

---

Alianzas Estratégicas para Potencializar la Participación de los Sectores Turístico,  
Agroproductor y Foodservices del Departamento de Sucre en Mercados Internacionales

María Angélica Rivas Méndez

Jesús Manuel Pérez Carpio

Víctor Alonso Ruiz Villegas

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Sincelejo – Sucre

2019

---

Alianzas Estratégicas para Potencializar la Participación de los Sectores Turístico,  
Agroproductor y Foodservices del Departamento de Sucre en Mercados Internacionales

María Angélica Rivas Méndez

Jesús Manuel Pérez Carpio

Víctor Alonso Ruiz Villegas

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Director

Carlos Augusto Gómez Pérez

Magister en Mercados Internacionales

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Sincelejo – Sucre

2019

ALIANZAS ESTRATEGICAS QUE POTENCIALICE LOS  
SECTORES TURÍSTICO, AGROPRODUCTOR Y FOODSERVICES  
EN SUCRE

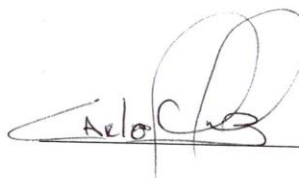


1

**Nota de Aceptación**

Aprobado

Cuatro punto Venticinco (4,25)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Sincelejo, Sucre 27 de mayo de 2019

## Tabla de Contenido

Resumen .....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	9
1. Problema de la Investigación .....	10
1.1. Planteamiento del Problema .....	10
1.1.1. Formulación del Problema.....	12
2. Justificación.....	13
3. Objetivos .....	15
3.1. Objetivo General.....	15
3.2. Objetivos Específicos.....	15
4. Marco Referencial .....	17
4.1. Marco Contextual.....	17
4.2. Marco Teórico.....	19
5. Marco Metodológico .....	28
5.1. Tipo de Estudio .....	28
5.2. Población y Muestra.....	28
5.2.1. Operacionalización de las variables.....	28
5.2.2. Técnicas de Recolección de la Información. ....	29
6. Antecedentes y Características de las Alianzas Existentes en el Departamento de Sucre con Participación de los Sectores Turístico, Agroproductor y Foodservices.....	31
6.1. Antecedentes y Características de las Alianzas Estratégicas en el Departamento.....	31
6.1.1. Foodservices. ....	33

---

6.1.2.	Agroproductor. ....	37
6.1.3.	Turístico.....	40
7.	Fortalezas, Debilidades y Potencialidades de las Alianzas Estratégicas en los Sectores Turístico, Agroproductor y Foodservices del Departamento de Sucre para la Competitividad Internacional .....	45
7.1.	Fortalezas y Debilidades .....	45
7.1.1.	Fortalezas.....	45
7.1.2.	Debilidades. ....	48
7.1.3.	Potencialidades para las Alianzas. ....	54
8.	Propuesta de Estrategias para un Esquema de Alianzas Estratégicas Gremiales para Mejorar la Competitividad y Participación en los Mercados Internacionales.....	58
8.1.	Propuesta de Objetivos Estratégicos .....	59
8.2.	Líneas de Acción para Promover Alianzas Estratégicas .....	62
8.3.	Principales Actores y Mecanismos para el Desarrollo de las Alianzas Estratégicas .....	63
9.	Conclusiones .....	67
	Referencias Bibliográficas.....	70
	Anexos .....	75

## Resumen

Este trabajo investigativo, su pertinencia radica en proponer un esquema de alianzas estratégicas que permita fortalecer los sectores turístico, agroproductor y foodservices del departamento de Sucre, permitiendo caracterizar las alianzas y establecer sus fortalezas y debilidades. Ayudado de una metodología de tipo cualitativo que permitiera describir las categorías de análisis, las cuales fueron interpretadas a la luz de las teorías que buscan determinar aquellas condiciones que posibilitan las alianzas entre actores que actúan en un clúster. Sus resultados están sustentados en determinar que en el Departamento las alianzas en el sector del foodservices aún son débiles y han sido diseñado para hacer frente decisiones restrictivas del orden municipal; en turismo se han realizado alianzas en el pasado y el presente, muchas sin protocolo, por lo general respondiendo a estrategias del orden nacional como la estrategia colegios amigos del turismo, y las que se desprenden de la responsabilidad social empresarial de empresas como Ecopetrol, y más recientemente las que empiezan a consolidarse a partir de la Estrategia de Corredores Turísticos liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Actualmente para el sector agroproductor, se presentan 54 alianzas productivas, referidas el 50% de estas a cultivos como el ñame, seguida de la ganadería doble propósito (13%) y la piscicultura (11%). Las alianzas del sector agroproductor se caracterizan por estar orientadas a fortalecer la economía campesina de población víctima de desplazamiento forzado, de ahí que la mayoría de estas alianzas se haya financiado para los municipios insertos en los Montes de María, en su orden Ovejas (17%), Tolviejo (11%), San Onofre (7%), Colosó (7%) y Morroa (6%).

*Palabras clave:* Foodservice, agroproductor, turismo, Sucre, alianzas, participación en el mercado, esquema, competitividad.

### **Abstract**

This research work, its relevance lies in proposing a scheme of strategic alliances to strengthen the tourism, agroproducer and foodservice sectors of the department of Sucre, allowing to characterize the alliances and establish their strengths and weaknesses. Aided by a methodology of qualitative type that would allow describing the categories of analysis, which were interpreted in the light of the theories that seek to determine those conditions that enable alliances between actors that act in a cluster. Its results are based on determining that in the Department the alliances in the foodservice sector are still weak and have been designed to face restrictive decisions of the municipal order; in tourism alliances have been made in the past and present, many without protocol, usually responding to national strategies such as the friendly schools of tourism strategy, and those arising from the corporate social responsibility of companies such as Ecopetrol, and more recently those that begin to consolidate from the Tourism Corridors Strategy led by the Ministry of Commerce, Industry and Tourism. Actaulamente for the agricultural sector, there are 54 productive alliances, referred 50% of these to crops such as yam, followed by dual purpose livestock (13%) and fish farming (11%). The alliances of the agro-productive sector are characterized by being aimed at strengthening the peasant economy of the population victim of forced displacement, which is why most of these alliances have been financed for the municipalities inserted in the Montes de María, in their order Sheep (17%), Toluviejo (11%), San Onofre (7%), Colosó (7%) and Morroa (6%).

*Key words:* Foodservice, agroproducer, tourism, Sucre, alliances, participation in the market, scheme, competitiveness.

## **Capítulo I**



## Introducción

En el tiempo, los indicadores de crecimiento, desarrollo y competitividad han ubicado al departamento de Sucre en los últimos escalafones comparativos con otras regiones, el departamento no es pobre en términos de bienes, su capacidad de producción agropecuaria, principalmente en ganadería y en cultivos hortofrutícolas, donde predomina el cultivo de ñame como un renglón representativo que gana posición en los mercados internacionales; Sucre también cuenta con riquezas naturales y paisajísticas, culturales y patrimoniales apreciadas por foráneos, lo que le ubica con capacidades para desarrollar el sector turístico; destaca igualmente en sus resultados frente al mercado de foodservices, compuesto por restaurantes y hoteles, sector que para el año 2016, contribuyó con 6.8% al PIB del departamento de Sucre. Esta realidad es enunciada en sendos estudios para la región y que han sido insumos para que la Comisión Regional de Competitividad emprenda decisiones sobre proyectos para el territorio.

A lo anterior que resulta un relato optimista, suena paradójico que en el Departamento no se estén haciendo alianzas fuertes entre los sectores priorizados, para potenciar el desarrollo social y económico de la región, y no se estén explotando al máximo la enorme riqueza natural y cultural disponible. Sucre está llamado a mirarse en las experiencias de otras latitudes, donde se han desarrollado complejos empresariales para evitar duplicación de esfuerzos y optimizar la producción, ganando así una ventaja competitiva en mercados internacionales.

En este proceso se aborda esta preocupación y se analiza desde sus potencialidades y debilidades para así proponer un esquema de integración que desencadene en alianzas estratégicas para la competitividad, en cuanto el territorio sucreño debería visionarse como clúster, porque concentra un número de empresas que requieren interconectarse para desarrollar una competencia de visión compartida entre sus sectores priorizados.

## **1. Problema de la Investigación**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Colombia asumió el desafío de los mercados internacionales insertándose en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial, expandiendo su mercado con la apertura económica, los acuerdos comerciales con la CAN, ALADI, TLC con Estados Unidos y Europa.

