

CAPÍTULO IV

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

*Samuel Enrique Guzmán Ceballos⁶
Raúl Ernesto Acosta Mesa⁷*

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

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

4.1. Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Metodología

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

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

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

4.3. Aspectos Teóricos

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

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

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

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

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

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

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

4.4. Resultados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

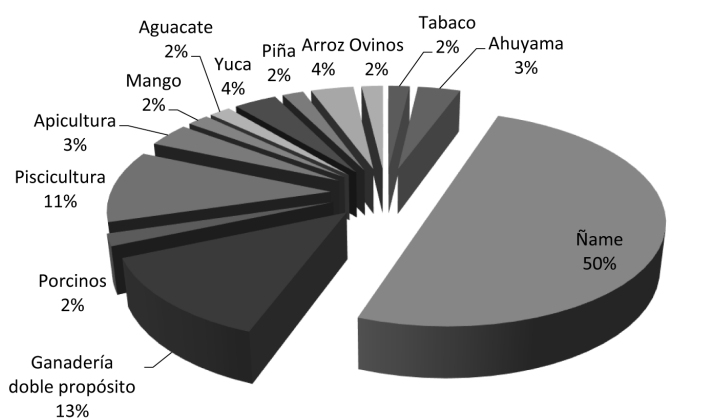


Figura 4. 1 Apuestas de las alianzas productivas agroproductivas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

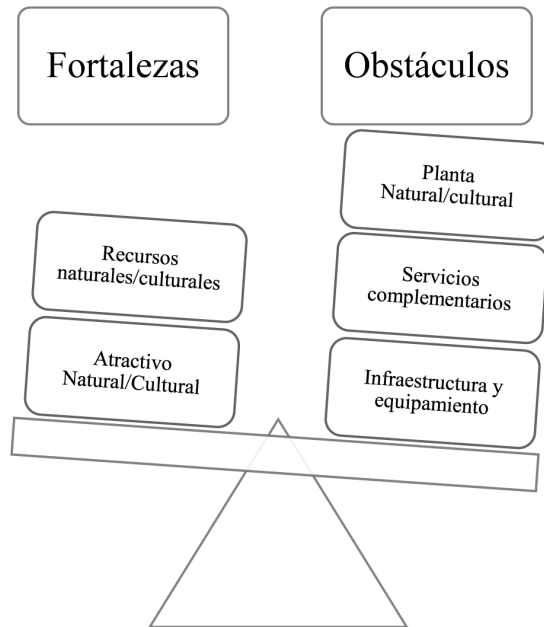


Figura 4. 2 Desbalance entre fortalezas y obstáculos para el desarrollo de negocios de Turismo, Foodservices y Agro exportación.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

Fuente: Entrevistas realizadas a directivos gremiales 2017.

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

Tabla 4. 2

Descripción de debilidades de los sectores según líderes de negocios.

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

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

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

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

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

Fuente: Entrevistas realizadas a directivos gremiales 2017.

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

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

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

4.4.3. Potencialidades para las alianzas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.4.4. Propuesta de estrategias para el desarrollo de alianzas.

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

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

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

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

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

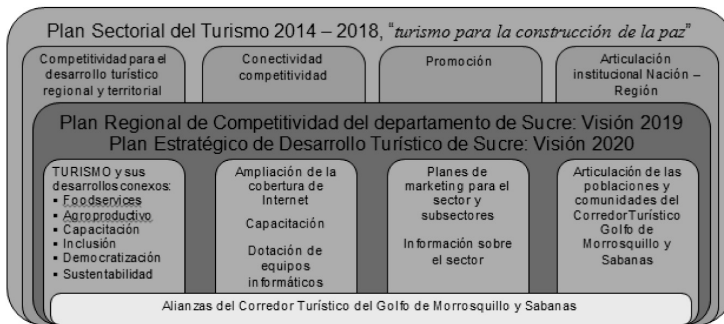


Figura 4. 3. Articulación de los planes de competitividad de Sucre al Plan Sectorial del Turismo.

Fuente: Elaboración propia.

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

4.4.4.1. Líneas de acción para promover alianzas estratégicas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

4.6 Referencias

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

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

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

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