué tan importante es la variable o decisión y que tanto poder de decisión se tiene sobre esta.

Referencias

- Aghón, G., Alburquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. CEPAL/GTZ. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704_es.pdf
- Astigarraga, E. (2003). ESCENARIOS Método SMIC [presentación de diapositivas]. Universidad Deusto. Slideplayer. <https://slideplayer.es/slide/105065/>
- Baena Paz, G. (2004). *Prospectiva Política. Guía Para su comprensión y práctica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/330/1/images/Prospectiva_Politica_Guia_para_su_comprension_%20y_practica_Guillermo_Baena.pdf
- Benzaquen, J., del Carpio, L. A., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL*, (102), 69–86. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11417>
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chung, A. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva* (1a ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana.

- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Flórez-Peña, T. del Socorro (2013). Creación de unidades de formación con apoyo en la planeación Prospectiva. *Educación y Educadores*, 16(2), 297-308. <https://doi.org/10.5294/edu.2013.16.2.6>
- Garay, L. J. (1998). *Estructura industrial e internacional de Colombia 1967-1996*. Cali: Norma.
- Godet, M., Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. UNESCO DUNOD. <http://es.lapropective.fr/Libros.html>
- Jouvenel, B. D. (1964). *El arte de la conjetura*. París, Francia: Editions du Rocher.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(28). <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora73&id=226&div=&collection=>
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, (26), 1-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag Gálvez, C. F., Best, R., Peters, D., & Ferris, S. (2004). *Increasing the competitiveness of market chains for smallholder producers. Manual 3: territorial approach to rural-agroenterprise development*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/54077/manual3_marketchain.pdf?sequence=1
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administração contemporânea*, 12(3), 789-809. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000300009>
- Medina Parra, R. I. (2013). La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la

- actividad turística. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (191). <https://econpapers.repec.org/RePEc:erv:observ:y:2013:i:191:02>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*. *Academy of Management*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Morales González, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, (197), 47–63. <https://dlwqtxtslxzle7.cloudfront.net/32529152/RCA19705.pdf?1386755908=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRCA19705.pdf&Expires=1593576188&Signature=C-ZdqW3g-DfccICyYybNfLGXSaoPNgnjp7PYi9YMJxGlK8mgu-3QrC4cnGkn-jzhgC3ldJgeLRvtr2pilvMa69l-g2HaC>
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, (56), 137–148. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11993>
- Navarro, M., & Minondo, A. (1999). Competitividad y empleo en la industria manufacturera: Un análisis comparado. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (44), 92–115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265776>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73–93.
- Prospective. (2010). Metodos de prospectiva : La prospective. Recuperado el 30 de junio de 2020, de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva.html>
- Ramírez Chávez, M. (2017). *Desarrollo económico territorial desde el gobierno intermedio: la experiencia del gobierno provincial de Los Ríos, Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional UCM. <https://eprints.ucm.es/47539/1/T39895.pdf>
- Ritchie, J. R., Crouch, G. I., & Hudson, S. (2000). Assessing The Role Of Consumers In The Measurement Of Destination Competitiveness And Sustainability. *Tourism Analysis*, 5(2-3), 69-76.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of political economy*, 94(5), 1002-1037. <http://dx.doi.org/10.1086/261420>

- Sen, A. K. (1999). Democracy as a universal value. *Journal of democracy*, 10(3), 3-17. <https://doi.org/10.1353/jod.1999.0055>
- Serra, J. (2008). La Prospectiva y la investigación del futuro. *Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva* (4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3820899>
- Solomon, E., Marstrand, P., & Poage, W. (1978). *El arte de la anticipación*. Argentina: Troquel.
- Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L., & García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación en educación médica*, 1(2), 90-95. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572012000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Capítulo 4

Los retos y desafíos de los sectores económicos de Sucre en competitividad

María Alejandra Santis Puche

Carmen Aguado Jerez

Gloria Lozano Rivera

Erika Ruiz Carta

Julio Guzmán Rodríguez

Engler Ariza García

Mariadelina Corcione Sabaye

“En un momento de la historia, el hombre es dueño de su suerte; el destino no está en las estrellas sino en nosotros mismos”

William Shakespeare

Con los retos y desafíos que propone actualmente la economía globalizada, los territorios están en la obligación de adaptarse a los nuevos cambios de la producción a nivel mundial, estos son, economías fundamentadas en el conocimiento que demandan que las regiones desplieguen capacidades y ventajas que las hagan sobresalir a nivel internacional (Silva, 2005), esto implica que las economías territoriales deben trabajar en la capacidad para conseguir progresos o mejoras sostenidas del nivel de vida de sus habitantes con políticas destinadas a; la producción y divulgación conocimiento; construcción de entornos empresariales adecuados; y productos, bienes, servicios y mercados flexibles que les permitan adecuarse al cambio técnico que suponen estos retos y desafíos en el contexto internacional (Morales de Llano, 2014).