Estos acuerdos comerciales, abren al país un horizonte de oportunidades como un índice para mejorar su competitividad, directriz que apuesta a un proceso de acelerar el crecimiento económico y aumentar el bienestar de la población. Es por eso que el país se debe preparar para aprovechar las ventajas de un mayor intercambio comercial, así como para afrontar con éxito los riesgos asociados. Y para ello necesita transformar, con urgencia y de manera profunda, los factores productivos (Agenda Interna para la productividad y Competitividad del Departamento de Sucre, 2007).

La región sucreña se ha caracterizado por ser una zona con potencial en los sectores agrícola y agroindustrial, con excelentes condiciones medioambientales, posición geográfica, biodiversidad y cultura; sin embargo, esto no ha sido suficiente para encontrar la ruta y la plataforma que impulse al Departamento hacia una mejor posición Competitiva en el ámbito nacional e internacional (Plan Frutícola Nacional, desarrollo de la fruticultura en Sucre, 2006).

Además, es indispensable direccionar a los actores sociales para que se involucren de forma proactiva en la gestión de estrategias para mejorar los sistemas de integración, para la consecución de Alianzas que incorporen tecnológica, I+D, para la obtención productos con valor agregado, con capacidad de competir en mercados extranjeros y así elevar la capacidad productiva del Departamento.

Adicionalmente, las empresas en del departamento de Sucre no proporcionan las suficientes herramientas integradoras, sistemas gerenciales y comerciales innovadores que accionen y conduzcan a mejorar las habilidades corporativas de los líderes, para enfrentar los retos de un comercio Globalizado (Arroyo, 2004).

El arraigo de la región sucreña , le hacen una tierra dedicada al sector agrícola, pero todo esto no se logra direccionar por sí mismo, por tanto, se hace necesario cambiar de mentalidad, de replantear la forma de liderar las empresas y organizaciones, de reformular la visión de las empresas sucreñas en su conjunto y de tomar consciencia de la importancia de penetrar en nuevos mercados, haciendo énfasis en las oportunidades que brindan los tratados de libre comercio firmados por Colombia y por ende, potencializar alianzas estratégicas entre los sectores público-privados, academia y sociedad.

En el Departamento son casi nulas las alianzas entre Estado, empresa, academia y sociedad, entre sectores público y privado, debido a las débiles integraciones existentes, el Departamento no cuenta con instituciones que lideren y dinamicen los procesos de integración que se conviertan en alianzas poderosas que generen por ejemplo: inversiones en infraestructura y tecnología para mejorar procesos productivos y proyectos I+D, logística e integración, todo lo anterior colocaría en otro nivel nuestros productos y servicios de cara al comercio internacional y por ende generaría polos de desarrollo local.

Sin embargo se pueden identificar algunas experiencias de alianzas gremiales y gubernamentales, como las impulsadas por la Cámara de Comercio de Sincelejo; igualmente se identifican la Asociación de Empresarios o Prestadores de Servicios Turísticos del Golfo de Morrosquillo, Parquesoft, ANPY, Agrocoop; y otras de origen gremial empresarial y de origen público-privado como la Comisión Regional de Competitividad y la Zona Franca de Sincelejo.

Por todo lo anterior es pertinente e igual de importante estudiar las características y componentes para la gestión de Alianzas Estratégicas en el Departamento que puedan facilitar y potencializar la participación en los mercados internacionales de los sectores de Turismo, Agroproductor y Foodservices.

### **1.1.1. Formulación del Problema.**

¿Cuáles son las características que debe poseer un esquema de alianzas estratégicas para fortalecer la presencia de los sectores foodservices, agroproductor y turístico del departamento de Sucre, en los mercados internacionales?

## 2. Justificación

En el territorio sucreño existen grandes diferencias al medirse desde el punto de vista de crecimiento, desarrollo y competitividad con otros departamentos cuando se habla de productividad agropecuaria, no por ello puede detenerse el desarrollo de nuestra identidad rural. Por ello, e se debe mejorar la forma como se han enfocados los procesos y habilidades integradoras, que posibilite maximizar la formación en tal sentido, buscando un engranaje sistemático de alianzas estratégicas que mejoren las habilidades técnicas, comunicativas, humanas, conceptuales y de análisis del entorno, que a su vez permita tener una visión más clara y precisa de todas las variables de una realidad competitiva y apremiante de los negocios a nivel global.

Lo anterior conllevará al mejoramiento de las capacidades de la masa crítica, mejores experiencias para integración, la productividad y competitividad, estrategias de negociación exitosas y apertura de nuevos mercados. La importancia de la siguiente propuesta se analizará el comportamiento productivo del departamento de Sucre entre los años 2000 y 2011, en relación al crecimiento de la producción de Sucre.

Las tasas de crecimiento reales del departamento (sobre valores a precios constantes de 2005, se observan diferentes comportamientos. De una parte, las tasas más altas de crecimiento del PIB y del valor agregado de Sucre fueron en 2004 y 2006, éste último fue el mejor año, puesto que se registraron crecimientos reales del 10.2% y el 10.8% en el valor agregado y el PIB de Sucre, respectivamente; incluso, en 2004 y 2006, el crecimiento real de la producción sucreña superó a la Nacional (5.3% y 6.7%, respectivamente). No obstante, este escenario presentó altibajos al compararla con la tasa de crecimiento nacional; si miramos el año 2002 se presentó decrecimiento, mientras que en 2003 y 2010 los crecimientos fueron inferiores al total nacional (Plan Regional de competitividad del departamento de Sucre, 2011).

El análisis del sector agropecuario del Departamento refleja una baja producción con respecto a la nacional, destacándose la Producción pecuaria, incluyendo actividades veterinarias: \$3.001 mil millones y solo las actividades de producción agrícola: \$1.883 mil millones. En 2011,

el aporte del departamento de Sucre al PIB nacional se situó en el puesto 24 entre los 33 departamentos. Por otra parte; Bolívar, Atlántico, Cesar y Córdoba observaron las mayores participaciones en el PIB nacional en 2011 (Plan Regional de competitividad del departamento de Sucre, 2011).

Lo anterior, demuestra la baja competitividad que ofrece el departamento de Sucre y poca capacidad para generar integraciones público-privadas, alianzas de las empresas que se dedican a las actividades del sector agropecuario, lo que se ve reflejado en la baja competitividad y penetración en mercados internacionales del Departamento.

Con la siguiente propuesta se generaría un análisis de las características y tipología de alianzas efectuadas en el Departamento junto con sus alcances, obtendremos las Fortalezas y Debilidades en los sectores de turismo, agroproductor y foodservices, de igual forma se efectuará un diagnóstico de la gestión de las alianzas estratégicas en Sucre y se contará con mayores oportunidades para desarrollar sinergias con organismos nacionales e internacionales que propicien el desarrollo local y regional.

Es por eso que se propone diseñar un modelo para la integración de alianzas estratégicas gremiales, empresariales y gubernamentales para los sectores turísticos, agroproductor y foodservices, que facilite fortalecer y mejorar la participación en los mercados internacionales del departamento de Sucre.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer estrategias para un esquema de integración de alianzas gremiales, empresariales, gubernamentales, en los sectores, turístico, agroproductor y foodservices del departamento de Sucre que le permita fortalecer y mejorar su participación internacional.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Definir los antecedentes, características y tipología de las alianzas existentes en el departamento de Sucre en los sectores foodservices, turístico y agroproductor.
- Establecer las fortalezas, debilidades y disposición que tienen los actores principales de los sectores estudiados que pueden intervenir en las Alianzas estratégicas para la participación y competitividad en los mercados internacionales.
- Proponer estrategias para un esquema de integración de alianzas gremiales, empresariales y gubernamentales que facilite fortalecer y mejorar la participación en los mercados internacionales de los sectores estudiados.

---

## Capítulo II



## 4. Marco Referencial

### 4.1. Marco Contextual

El Departamento de Sucre se encuentra localizado al Norte de Colombia, pertenece a la Región Caribe, Limita al Norte y al Oriente con el departamento de Bolívar, al Noroccidente con el mar Caribe, en el golfo de Morrosquillo, al Sur y Occidente con el departamento de Córdoba.

