

## 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](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>