Bajo este contexto, se requiere que los elementos claves del territorio, en términos de Competitividad, como lo son la población, las organizaciones, el gobierno y los factores productivos, generen una sinergia para lograr el desarrollo sostenible de la Región (Burbano, González, & Moreno, 2011); asimismo, se deben conocer los retos y desafíos que afronta

el territorio para identificar cuáles son los pasos a seguir para mejorar la Competitividad. En ese sentido, el Departamento de Sucre posee amplios recursos, tanto humanos como naturales, así como sectores y un aparato productivo característico, como se mencionó en Capítulos anteriores, para lograr un incremento en su Competitividad y el desarrollo social que lo acompaña. Sin embargo, es necesario establecer esos retos y desafíos en los distintos renglones económicos para establecer una ruta que permita construir un Departamento más competitivo e igualmente desarrollado.

4.1 Retos, desafíos y estrategias para mejorar la competitividad en el Subsector de la Yuca Industrial en el municipio de San Pedro, Sucre

Tomando en cuenta la caracterización de la Cadena de Valor de la Yuca Industrial en el Municipio de San Pedro, Sucre, se exponen una serie de retos, desafíos y estrategias asociados a la Competitividad en el Subsector de la Yuca Industrial, mencionados con anterioridad. Para su construcción, se propusieron elementos estratégicos y priorización de su potencialidad de implementación. Teniendo en cuenta la caracterización descrita, cada actor identificado debe tener sus propios retos, desafíos y las estrategias para aplicar, por lo que se proponen, y se deben enfocar de la siguiente manera.

Los productores deben capacitarse en procesos administrativos y contables, y, de igual forma, llevar al día y alimentar la contabilidad de costos en sus empresas. Adicionalmente, comenzar con programas de vinculación formal de sus empleados o jornaleros, así como ajustar el valor del trabajo del jornal atendiendo a la normatividad colombiana. Desde el núcleo familiar, los productores deben enseñar a sus familiares y coterráneos acerca de los procesos operativos de la actividad económica, para garantizar el cambio generacional en la actividad productiva. En el ámbito del cultivo se deben ejecutar planes, proyectos y programas de fertilización para, paulatinamente, lograr una recuperación *óptima* de los nutrientes del suelo, teniendo en cuenta los altos consumos minerales de la Yuca y, finalmente, fomentar la cultura de educación financiera.

Por parte de los transformadores, se propone realizar la gestión de alianzas con el Sector Transportador con el fin de ampliar el parque de carga pesada disponible en el Municipio y *así mejorar en gran medida la Competitividad del Subsector*. Además, también se plantea la implantación de un programa de capacitaciones y cursos dirigido a los productores con el

objetivo de brindar competencias cognoscitivas para fortalecer los procesos operativos y comerciales y finalmente fortalecer los encadenamientos incrementando sus volúmenes de compra.

Por parte de las entidades públicas y de apoyo, se propone la gestión de convenciones o asociaciones con las Instituciones Educativas *Públicas para que* ofrezcan programas agropecuarios, especialmente el SENA. Así como el impulso de la formación de profesionales en carreras del Sector Agropecuario, que brinden mayor conocimiento técnico e innoven, especialmente en carreras profesionales como ingeniería agroindustrial ingeniería agrícola.

También, se plantea la creación de uno o varios comités juveniles que promuevan e impulsen el desarrollo agrícola de la Región, y, de esa forma, empoderar a los jóvenes sobre la relevancia y las grandes oportunidades que ofrece el Sector Agrícola en el Departamento de Sucre y así fomentar su Competitividad. Asimismo, se postula el fortalecimiento del papel de la mujer dentro de la dinámica del Departamento, puesto que también podría ser una excelente forma de impulsar la actividad agropecuaria del Departamento. Finalmente, la creación de un centro de acopio para, desde diferentes zonas del Departamento, recibir y enviar cosechas desde todas las latitudes del Departamento, acompañado de un centro de investigaciones e innovación agropecuario, como ente que genere procesos investigativos conducentes a Innovaciones y a la gestión del conocimiento.