Tabla 1

*Sucre ante Colombia: Extensión, población, PIB y comercio exterior*

<b>Indicador</b>	<b>Sucre</b>	<b>Colombia</b>	<b>Participación</b>
Extensión territorial (Km <sup>2</sup> )	10.917	1.224.817	0,95%
Número de municipios (año 2013)	26	1.123	2.35%
Población proyectada a 2016 (DANE)	859.913	48.203.405	1.77%
Participación del PIB de Sucre en Colombia (año	0,8%	100%	0,8%
PIB per cápita (año 2015)	\$ 7.571.212	\$ 16.582.065	45,6%
	U\$ 2.757	U\$ 6.038	
Exportaciones per cápita (año 2016)	U\$ 8,1	U\$ 637,9	1,26%
Importaciones CIF per cápita (año 2016)	U\$ 13,3	U\$ 920,8	1,44%

**Fuente: Elaboración propia con base en (MinCit Oficina de Asuntos Económicos, 2017)**

Como lo evidencia la Tabla 1, Sucre territorialmente contiene el 2.35% de los municipios de Colombia, ocupando cerca del 1% del suelo colombiano, asentándose en este Departamento el 1.77% de la población nacional; el PIB per cápita del poblador sucreño representa el 45,6% del PIB per cápita nacional y por persona importan más (1.44%) que lo que exportan (1.26%), si se toma en cuenta las cifras per cápita de exportaciones e importaciones para el año 2016.

**Descripción Física:** El departamento de Sucre está compuesto por cinco subregiones: Subregión Morrosquillo, subregión Sabanas, Montes de María, Mojana y la subregión San Jorge, posee una extensión es de 10.670 Km<sup>2</sup>, representando un área del 0,9% de la extensión total de la República de Colombia y el 8.5% de la región Caribe. Cuenta con una Población de 851.515 habitantes (DANE, 2014).

**Economía:** Las principales actividades económicas del departamento de Sucre giran alrededor de la ganadería, la agricultura, el comercio y otros servicios. Por la excelente calidad de su ganado vacuno de alta selección, Sincelejo ha sido llamada la “Capital Cebuista de Colombia”; cuenta con una magnífica cría, levante y ceba de animales de inmejorables condiciones para el consumo en los mercados regionales y la lechería, en menor escala.

**Indicadores sociales:** La población proyectada de Sucre para el año 2016, es de 859.913, según el DANE, de la cual, el 31,9% presenta Necesidades Básicas Insatisfechas (DNP, 2015, pág. 44); siendo además, el Departamento con la mayor tasa de desempleo (9.4%) de la región Caribe colombiana.

**Competitividad e infraestructura:** Findeter, principal aliado de la Competitividad y la Sostenibilidad en Colombia, ha desembolsado, en los últimos cuatro años, en el Departamento de Sucre \$11.241 millones de pesos para proyectos en los sectores de: Agua Potable y Saneamiento Básico, Salud, Educación, Turismo y Transporte. El 93% de estos recursos, es decir, \$10.491 millones de pesos han sido para financiar proyectos de infraestructura en la capital de este Departamento (FINDETER, 2014, pág. 2).

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha invertido \$6.855 millones durante el período 2010-2016, de los cuales \$6.110 millones fueron para infraestructura, \$346 millones para competitividad y \$399 millones en promoción turística. Para el Parque Ecoturístico Ecolosó se destinaron \$5.683 millones. Otros \$247 millones se invierten en el teatro Sincelejo (Eje 21, 2017).

En 2016, el departamento recibió 1.495 visitantes extranjeros (a noviembre), lo que significa un incremento de Sucre que hace parte del corredor turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabana, en el que también se encuentra Córdoba. Los dos abarcan 17 municipios (Eje 21, 2017).

## 4.2. Marco Teórico

Las alianzas estratégicas se inician como fenómeno de interés en los primeros años de la década de los 80, se ha acelerado en los últimos cinco años y, en la actualidad, supone 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 relacionada con la progresiva globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la creciente 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 (Aguilló, 2000).

Así mismo, la llegada de un mercado global integrado en el que ni las fronteras nacionales, ni las organizativas, ni las tecnológicas, deben de constituir limitaciones en el campo de las actuaciones empresariales, implican una profunda transformación de las relaciones empresariales tanto internas, como externas. Así, parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deben conseguir una gran flexibilidad organizativa que les permita la rápida adaptación a los cambios inducidos por la innovación constante y el nivel de incertidumbre reinante en los mercados.

Áreas tales como la tecnología, el marketing, los canales de distribución, han de ser los primeros receptores de una capacidad organizativa flexible, estableciendo una cultura empresarial que facilite la comprensión de la necesidad de una reestructuración constante de la estrategia competitiva global de las empresas. En las dos últimas décadas y muy especialmente en la última, las fuerzas de la globalización han venido transformando las relaciones empresariales, la estructura

y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica. Secuencialmente, el proceso ha venido produciéndose de la siguiente forma:

- La globalización de la demanda
- La globalización de la oferta
- La globalización de la competencia
- La globalización de las estrategias de las empresas

La globalización de la demanda y oferta ha venido inducida por la aparición de grandes mercados en las áreas económicas desarrolladas, que muestran una tendencia clara a la homogeneización con una creciente convergencia de la demanda de consumo en dichas áreas, que originan un efecto de emulación en los países de otras áreas menos desarrolladas. Esta convergencia de relativa homogeneidad se debe fundamentalmente a los siguientes factores: Tendencia relativa a la homogeneización en los niveles de renta per cápita y de renta familiar disponible. Existencia de grandes mercados de consumo y grandes mercados industriales similares. Existencia de Infraestructuras físicas sociales y tecnológicas, con reducciones importantes de los costes de comunicación y transporte, elevando notablemente el grado de movilidad e información de los consumidores, y fomentando, por tanto, la rápida difusión de las recientes modas y otras tendencias del consumo (Aguilló, 2000).

Según la gran Enciclopedia de la Economía, “el nombre dado a los acuerdos de cooperación inter-empresarial que han proliferado en el mundo occidental, sobre todo en los Estados Unidos de América, a partir de comienzos de la década de 1980. Las alianzas o acuerdos de cooperación entre las empresas tienen lejanos antecedentes históricos; su frecuencia se acrecienta durante la segunda mitad del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX y, en general, después de la Segunda Guerra Mundial. Estas alianzas toman formas muy diversas, que pueden ir desde las cooperaciones de hecho, breves e informales, uniones temporales, sociedades de empresas o agrupaciones de interés económico, pasando por una serie de acuerdos (verbales o escritos, secretos o públicos) y otras fórmulas de colaboración.

El calificativo de estratégicas acota, sin embargo, la amplitud del tipo de alianzas. Por estrategia hay que entender los objetivos fundamentales, generalmente a largo plazo, que la empresa, país o región, ambiciona y las políticas que pone en práctica y las decisiones concretas que toma para alcanzarlos.

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).

Una alianza estratégica es el tipo de alianza que elige un determinado grupo de empresas por entender que de esa manera pueden alcanzar determinados objetivos, considerados como estratégicos y compartidos por todas ellas en mayor o menor medida, con mayor facilidad.

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, pág. 2).

Desde los años 90 diversos autores (Esser, Hilebrand, Messner y Meyer – Stamer, 1990) desarrollaron el concepto de competitividad en contraposición directa de Michel Porter. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir niveles macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

En cuanto a las ventajas competitivas, Michael E. Porter (1990) “señala que para alcanzar el éxito se requiere poseer una ventaja que minimicen los costos, que se fabriquen productos diferenciados que obtengan mayores márgenes de rentabilidad, con precios iguales o parecidos a los competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La diferenciación es la

capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa. La ventaja competitiva se traduce en productividad más alta que los competidores y en mayor valor para el consumidor” (Porter, 1990).

En la ventaja competitiva es importante el análisis de la cadena de valor, la cual se integra por aquellas actividades que contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Una empresa es más que la suma de sus actividades y la cadena de valor de una empresa son un sistema interdependiente o red de actividades conectada mediante enlaces que exigen que las actividades estén coordinadas. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como colección de partes. Los enlaces no sólo conectan actividades internas, sino que crean interdependencias entre una empresa, proveedores y canales.

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 (Esser & W. Messner, 1996).