Adicionalmente a estos retos, desafíos y estrategias de cada actor, todos ellos se deben combinar para hacer una sinergia y aumentar la Competitividad del Departamento; concretamente, se proponen 3 objetivos que vinculan a todos los actores de la Cadena Productiva, Asociatividad y Cooperación, Calidad y Políticas Gubernamentales.

Desde el punto de vista de la Asociatividad se propone fortalecer a entidades asociativas del Departamento; enlazar la cadena *post mortem* para ampliación de ventas del eslabón primario; implementar programas de capacitación en los beneficios de la Asociatividad; registrar las personas jurídicas y naturales que brindan procesos de logística y transporte; y promover la creación de los comités ganaderos en cada Municipio.

Por parte de la calidad, se propone destinar recursos de inversión para construcción de cuartos fríos en cada Municipio *y así no depender de*

otros. Finalmente, por parte de la Políticas Gubernamentales se debe velar por el cumplimiento del plan de racionalización de las plantas de beneficio animal y Decreto 1500, e invertir en mejoramiento de vías terciarias.

Con el cumplimiento de estos retos y desafíos, se espera que el Sector Agrícola de Sucre pueda superar sus obstáculos en términos competitivos y, de esa manera, llevar a un verdadero desarrollo social y económico que tanto necesita el Departamento.

4.2 Retos, desafíos y estrategias de competitividad desde las exportaciones, producción, ventas y rentabilidad del Subsector Carnes, Lácteos y Quesos de Sabanas

Uno de los retos más ambiciosos del Sector Cárnico de Sucre es la exportación del producto hacia el exterior, concretamente al país de Canadá; en ese sentido, una de las debilidades de acuerdo con la caracterización realizada es el desconocimiento de los productores acerca mercados exteriores, y las falencias en procesos de exportaciones también se encuentra afectada por prácticas empresariales sin capacidades de gestión.

No obstante, para mejorar este contexto, de acuerdo con (Perez, 2017) una de las estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado internacional, que consiste en el desarrollo de un plan de exportación de carne de res, en el que los productores del Departamento puedan determinar las características de la demanda en el mercado, y también puedan acordar estrategias para vender productos, hacer inteligencia de mercado y de esa manera aprovechar las oportunidades de negocio para la carne en el territorio canadiense

Por otra parte, en un ámbito local, la caracterización mostró que la producción del Departamento está centrada en el sistema doble propósito, pero este Subsector es, según Fedegan (2018), una de las opciones productivas que presenta mayores costos de producción, concretamente en las etapas de ceba y la cría; esto se debe a que los costos de la producción ganadera en todas sus especialidades, han presentado incrementos tendientes a estar por encima del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Esto ha ocasionado menores ingresos netos para el ganadero debido a la reducción del margen de utilidad de la actividad, de acuerdo con Fedegan.

De acuerdo con la caracterización anteriormente realizada, se detectaron retos, desafíos y estrategias para mejorar la Competitividad del Sector Cárnico concentrado en 5 objetivos; estos son Condiciones de Salubridad, Asociatividad y Cooperación, Capacidades de Gestión y Empresariales, Calidad y Políticas Gubernamentales.

Por parte de las condiciones de salubridad, se propone la capacitación en competencias para los productores en manejo de alimentos y condiciones de inocuidad a los actores de la cadena *post mortem* (transportadores, expendios, minoristas). Por su parte, los retos de Asociatividad y Cooperación están asociados con la promoción de inscripción para la formalización de cada unidad productiva en la Cámara de Comercio, mejora y fortalecimiento de las entidades asociativas del Departamento, así como el diligenciamiento de las bases de datos de los predios y ganaderos del Departamento; el enlace de la cadena *post mortem* para ampliación de ventas del eslabón primario; implementar programas de capacitación en los beneficios de la Asociatividad; el registro de las personas jurídicas y naturales que brindan procesos de logística y transporte; el impulso, promoción y creación de los comités ganaderos en cada Municipio y, finalmente, la unificación de los comités en bases de datos gubernamentales y promover procesos de encuentros.

En el ámbito de capacidades de gestión y empresariales las estrategias deben ir encaminadas a: el registro las personas jurídicas y naturales que brindan procesos de logística y transporte; el impulso, promoción y creación de los comités ganaderos en cada Municipio; la unificación de los comités en bases de datos gubernamentales y promover procesos de encuentros; la divulgación de oportunidades de tratados de libre comercio actuales y oportunidades internacionales similares; a capacitar a los productores en tecnificación y automatización de procesos para aprovechamiento de maquinaria; el desarrollo de procesos productivos para solventar las necesidades de demanda local e internacional; la promoción de procesos de aprendizaje en administración y registro contables ; y, finalmente, la oferta de programas educativos acorde con las necesidades del Sector.

Los desafíos en términos de calidad se encuentran asociados a: promover procesos de aprendizaje en administración y registro contables; brindar programas acordes con las necesidades educativas del Sector; registrar cada predio y semoviente ante el ICA, para control de vacunación ; destinar recursos de inversión para construcción de cuartos de frío en cada Municipio; promover procesos de aprendizaje en buenas prácticas ganaderas; utilizar forrajes idóneos para la alimentación del ganado, promoviendo la producción de carne orgánica sin uso de concentrados; evaluar otros mataderos que puedan cumplir con las condiciones exigidas por el INVIMA ; asesorar en calidad genética a los productores.

Por último, en los retos de las entidades gubernamentales se encuentran: apoyar a través de subsidios o planes de financiación procesos de tecnificación de productores; velar por el cumplimiento del plan de racionalización de las plantas de beneficio animal y Decreto 1500; invertir en mejoramiento de vías terciarias; gestionar una política educativa integral para el Sector Agropecuario.

Por parte de los Subsectores de Lácteos y Quesos, al estar integrados a la Cadena Productiva del Sector Cárnico, podrían beneficiarse de todas las propuestas anteriores; no obstante, se presentan algunos retos propios de estos Subsectores, como son los factores económicos asociados al acceso a recursos financieros, acompañados de aumentos del desempeño productivo con implementación de maquinarias tecnificadas, lo que podría llevar a un aprovechamiento más eficiente de la producción instalada y, de inmediato, se lograría la optimización de los procesos de producción. Esto, evidentemente, llevaría a una mejor Competitividad, dando la posibilidad de acceder a más mercados, tanto nacionales como internacionales.

4.3 Retos, desafíos y estrategias que permitan aumentar los niveles de competitividad de las unidades de negocio de artesanías en Tejeduría en Hilos en el municipio de Morroa y Caña Flecha en Sampedra, Sucre

Posterior al análisis de las características económicas y productivas, de la actividad de Tejeduría de Hilos en Morroa y la Caña Flecha en Sucre, es posible proponer un conjunto de retos, desafíos y estrategias que permitan mejorar su Competitividad.

Uno de los retos con mayor necesidad que se detectó al momento de la caracterización del Subsector, se relacionó con el modelo gerencial de los pequeños Artesanos; en ese sentido, se requiere el diseño e implementación de un modelo gerencial integral y ajustado a las necesidades y requerimientos de estos Artesanos, que permita el logro de los objetivos estratégicos y el posicionamiento de las Unidades de Negocio en el mercado.

Por parte de la calidad, se propone el reto de mejorar la calidad de los productos por medio de la implementación de un plan de gestión de calidad que se encuentre basado en estándares de alta calidad, donde los principales involucrados sean los mismos Artesanos. Desde el punto de vista de la comarcalización, se plantea como desafío incrementar la participación y posicionamiento en los mercados locales, nacionales e internacionales; esto es posible si se actúa en coordinación con el desafío anterior, es decir, mayor calidad podría permitir acceso a más mercados locales, nacionales e internacionales.

Una de las falencias principales detectadas, fue el aspecto contable, en ese sentido, el reto consiste en lograr la capacitación y organización de los estados financieros, contables y tributarios de las unidades productivas que permitan mejores tomas de decisiones y mayor Competitividad. Asimismo, el fortalecimiento el capital humano de estas unidades productivas debe partir de la implementación de un plan de formación y capacitación para el desarrollo en estas empresas.

4.5 Retos y Desafíos de Competitividad en el Sector Hotelero de Sucre

Tomando en cuenta la caracterización del Subsector Hotelero, realizado anteriormente, es posible mencionar algunas debilidades que se han identificado en el Subsector, entre las que se destacan que, la toma de decisiones para mejorar la Competitividad, formular políticas o adelantar acciones de planificación turística e inversión, no se basa en el análisis de información técnica o indicadores de referencia de carácter científico o estadístico (Villarraga, 2017). Y que, desde la perspectiva de un Sistema Integrado de Innovación Sectorial el Turismo en el Departamento de Sucre se caracteriza por presentar el síndrome de las 5 (cinco) D: Débil, Desarticulado, Desvinculado, Desequilibrado y Desorientado (Gómez, 2016).