Según Martínez (2009), las alianzas estratégicas se encuentran caracterizadas por aspectos concernientes a su origen multigrupal, tales son:

- **Múltiples centros de decisión:** Debido a la convergencia en la alianza de múltiples empresas, es natural que las decisiones sean una actividad compartida avocada al consenso. Quienes exhiben experiencia en el tema afirman que una alianza será duradera cuando quienes la integran sean capaces de ponerse de acuerdo, porque se comprende el conflicto o desacuerdo como obstáculos a superar, por tanto la capacidad de discernimiento debe llevar a sopesar las necesidades individuales frente a las sinergias superiores que se espera de la suma de todos.
- **Conflicto de intereses:** Se presentan cuando se trata de imponer los objetivos individuales de alguna de las organizaciones participantes, cuando lo que se debe defender son los objetivos, acuerdos y propósitos de la alianza en conjunto.

- **Continua negociación:** La gestión adecuada de una alianza asume 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 (Martínez, 2009, pág. 19).

Se conceptúa que son tres las razones fundamentales que desembocan en la creación de una alianza, las cuales se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2

*Motivaciones para conformar una alianza*

1. Internos a la empresa	Economías de escala Paliar la incertidumbre al compartir costos y riesgos Incrementar la capacidad de endeudamiento Tercerizar Beneficiarse de la oferta-demanda de procesos derivados Ampliar la base tecnológica
2. Externos a la empresa	Rápida entrada al mercado Dominar los renglones económicos de la alianza e influir su desarrollo, estabilidad y evolución Adquirir capacidad frente a los competidores en términos de
3. Estratégicos a varias empresas	Sinergias Ampliación de base técnica Diversificación Especialización Racionalización de inversiones

**Fuente: Elaboración propia con base en (Martínez, 2009); (Camargo, 2011)**

Pero en el éxito de una alianza está comprometida la cultura, variable inexplorada en muchas alianzas, pese a que es básica para comprender las actuaciones de las partes, generalmente los términos de la alianza se discuten en términos comerciales y no se pone sobre la mesa la cultura organizacional. Mejía (1998), representa de la siguiente manera la cultura y las alianzas estratégicas:

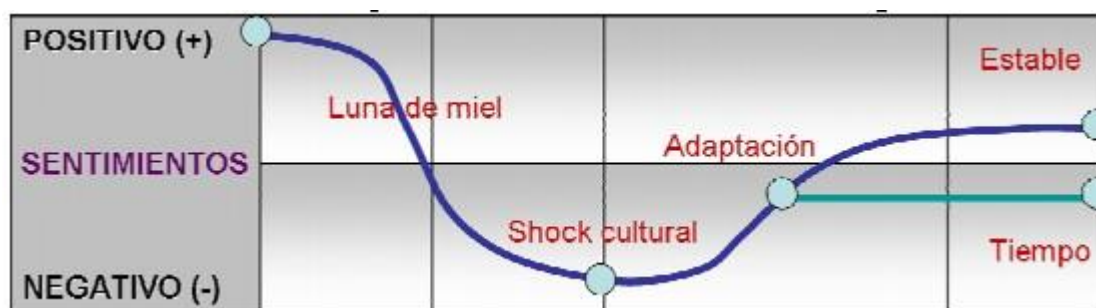


Figura 1. La cultura y las alianzas estratégicas.

**Fuente: (Mejía, 1998, p. 4)**

De acuerdo con Mejía (1998), la evaluación del socio adecuado no sólo incluye conocer cuáles son sus prácticas comerciales, su organización, su posición financiera, su prestigio comercial, es vital preguntarse por cuál es su estructura organizacional, cómo actúa, como piensa, qué busca, que lo motiva y cuáles son sus valores (p. 4).

Encontrados los socios ideales, las empresas se valen de distintas figuras para ampliar su participación en mercados internacionales:

**Consorcios de exportación:** Un consorcio de exportación 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 clave y a 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 (ONUDI, 2004, p. 3).



**Franquicias:** Consiste en la cesión de productos o líneas de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización aplicable a la distribución. Es un sistema eficaz para difundir en el mercado exterior de manera directa con una persona en el país de destino (Martínez, 2009, p. 28).

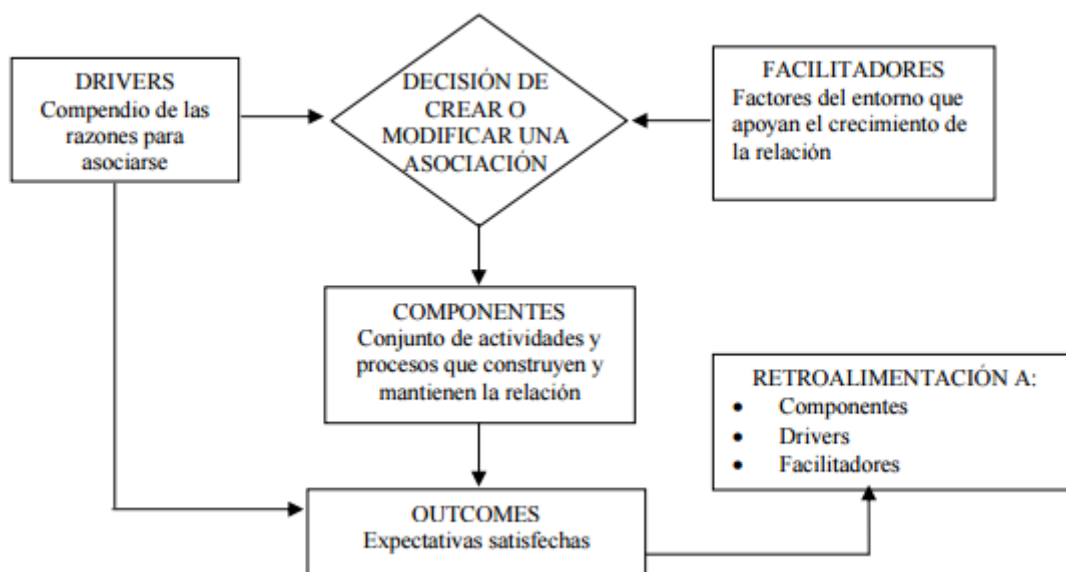
**Joint venture:** Es un acuerdo de voluntades por el cual un número plural de personas ponen a disposición de un proyecto particular y concreto, su dinero, propiedades, tecnologías, tiempo, experiencia, con la obligación de compartir riesgos, ganancias, o pérdidas de manera proporcional al esfuerzo aportado y con la responsabilidad solidaria frente a terceros (Cuberos, 1992, p. 5).

**Piggy back:** Acuerdo mediante el cual una empresa cede a otra su canal de distribución, para que venda sus productos por más vías, cobrando una comisión por la cesión (Gallego, 2014, p. 50).

**Cooperativas de exportación:** Están integrados por un conjunto de empresas asociadas bajo la modalidad de cooperativa para promover sus productos en el exterior. Generalmente son empresas productoras del mismo bien, que cooperan para alcanzar los volúmenes de producción necesarios para satisfacer la demanda de los mercados externos (Martínez, 2009, p.. 30).

No obstante, las alianzas también son clasificadas de acuerdo al grado de integración que logran, así, habrá relaciones sin interdependencia, hasta aquellas donde resulta difícil distinguir con exactitud dónde termina un socio y donde comienza el otro (De la Rosa, 2010, p. 2).

De la Rosa (2010), da a conocer el proceso de decisión y variables determinantes para la formación de una alianza:



*Figura 2.* El proceso de asociación.  
**Fuente:** (De la Rosa, 2010, pág. 4)

Se han señalado cinco etapas en el proceso de desarrollo de una alianza (Mejía, 1998), saber:

**Definir el negocio de la alianza:** Significa definir con exactitud qué se pretende lograr y cuál es el beneficio que obtendrá cada una de las partes. Esta etapa es delicada y constituye el punto de partida del proceso de negociación. En general puede decirse que suelen ser benéficas las alianzas estratégicas que apalancan los logros que cada empresa podría obtener por sí misma, los cuales se realizarán con mayores ventajas que si las empresas actuaran solas sin la alianza.

**Establecer metas de largo y corto plazo:** El desarrollo de la alianza suele ser por etapas, lo cual exige definir con claridad qué es primero, qué es segundo, que es tercero, y en sucesivo. Para ello hay que tener claros los criterios de éxito, los factores críticos, los elementos financieros, legales y técnicos, el examen de las alternativas disponibles, de tal manera que puedan establecerse

las prioridades y la secuencia de las actividades. Uno de los elementos más delicados de las alianzas es el de los contratos legales, los cuales debe interpretar y representar cabalmente los intereses de las partes. En esto no hay nada escrito, pues cada alianza es un caso particular que de perfeccionarse en los términos económicos, técnicos y legales propios del acuerdo.