Dentro de este contexto, la situación del Sector no evidencia capacidades suficientes para aprovechar eficazmente sus ventajas. De acuerdo con el Plan de Desarrollo Turístico de Sucre 2012-2015, se identificaron ejes problemáticos relacionados con la carencia de estrategias competitivas, la poca capacidad de Innovación del Sector, la baja formación del capital humano y el alto índice de informalidad de las actividades turísticas (Gobernación de Sucre, 2015). Asimismo, la desarticulación de la oferta turística, la débil promoción y comercialización del destino, el bajo Nivel de Competitividad del gremio empresarial turístico, la débil integración Sectorial, el retraso tecnológico y la ausencia de una visión estratégica a largo plazo, podrían considerarse puntos débiles para alcanzar el tan anhelado fortalecimiento y mejoramiento de la Competitividad del Sector Turismo.

Referencias

- Burbano Vallejo, E. L., González Cabo, V., & Moreno, E. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca. *Gestión & Desarrollo*, 8(1), 51-78. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/1822>
- Federación de Ganaderos de Colombia [FEDEGAN]. (2018). *Consumo aparente per cápita anual de Leche. Fondo estabilización de precios*. Recuperado el 28 de marzo de 2019, en <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>
- Gobernación de Sucre. (2015). *Plan Estratégico de Turismo de Sucre*. Sincelejo. Recuperado el 28 de marzo de 2019, de http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/184.Plan_Estrategico_de_Turismo_de_Sucre.pdf
- Gómez Hernández, B. A. (2016). *Estrategias para el fortalecimiento de la Innovación y la Competitividad del Turismo a través del análisis de la dinámica innovadora del sistema integrado de Innovación Sectorial en el Departamento de Sucre* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional UTB. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0069826.pdf>
- Morales de Llano, E. (2014). La dimensión territorial de la competitividad. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 71-84. <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v151n1/eyd06114.pdf>

- Pérez Vásquez, M. A. (2017). *Análisis de los canales de comercialización y condiciones de trazabilidad de la carne fresca en el Departamento de Sucre, para una estrategia hacia el mercado canadiense* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional UTB. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0070459.pdf>
- Silva Lira, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (85), 81–100. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11001>
- Villarraga Amaya, E. R. (2017). *Sistema de Indicadores de Turismo Sostenible para los municipios de Tolú y Coveñas, departamento de Sucre* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional UTB. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073227.pdf>

Capítulo 5

Los retos y desafíos prospectivos de los subsectores económicos de Sucre

*Isabel Meza Herazo
Liliana Guzmán Orozco*

*“En cuanto al futuro, tu tarea no es predecirlo, sino hacerlo posible.
Antoine de Saint-Exupery*

Habiendo caracterizado Subsectores específicos previamente, a continuación, se presentan los retos y desafíos prospectivos de los Subsectores Económicos de Sucre.

5.1 Subsector Apícola

Tomando en consideración la caracterización de la apuesta productiva del Sector Apícola en Sucre, realizada anteriormente, sumado a las herramientas Prospectivas y más concretamente al análisis estructural, se determinó la importancia de las variables que intervienen a continuación.

En primera instancia, aparecen las variables autónomas con poseen poca dependencia y poca motricidad o influencia en el sistema estudiado (Chung, 2017); estas para el Sector Apícola en Sucre son: transporte y logística; seguridad pública; y productos sustitutos. Por otra parte, las variables motrices o equivalentes a las medianamente dependientes y medianamente influyentes en esta apuesta Apícola productiva en Sucre son: dirección estratégica del país y con autoridades locales.

Las variables resultado, es decir, con alta dependencia, pero poca influencia, son: la estructura institucional; la productividad; la trazabilidad apícola; y la calidad de los productos apícolas. En contraposición, las variables determinantes que se caracterizan por poseer una alta influencia y una baja dependencia son: fuentes de financiación; política económica; política monetaria; y control sanitario.

Las variables claves, que poseen alta influencia y dependencia para el Sector Apícola sucreño son: sistema de producción; política ambiental; promoción de investigación, desarrollo e Innovación; redes de Cooperación; apoyo gubernamental; y consumo per cápita.

Posterior a la categorización de estas variables, el siguiente paso son los juegos de actores determinando la importancia de cada uno, como se describe a continuación.

Los actores dominantes, es decir, que poseen una alta influencia sobre el resto de actores y una baja dependencia para el reto de Sucre Apícola son: medios de comunicación; Ministerio del Medio Ambiente; ganaderos; entidades financieras; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; Cooperación Internacional; Colciencias; Instituto Alexander Von Humboldt; Sector Hotelero; Procolombia.

Los actores de enlace, se caracterizan por poseer una alta influencia al tiempo que una alta dependencia, siendo los únicos para el modelo de estudio los agricultores. Por su parte, los actores autónomos, aquellos que presentan poca influencia y dependencia dentro del sistema, es decir, sus acciones no influyen en los otros actores y, a su vez, las acciones de los otros actores no los afectan, son; ICA; Agrosavia; SENA; Gremio azucarero; Sector minero; FAO; ICBF; Invima; ANLA; CECAR; Unisucre; Carsucre; Defensa Civil. Finalmente, los actores sumisos que presentan baja influencia y una alta dependencia son; Apicultores; Colectivo Abejas Vivas; y Apicultor no agremiado.

Habiendo establecido tanto variables como actores, es posible elaborar las acciones inmediatas y los retos para que en Sucre se consolide el Subsector Apícola a futuro.

Las acciones inmediatas corresponden a: implementar un programa de gestión de conocimiento en el Sector Apícola del Departamento de Sucre; promover la investigación de productos sustitutos de plaguicidas en zonas priorizadas del Departamento; construir un laboratorio especializado en productos apícolas en el Departamento de Sucre; patrocinar programas que promuevan la generación de valor agregado de los productos apícolas en el Departamento de Sucre; posicionar los productos apícolas del Departamento de Sucre, a través de factores diferenciadores; establecer alianzas con los campesinos beneficiarios del Programa de Restitución de

Tierras; desarrollar programas que incrementen la Competitividad de la producción de Miel en el Departamento de Sucre; financiar programas de transferencia tecnológica en el Sector Apícola del Departamento de Sucre; promover la divulgación y promoción de los productos apícolas del Departamento de Sucre; implementar un sistema de seguimiento a la oferta y demanda de los productos apícolas en el Departamento de Sucre.

Por parte de los retos estos son: implementar Block Chain en el Sector Apícola del Departamento de Sucre; implementar un programa de control epidemiológico de las Abejas; obtener la distinción de Montes de María como reserva natural; contar con leyes que promuevan la protección de las Abejas en el Departamento de Sucre; establecer políticas que garanticen la seguridad de la propiedad intelectual en el Sector Apícola; desarrollar un programa de integración de la información de la actividad apícola del Departamento de Sucre; reglamentar la comercialización de los productos apícolas en el Departamento de Sucre; identificar y consolidar vínculos comerciales con potenciales consumidoras de los productos apícolas del Departamento de Sucre.

Se puede observar que tanto las acciones inmediatas como los retos, exigen un alto compromiso por los actores en los diferentes niveles sistémicos; para que cada una de las estrategias planteadas tenga éxito y contribuya asertivamente a la construcción del escenario apuesta del Sector, se requiere una visión compartida, diálogo, cooperación y articulación

El estado y la academia deben generar un ambiente idóneo a través de políticas, programas e incentivos a la Innovación y a la mejora continua, que potencien los esfuerzos de las diferentes Empresas Apícolas del Departamento de Sucre y permita alcanzar la Competitividad sistémica proyectada en el año 2035.

5.2 Retos en educación emprendedora de Sucre

Para elaborar los retos en Educación Emprendedora en el Departamento de Sucre se utilizó la técnica de Importancia y Gobernabilidad (IGO) (Mojica, 2009), que permite analizar cada acción según los criterios de importancia y gobernabilidad. Donde la primera define el grado de relevancia y prioridad de las acciones estratégicas, y la gobernabilidad es

comprendida como el poder que el sistema tiene para llevar a cabo estas acciones.

La técnica consiste en que un grupo de expertos debe anotar una hipótesis del escenario apuesta para posteriormente consignar el conjunto de acciones que se deben realizar, con miras a cumplir dicha meta (escenario apuesta). A cada acción se le debe dar una calificación de importancia y gobernabilidad.

Las calificaciones de importancia se hacen repartiendo un total de puntos (normalmente 100) entre las acciones.