**La implementación de la alianza estratégica:** Básicamente es el desarrollo en sí mismo de la alianza negociada, con el objetivo de volverla realidad y hacerla crecer. En esta etapa son fundamentales los elementos de comunicación y motivación a los empleados participantes para que apliquen todo sus conocimientos y habilidades al desarrollo efectivo de la alianza.

**Proceso de ajuste al cambio:** Como consecuencia de las alianzas estratégicas suelen presentarse cambios en las estructuras de la organización, en el funcionamiento, en el intercambio con las personas del socio estratégico, que producen un impacto en la cultura de la organización. Muchas alianzas han fallado por el choque a la cultura, no por el diseño de las mismas.

**Evaluación de los efectos de la alianza:** Como todo proyecto humano, las alianzas requieren seguimiento y evaluación, y con frecuencia rectificación. No es fácil armonizar los intereses de las partes de un solo golpe, suele ser necesario un proceso de revisión y renegociación sucesivo, hasta afinar los términos de la alianza (Mejía, 1998, p. 3).

## 5. Marco Metodológico

### 5.1. Tipo de Estudio

Esta es una investigación de tipo descriptivo, cualitativo, descriptivo porque busca describir un modelo teórico acerca de las alianzas estratégicas que deben observar las empresas de los sectores de turismo, agroproductor y foodservices para posibilitar su internacionalización, se considera cualitativo porque recoge información de sujetos para luego interpretar, comprender hechos, procesos y estructuras.

### 5.2. Población y Muestra

La población está referida a los empresarios en los sectores foodservices, turístico, y agroproductor, de los cuales se entrevista a cinco empresarios y se consulta sobre las alianzas para estos sectores contenida en información primaria. Pudiéndose establecer 54 alianzas agroproductoras (véase el Anexo A); y se constata que las alianzas en el sector foodservices y turismo han sido débiles y corresponden más a convenios sin llegar a alcanzar el rol de alianzas protocolizadas.

#### 5.2.1. Operacionalización de las variables.

Tabla 3

*Operacionalización de las variables*

Tipo de Variables		Definición	Indicadores
Independiente	Alianzas estratégicas	La alianza estratégica puede definirse como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse y perder así su individualidad; instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades en	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con un esquema de integración de alianzas estratégicas en los sectores de turismo, foodservices y agroproductivo de Sucre que posibilita su</li> </ul>

Dependientes	Participación en el mercado internacional	Permite a las empresas identificar si la estrategia para crecer en el mercado (ganar participación), es a través de quitarle consumidores a la competencia o de aprovechar una tendencia creciente del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias de participación en el sector turístico</li> <li>▪ Estrategias de participación en el sector foodservices</li> <li>▪ Estrategias de participación en el sector agroproductor</li> </ul>
--------------	---	---	--

**Fuente: Elaboración propia**

### 5.2.2. Técnicas de Recolección de la Información.

La investigación se desarrolló a través de las siguientes fases:

FASE UNO. Recolección y revisión de fuentes primarias y secundarias: Durante esta fase se compiló información desde fuentes directas e indirectas: 2) Las directas están referidas a la información primaria generada por el proyecto a partir de entrevistas y encuestas o la documentada a través de libros, artículos científicos y aquella contenida de forma virtual en Internet, bases de datos y buscadores especializados, en los cuales se indagó acerca del tema de alianzas estratégicas, pero también indagar empresas exitosas de los sectores de turismo, foodservices y productos agroproductor, que sirvieran como estudios de caso para la investigación.

FASE DOS: Localización de las empresas de la muestra: Se siguieron los criterios de selección de las organizaciones de los sectores turístico, agroproductor y foodservices asentadas en el departamento de Sucre, información que fue suministrada por la Cámara de Comercio de Sincelejo, para ser focalizadas y aplicarles una entrevista.

FASE TRES. Descripción y análisis: Una vez obtenida la información recolectada y seleccionada por fuentes primarias y secundarias se procedió a su análisis, dicho análisis estuvo apoyado en categorías de interés para el estudio. Las subcategorías de cada una de estas variables fueron aplicadas en forma de entrevistas a los directivos de empresas, con desempeño en cargos de planeación estratégica orientada al logro de alianzas estratégicas.

---

FASE CUATRO. Asociación e interpretación: Luego de la obtención y análisis de los datos se realizó una asociación, interpretación e inferencia de las relaciones entre las categorías de estudio. Así se determinaron posiciones de valoración sobre fortalezas y debilidades de las empresas o gremios ubicadas en cada uno de los sectores bajo estudio, lo que conllevó a realizar las comparaciones con las empresas exitosas de los estudios de caso.

## **6. Antecedentes y Características de las Alianzas Existentes en el Departamento de Sucre con Participación de los Sectores Turístico, Agroproductor y Foodservices**

### **6.1. Antecedentes y Características de las Alianzas Estratégicas en el Departamento**

Los antecedentes y características de las alianzas estratégicas en el departamento de Sucre, es necesario remitirse a las decisiones de política pública que han orientado la competitividad en Colombia, pues alrededor de tales decisiones hoy se cuentan con una institucionalidad soporte para la producción y la competencia del país. No obstante, algunas de estas políticas son recientes, siendo en el 2006 mediante el Decreto 2828, cuando se crea 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” (DPN; MCIT; Confecámaras, 2012, p. 8).

En cuanto a la política pública en referencia, 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, estando Sucre en la etapa de formación (DPN; MCIT; Confecámaras, 2012, p. 17), aun cuando nació un año luego del Decreto, es decir, “el 26 de octubre de 2007 se conformó la Comisión Regional de Sucre” (DNP y Otros, 2010, p. 11), por lo que cuenta con 10 años de existencia a la fecha (2017), quizá, esa desigualdad regional explique por qué Colombia se ubica en el puesto 69 entre 133 países del Indicador Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés), situación que no ha variado desde 2009 (Consejo Privado de Competitividad, 2015, p. 12).

De tal forma, el departamento de Sucre, aún no cuenta con estadísticas e indicadores que permitan contribuir de manera importante al agregado competitivo nacional, siendo algunos indicadores de competitividad (DANE, 2016), los siguientes:

- Población: 851.515 habitantes estimados por el DANE para el 2015.
- PIB departamental: US\$2.897 millones (2012)
- % del PIB nacional: 0,8% (2012)
- PIB Per Cápita: US\$3.503 (2012)
- Escalafón de competitividad: Puesto 20 de 29 (2012-2013)
- Desempleo departamental: 9,4% (2013)
- Exportaciones: US\$23 millones fue el total de las exportaciones de Sucre en 2013. De este total, 98,28% corresponde a exportaciones no mineras iguales o mayores a US\$10.000, realizadas por 19 empresas (Proexport Colombia, 2013, p. 3).

No obstante, la Comisión Regional de Competitividad del departamento de Sucre, durante el año 2014, recibió fortalecimiento en sus capacidades para articular la tríade Estado, Academia y Empresa, alrededor de la noción de un Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS), que lograra desarrollar un ejercicio reflexivo de priorización de los negocios que potencialmente pudiesen insertarse en alianzas exitosas, entre los cuales se señaló al Turismo, Agro-producción y Foodservice.

Así las cosas, al indagarse los mercados para estos sectores, revisando literatura al respecto y entrevistando a actores claves, se puede describir el siguiente panorama en relación a las alianzas estratégicas en estos sectores priorizados.



### **6.1.1. Foodservices.**

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 (Comisión Regional de Sucre, 2014, p. 47).

Ese mercado de foodservices, compuesto por restaurantes y hoteles, 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 Oficina de Asuntos Económicos, 2017, p. 4), lo que da cuenta de un mercado dinámico para la economía sucreña, que sin embargo no ha alcanzado a generar alianzas estratégicas fuertes “que permitan fortalecer los recursos disponibles para el desarrollo conjunto de los sectores”, esto es, restaurantes, hotelería, servicios de turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 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 58.030.192 millones de pesos, según el 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, p. 10).

Para el caso de Sucre, según el documento Hoja de Ruta del departamento, 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 (Acosta, 2015). Además, la tarifa promedio de los hoteles en Colombia alcanzó COP \$235.800 dólares en 2012, con tarifas de COP \$270.000 y por debajo de este número (COTELCO, 2013).