Posteriormente, se calcula la mediana de importancia, y junto al valor medio de gobernabilidad (2,5) se dibujan estos datos en un plano cartesiano de importancia-gobernabilidad para generar 4 cuadrantes, que se convierten en 4 categorías o grupos. (Ibarra, 2014)

Los resultados para la Educación Emprendedora en el Departamento de Sucre a 2036, de la Matriz IGO, se presentan a continuación:

Tabla 1. *Acciones estratégicas*

Matriz importancia y gobernabilidad				
Objetivo	Acciones	Descripción	Importancia	Gobernabilidad
Cambio Tecnológico	A1	Invertir en equipamiento tecnológico para las IE	50	57
	A2	Capacitar a los docentes de las IE en el uso de nuevas tecnologías	52	29
	A3	Realizar alianzas con centros tecnológicos y universidades de Nivel nacional para que brinden asesoría y acompañamiento en la incorporación de	95	93

Objetivo	Matriz importancia y gobernabilidad		
	Acciones	Descripción	Importancia Gobernabilidad
Desarrollo Económico	A3	nuevas tecnologías.	95 93
	A4	Realizar vigilancia tecnológica en este Sector que permita anticiparse a los cambios y tomar decisiones acertadas	40 26
	A5	Robustecer el ecosistema de Emprendimiento	97 89
	A6	Brindar acompañamiento a las iniciativas emprendedoras a través de redes de apoyo/mentores	88 80
	A7	Crear nuevos centros integrales de desarrollo empresarial para los empresarios incipientes	60 31
	A8	Destinar un 0,5% del PIB de Sucre a los proyectos emprendedores	90 95
	A9	Crear un órgano administrador del emprendimiento en el país	100 98

Objetivo	Matriz importancia y gobernabilidad		
	Acciones	Descripción	Importancia Gobernabilidad
TIC	A10	Apoyar la creación de más empresas de base tecnológica (EBT) de la Región	55 40
	A11	Crear programas académicos TIC en las universidades y centros educativos de la Región	79 90
	A12	Invertir en infraestructura TIC en las IE, IES y centros educativos de la Región	70 85
	A13	Capacitar a los docentes e instructores en el uso e implementación de herramientas TIC en los procesos de E-A	11 13
	A14	Diseñar software educativos para impartir educación en Emprendimiento en las IE	35 22

Objetivo	Matriz importancia y gobernabilidad		
	Acciones	Descripción	Importancia Gobernabilidad
Paradigma Social	A15	Insertar en los Currículos de todas la IE, IES y centros educativo la formación en Emprendimiento	100 92
	A16	Capacitar a los docentes en temas de Emprendimiento	40 38
	A17	Generar política pública a favor del Emprendimiento	53 50
	A18	Brindar apoyo financiero a los pequeños empresarios y emprendedores	85 85
	A19	Realizar alianzas estratégicas y colaborativas entre el Sistema Educativo y la empresa	26 60

Objetivo	Matriz importancia y gobernabilidad		
	Acciones	Descripción	Gobernabilidad
Tolerancia al Riesgo	A20	Generar proyectos emprendedores para acceder a crowfounding	16
	A21	Crear legislación tributaria favorable al desarrollo del Emprendimiento	33
	A22	Formar a los docentes, instructores y tutores del Sistema Educativo para que sean coach y mentores de los pequeños empresarios	35
	A23	Apoyar el registro de marcas y patentes de productos y servicios propios de la Región	40

Objetivo	Matriz importancia y gobernabilidad		
	Acciones	Descripción	Importancia Gobernabilidad
Actitud Creativa	A24	Equipar a los centros de Emprendimiento de las IES y centros educativos con infraestructura, Talento Humano y recursos financieros	35 10
	A25	Realizar ferias y ruedas de negocio empresariales en IES e IE para que los estudiantes muestren sus Emprendimientos	92 41
	A26	Fortalecer los Currículos de todas la IE, IES y centros educativos en la formación en Emprendimiento	43 60
	A27	Crear semilleros de emprendedores que generen proyectos e iniciativas en favor de este tema	100 100

Fuente: *Elaboración propia.*

Con esta información es posible elaborar el plano IGO en la Gráfica 14 y las Acciones a mediano y largo plazo en la Tabla 2.