Sin embargo a pesar al dinamismo del sector de foodservices para el departamento de Sucre, durante 2016 “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 o encadenamientos productivos o alianzas entre empresas del sector de foodservices (Observatorio del Caribe Colombiano, 2016).

Al consultarse a expertos del sector, ubicados en Sucre, como Edgar Villarraga Amaya (Empresario, Operador y Consultor Turístico; Director Ejecutivo de la Corporación de Turismo y Cultura de Sucre), es categórico en afirmar que no se presentan alianzas bajo el alcance de esta definición, ni para turismo, como tampoco para foodservices, pero sí se han logrado unos acuerdos tácitos, sin documentos, sin convenios, para trabajar en forma conjunta estrategias de interés entre las partes, comúnmente entre comerciantes.

Por su parte, entrevistados como Rafael Bustamante (Gestor de la Comisión Regional de Competitividad de Sucre), comenta que “el foodservices, es necesario para el Departamento y sobre todo para el desarrollo del turismo, pero el foodservices como actividad específica, en el Departamento no existe. El foodservices es una necesidad que hay que vender, en este momento no es un segmento de negocio”.

Consultados otros actores del turismo y foodservices en Sincelejo, como Aníbal Pérez (Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo y miembro de la Junta Directiva de COTELCO), se verifica la debilidad de 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.

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” (Pérez, 2017).

También se están intentando alianzas con COMFASUCRE y el Hotel Camino Verde de Tolú, donde se entreteje una alianza para hacer los fines de semana una oferta a clientes que se alojen en el Hotel y Centros de Eventos Malibú, a precios más baratos y luego transportarlos a Tolú y Coveñas y a las islas de Córdoba, para que tengan la oportunidad de vacacionar en el departamento de Sucre, el convenio se hará con COMFASUCRE y el Hotel Camino Verde en Tolú, porque tiene una buena infraestructura, cuenta con dos lanchas, y se está intentando hacer una sede para estadía en la playas de El Francés. No obstante aún no está claro, si se trae a un huésped, a dónde llevarlo, es decir, aún no terminan de diseñar las características del producto turístico a ofertar.

Pérez (2017), refiere que en el Departamento hace cuatro años a través de FONTUR, se intentó hacer unos corredores culturales o productos turísticos culturales, que podrían incentivar la organización alrededor del foodservices, uno de ellos el corredor Sincelejo – Corozal – Betulia – Sincé – Galeras, pero para concretar esto debía hacerse en cada pueblo una estación. Por ejemplo, en corozal, se concebía como atractivo la Iglesia y su Arquitectura histórica, en Galeras el Festival del Algarrobo, los Cuadros vivos, deberían también acondicionarse unos hatos en fincas, donde la gente se quedaría para mostrar ¿qué se hace en una finca desde el momento de levantarse hasta acostarse?, el tema del ganado, ordeño, pero apenas está en proyecto, debe ayudar la Alcaldía, por ejemplo vinculando el foodservices que pueda resultar de industrias como el diabolín, asegurando puntos de venta y empaques adecuados, con degustaciones y estrategias de ventas; desde hace cuatro años se intentó con ese proyecto y no se ha sido capaz; con COTELCO, el año pasado, siendo el mismo Aníbal Pérez presidente, se trató de impulsar esa

estrategia, pero los gobernadores estaban recibiendo sus cargos, los alcaldes también y no fue posible impulsarlo (Pérez, 2017).

Pese a todo, del segmento compuesto por los hoteles se conocen dotaciones logísticas como las que se detallan a continuación:

Tabla 4  
*Dotación hotelera y servicios conexos*

<b>Variabes</b>	<b>Medición</b>
Número de empresas	Operadores (11) Hoteles (423)
Tipología empresas (Tamaño)	La oferta es de pequeños hoteles o cabañas pero hay nuevas inversiones de hoteles de cadena emergentes, no hay conexión con operadores
Conexión entre los eslabones de la cadena	Turismo centrado en Hoteles/Cabañas, hay poca oferta de valor en el resto de la cadena.
Industria auxiliar	Hay muy poca industria auxiliar de actividades complementarias en la zona, y la existente está poco conectada con la oferta hotelera con paquetes completos. El nivel de calidad debe trabajarse para conseguir
Sofisticación de la	Hay cierta competencia por coste al no haber una oferta diferenciada y de calidad y al dirigirse a un mercado muy reducido e indiferenciado.
Ventaja competitiva (Existencia de una ventaja actual /diferenciación y que tan sólida es)	Actualmente basada en playa y coste hay atractivos potenciales en el territorio para generar diferenciación como el aprovechamiento de sus recursos naturales para turismo naturaleza, pero actualmente no hay infraestructura para empaquetar producto y es complicada la integración con el turismo de sol y playa.
Cultura empresarial	La cultura empresarial y el conocimiento del negocio es en general empírico (en algunos caso podemos hablar de empresarios de fin de semana), conllevando a una baja gestión empresarial, poca visión
Instituciones de apoyo (Formación, proyectos de I+D, Política Pública, Especialización)	Hay grandes esfuerzos para el fomento de la estructuración del turismo tanto en las instituciones académicas como en las instituciones de apoyo. Se está trabajando por el ordenamiento de playas.  ASETUR ha tomado el liderazgo en la promoción del paquete sol y playa

**Fuente: (Comisión Regional de Sucre, 2014, pág. 22)**

Actualmente, los turistas que llegan al departamento provienen de Medellín en su mayoría, y en los últimos años ha incrementado la llegada de turistas de Bogotá, Barranquilla, Triángulo del Café, Cali y Bucaramanga. Los turistas internacionales que llegan al departamento, por lo general son de paso o del segmento mochilero. Los establecimientos actualmente cumplen con los sellos nacionales de Icontec (Comisión Regional de Sucre, 2014).

### 6.1.2. Agroproductor.

Al contrastar la información de Sucre, frente al resto de la Costa Caribe Colombiana se encuentra la siguiente participación del sector agroproductor, frente al total Nacional:

Tabla 5

*Sucre: Participación de alianzas agroproductivas para la región*

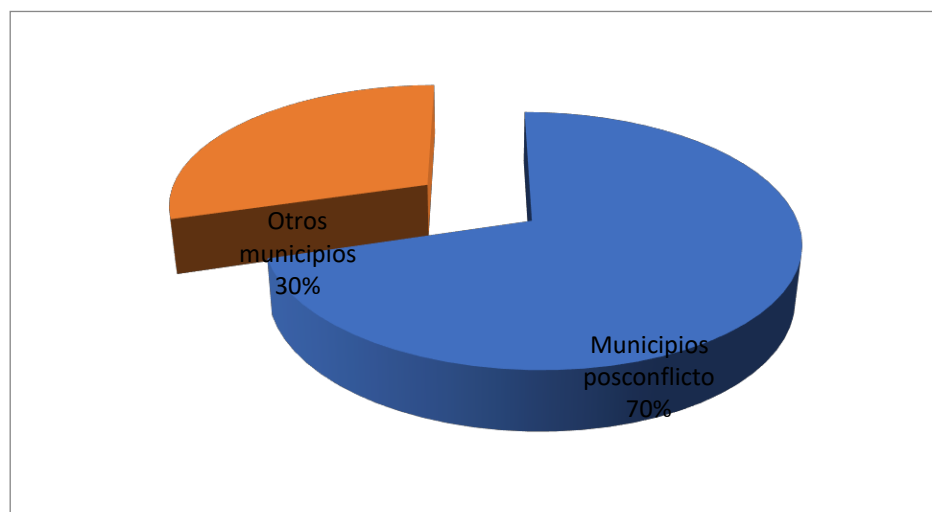
Regional/Departamento	Otros municipios	Municipios postconflicto	Total general	Participación	
				Frente a la Región	Frente a la Nación
Sucre	16	38	54	36%	5,27%
Bolívar	17	23	40	26%	3,91%
Magdalena	16	11	27	18%	2,64%
Atlántico	17	0	17	11%	1,66%
Guajira	5	8	13	9%	1,27%
Total Costa Caribe	71	80	151	100%	
Total Nacional	448	576	1024		100%

**Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016)**

Como se aprecia en la Tabla 5, Sucre cuenta con mayor apuestas productivas (36%) del sector agropecuario para la región Caribe colombiana, siendo su participación dentro del total nacional del 5,27%.

Ahora, de los 26 municipios que conforman el departamento de Sucre, el 69% tiene alianzas productivas del sector agroproductor (véase el Anexo A), frente al 31% que no las posee, estos últimos están referidos a Guaranda, Sucre-Sucre, Coveñas, Santiago de Tolú, Buenavista, Galeras, Betulia y La Unión (MinAgricultura, 2016). No obstante, entre los municipios con alianzas del sector agropecuario se encuentra que:

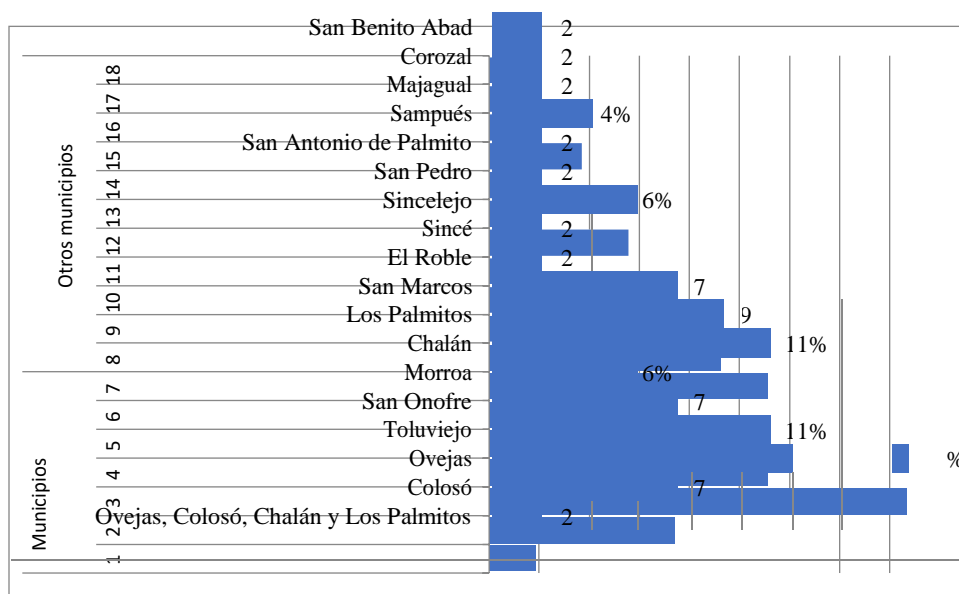
De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a corte de Junio 10 de 2016, como consta en las actas de cierre de la Secretaría de Agricultura, han recibido del departamento de Sucre, 54 apuestas de alianzas productivas, las cuales son tipificadas como procedentes de ‘municipios en posconflictos’ y ‘otros municipios’.



*Figura 3.* Tipologías de alianzas agroproductivas según municipios.

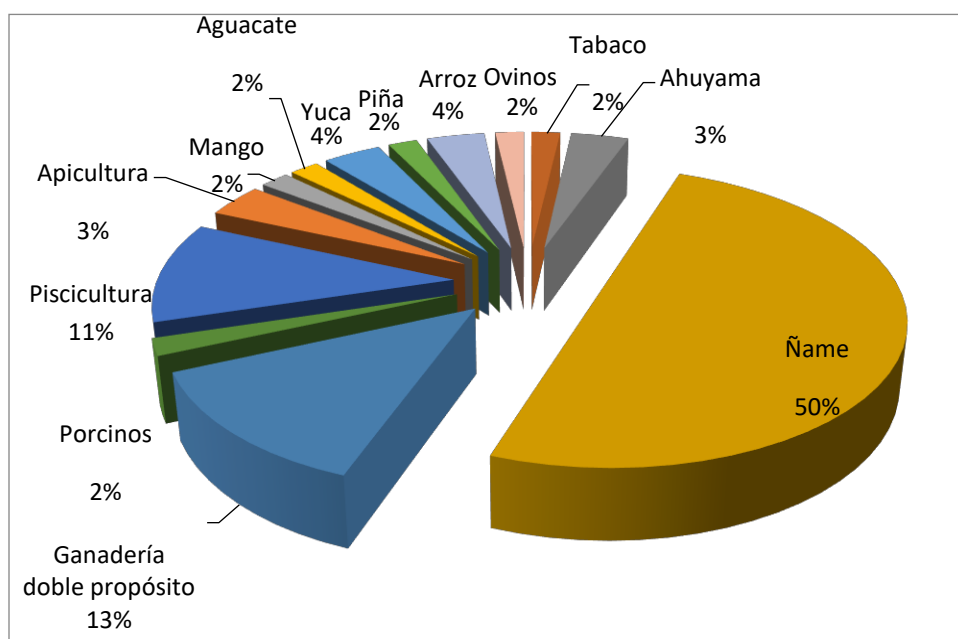
**Fuente:** Cálculos del autor con base en información de MinAgricultura (2016)

Entre los municipios en posconflicto con alianzas productivas se cuentan Morroa, San Onofre, Tolú viejo, 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.



**Figura 4.** Proporción de alianzas agroproductivas por municipio en Sucre  
**Fuente:** Cálculos del autor con base en información de MinAgricultura (2016)

Los ‘otros municipios’ corresponden a Los Palmitos, San Marcos, El Roble, Sincé, San Pedro, San Antonio de Palmito, Sampués, Majagual, Corozal y San Benito Abad, estos 11 municipios concentra el 30% de alianzas productivas para el Departamento.



**Figura 5.** Apuestas de las alianzas productivas agroproductivas.  
**Fuente:** Cálculos del autor con base en información de 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%).

### **6.1.3. Turístico.**

Al igual que para el foodservices, en el sector turístico del departamento de Sucre, las alianzas entre estos actores son débiles, pese a que la industria del turismo en Colombia ha crecido en los últimos años, registrando casi 1.7 millones de llegadas en 2012, mostrando contar con ventajas comparativas para el sector.

En efecto, 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, p. 5).

Siendo así, deben tomarse en cuenta cifras sobre la importancia del turismo en el mundo, las cuales estiman que los ingresos por turismo (excluido el transporte) suponen un tercio del valor de los intercambios mundiales, lo que en cifras representa el 8% del total mundial de exportaciones de bienes y más del 35% del total mundial de exportaciones de servicios. Esto pone de manifiesto la importancia económica del sector a nivel mundial.

Para el caso de Colombia, desde que el gobierno comenzó a promover fuertemente el turismo colombiano en el exterior en 2005 las llegadas internacionales han pasado de 933.000 ese año a casi 1,7 millones en 2012; un salto del 82%.

En 2012 los pasajeros nacionales sobrepasaron el crecimiento de llegadas internacionales en un 15%, representado ingresos por turismo de \$7,3 trillones. Esto es probablemente el resultado de la creciente competencia entre las aerolíneas locales dada la entrada de la aerolínea de bajo costo como lo es Vivacolombia en 2012.



Por su parte, en Sucre, este sector 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, las expresiones culturales inmateriales.

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 con ANATO, con colaboración 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.

Dentro de las alianzas en el sector turismo, Villarraga (2017), afirma que se puede ubicar una línea de intentos pasados y presentes. El afirma que en el pasado, en cuanto a turismo existió los convenios de competitividad turística, organizados desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, inicialmente fue para el Golfo de Morrosquillo y su área de influencia, se extendió un poco a Córdoba, a San Antero, a Montería, y por el lado de Sucre participaba Tolú y Coveñas y la Gobernación, el convenio manifestaba la voluntad de trabajar para mejorar la competitividad del destino, había unas acciones que mejorarían la competitividad, eso fue como en el año 2002 a 2003, después se renovó en 2005, y en 2007, la estrategia cambió y los convenios de competitividad turística fueron para cada Departamento, entonces para Sucre firmó el Gobernador, firmó la Cámara de Comercio por el sector privado, firmó el Alcalde de Tolú, por los alcaldes, y firmaron unas organizaciones turísticas que había en ese entonces, una de las cuales dirigía

Villarraga (entrevistado), quien firmó ambos convenios, por tal razón habla con propiedad sobre el asunto, donde mediante Mesas de Trabajo se identificaban los aspectos que habría que mejorar para la competitividad turística y los responsables de emprender las acciones, unas estaban a cargo del sector público y otras a cargo del sector privado. Lamentablemente, de eso poco se hizo, y hoy día no existe una alianza con esas características firmada y protocolizada, solamente se hacen convenios.