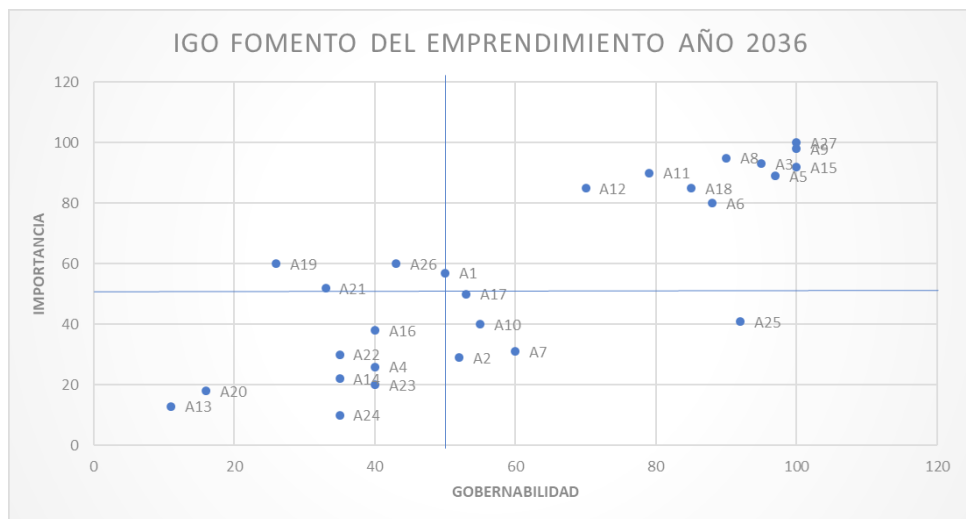


Figura 15. Plano de Importancia y Gobernabilidad

Tabla 2. Acciones a mediano y largo plazo

Objetivo	Descripción	Acciones
Cambio Tecnológico	Realizar alianzas con centros tecnológicos y universidades de Nivel nacional para que brinden asesoría y acompañamiento en la incorporación de nuevas tecnologías.	A3
	Robustecer el ecosistema de Emprendimiento	A5
Desarrollo Económico	Brindar acompañamiento a las iniciativas emprendedoras a través de redes de apoyo/ mentores	A6
	Destinar un 0,5% del PIB de Sucre a los proyectos emprendedores	A8
	Crear un órgano administrador del Emprendimiento en el país	A9
TIC	Crear programas académicos TIC en las universidades y centros educativos de la Región	A11
	Invertir en infraestructura TIC en las IE, IES y centros educativos de la Región	A12

Objetivo	Descripción	Acciones
Paradigma Social	Insertar en los Currículos de todas la IE, IES y centros educativo la formación en Emprendimiento	A15
	Brindar apoyo financiero a los pequeños empresarios y emprendedores	A18
Actitud Creativa	Crear semilleros de emprendedores que generen proyectos e iniciativas en favor de este tema	A27

Fuente: elaboración propia

Referencias

- Chung, A. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva* (1a ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Ibarra, M. (2014). *Aplicación y articulación de Herramientas de Planeación*. (Entre-libro). Bogotá.
- Mojica, F. J. (2009). *Forecasting y Prospectiva, Dos Alternativas Complementarias para Adelantarnos al Futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Conclusiones y Reflexiones

Jorge Del Río Cortina

“La educación es nuestro pasaporte al futuro, el mañana pertenece a las personas que se preparen hoy.”

Malcolm X

Se presentaron los principales hallazgos de retos y desafíos del Departamento de Sucre a través de sus ejes económicos, tomando referencia de teorías respecto a la Competitividad y la Prospectiva, se realizaron caracterizaciones de Sectores claves, a partir de este punto, se esbozaron los retos, desafíos y estrategias necesarias para que Sucre pueda avanzar en términos Económicos y Sociales. Cabe aclarar que se han hecho muchos avances en los Sectores Económicos, sin embargo, todavía no se alcanza el máximo potencial, por lo tanto, todavía quedan muchas acciones necesarias para consolidar el territorio y llevarlo hacia una senda de crecimiento sostenible y que dedicada a la población de tal manera que esta pueda disfrutar de un Departamento, **prospero**, sociable y en paz.

Es importante valorar la voluntad y acción de los expertos y actores para visualizar y construir escenarios, los cuales permitan generar análisis y visión colectiva de objetivos para identificar desafíos y retos, junto con acciones y estrategias que conlleven a transformar el presente en un futuro deseable a través del mediano y largo plazo.

La Competitividad económica y empresarial, será más viable, en la medida que se acompañe de un enfoque amplio y articulado al desarrollo social e individual de las personas como agentes económicos y como sujetos sociales con ejercicio de libertades y derechos, así como promotores de solidaridad y Cooperación; lo mismo que comprometidos con el respeto a la naturaleza y sostenibilidad del planeta y la especie humana, ante los cambios ambientales cada vez más retadores que se presentan.



Edición digital

Construyendo escenarios prospectivos para los desafíos del desarrollo
competitivo del departamento de Sucre, Colombia

Julio de 2020

Sincelejo, Sucre, Colombia



PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN CT+I
EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE, CARIBE