También hubo unas iniciativas desde la Comisión Regional de Competitividad, dentro de la Agenda Interna de Sucre, que trabajaron el tema turístico, muy importante, pero no derivó en ningún convenio o alianza, desde el año 2003 hasta el 2015,

Actualmente la estrategia es la de los Corredores Turísticos, una alianza que tampoco está protocolizada aún y tiene que ver con la iniciativa del Corredor Turístico Golfo de Morrosquillo y Sabanas, según la cual hay una serie de acciones que corresponden al sector público y al sector privado, distribuyéndose funciones entre ambos; entre las direcciones de turismo la gobernación, las alcaldías, los empresarios. Igualmente hay una alianza que tampoco está protocolizada, incipiente entre algunos Operadores Turísticos, para trabajar productos turísticos de forma mancomunada, o procurando una mejor calidad en el servicio entre ellos (Villarraga, 2017).

Por su parte, Tatiana Niebles (2017), funcionaria de la Oficina de Gestión Social, Coordinadora de Tierras en la Gobernación de Sucre y Experta en temas de Turismo, se refiere a las alianzas para Sucre en los siguientes términos:

En turismo las alianzas en el departamento de Sucre son nuevas y otros con antecedentes, las nuevas son dos:

1. Estrategia con los Colegios Amigos del Turismo, que es una alianza interna con la Secretaria de Educación y los colegios, en un piloto que funcionaría en Coveñas y Santiago de Tolú y obviamente las alcaldías territoriales se suman a través de sus Secretarías de Turismo.
2. Estrategia Golfo de Morrosquillo, que es una alianza interna de las petroleras para financiar de

manera voluntaria ciertos proyectos, en esta parte estamos trabajando con los Colegios Amigos del Turismo y con los prestadores de servicios turísticos, en focos centrados en la parte que tiene que ver con formalización y la planificación.

Hay otras alianzas, con antecedentes, que están referidas a:

1. Las alianzas de las Mesas Técnicas Turísticas y la Comisión Regional de Competitividad; y
2. La alianza con la Cámara de Comercio para impulsar la ruta competitiva turismo vacacional.

Desde el año 2013, 2014, se estuvo trabajando fuertemente con la Comisión Regional de Competitividad en un proyecto de consultoría en donde se determinaron los cuatro segmentos de negocio competitivos del departamento, en ese momento se identificó vocación para establecer cuatro rutas, que se priorizaron:

1. Turismo vacacional
2. Foodservice para el turismo
3. Agricultura y ganadería
4. Materiales de construcción

Siendo la de mayor peso específico la ruta de turismo vacacional, llegándose a hacer el plan de acción, el esquema de gobernanza, hoy se retoma esta alianza a través de la Mesa Técnica Turística de la Comisión Regional de Competitividad, donde la gobernación está proponiendo una agenda, una batería de proyectos, en el marco de la estrategia de Corredores Turísticos Golfo de Morrosquillo y Sabana, promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Los antecedentes de estas dos alianzas se remontan al estudio de consultoría, el cual se basaba en las apuestas competitivas del departamento de Sucre, donde se direccionó la vocación del territorio en turismo mirado desde una ruta competitiva, la cual debería tener un paraguas mucho más amplio, que no fuera solamente el turismo en solitario (Niebles, 2017).

Actualmente a nivel nacional se desarrolla una estrategia, liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, por tanto se entrevistó a Ángela Pantoja Garzón, Asesora de la Estrategia Corredores turísticos del MCIT y FONTUR, conociéndose los siguientes datos con relación al corredor de incidencia para el departamento de Sucre. Ángela refiere que “los actores de esta estrategia son: A la cabeza está el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y FONTUR (Fondo Nacional del Turismo), otros actores son Artesanías de Colombia, el Programa de Transformación Productiva, Migración Colombia, todas las entidades que tiene que ver con el turismo, las agremiaciones que asocian a los sectores específicos. La estrategia direcciona a la oferta institucional de apoyo al turismo para temas como la formalización, capacitación, financiamiento, asesorías técnicas, formulación de proyectos, programa de Prevención de la ESCNNA (Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescente). Estos corredores turísticos parten de un diagnóstico, que prioriza sectores y determina en qué estado se encuentran los operadores de servicios turísticos, qué necesitan y cómo vamos a trabajar esas necesidades, de qué manera, al final de la estrategia, se promocionará a Colombia, no sólo en sus regiones, sino también a nivel internacional, que se hable de un corredor, específicamente para Sucre y para Córdoba, que no se hable solo de Sincelejo, solo de Ovejas, del Rincón del Mar, sino que se hable, por ejemplo, del Golfo de Morrosquillo.

## 7. Fortalezas, Debilidades y Potencialidades de las Alianzas Estratégicas en los Sectores Turístico, Agroproductor y Foodservices del Departamento de Sucre para la Competitividad

### 7.1. Fortalezas y Debilidades

Las siguientes son fortalezas y debilidades internas, comunes, a los sectores turismo, foodservices y agroproductor.

#### 7.1.1. Fortalezas.

A continuación se pretende visualizar las fortalezas desde la mirada de personas que son líderes y toman decisiones acerca del sector turístico, agroproductor y foodservices en Sucre:

Tabla 6  
Fortalezas

Actor	Fortalezas
<b>Aníbal Pérez</b>  Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo  Miembro de la Junta Directiva de COTELCO	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  Es fuerte en agricultura y ganadería y podrían llegar industrias de estos dos sectores.  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 Salbo 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.
<b>Edgar Villarraga Amaya</b>  Empresario, Operador y Consultor Turístico.	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.  Hay una gran fortaleza de diversificación de variedad y de

<p>Director Ejecutivo de la Corporación de Turismo y Cultura de Sucre</p>	<p>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> <p>También se puede señalar como fortalezas, que hay un empresariado con oferta de alojamiento y restaurantes de buen formato, servicios turísticos en general, capacitación en gastronomía, el programa virtual de Turismo de CECAR.</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 buen sistema de seguridad marítimo, presencia policial, presencia de la infantería marina y las empresas turísticas han sido obligadas a implementar los criterios de sostenibilidad a partir de este año.</p>
<p><b>Tatiana Niebles</b> Oficina de Gestión Social Coordinadora de Tierras Gobernación de Sucre</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>

Experta en temas de Turismo	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.
<b>Ángela Pantoja Garzón</b>  Asesora de la Estrategia de los Corredores turísticos, impulsados por el MCIT y FONTUR	<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: Elaboración propia a partir de las entrevistas**

Otras de las fortalezas para los sectores estudiados son todas las alianzas que se han desarrollado a través del proyecto de Formación de Alto Nivel, entre la Gobernación de Sucre, CECAR y las Universidades Tecnológica de Bolívar, Norte y de Córdoba, que han permitido formar becarios en nivel de Maestrías, en campos que fortalecen el talento humano para trabajar en estos sectores y realizar estudios que proponen estrategias de acción y proyectos para mejorar la competitividad en términos de sistemas de información, marketing, nuevos productos y vigilancia competitiva e innovación.

### 7.1.2. Debilidades.

La opinión acerca de las debilidades de los sectores turismo, foodservices y agroproductor de Sucre, en cuanto a debilidades, es descrita de la siguiente manera, por parte de actores de estos renglones en Sucre:

Tabla 7  
*Debilidades*

Actor	Debilidades
<p><b>Aníbal Pérez</b></p> <p>Gerente del Hotel Malibú en Sincelejo</p> <p>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 director 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. 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, sin 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>



	<p>Metropolitana, Bucaramanga hace 20 años, era peor que Sincelejo, nosotros necesitamos desarrollo de zonas, lo que más genera es el trabajo en obras”.</p>
<p><b>Edgar Villarraga Amaya</b></p> <p>Empresario, Operador y Consultor Turístico.</p> <p>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> <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</p>

	<p>a otros clientes.</p> <p>Dentro de las debilidades, se puede mencionar que algunos dueños de restaurante no ofrecen desayunos típicos, de productos derivados del mar, de amasijos, de bollos, los cultivos de peces de alberca, de lo que ofrece la cultura árabe también.</p> <p>La escuela de gastronomía del SENA se está desaprovechando, y volvemos al tema, el dueño del restaurante no incentiva para que sus empleados se capaciten; y si por sí solo los cocineros se preparan, no son bien recibidos por el dueño, porque saben más que él, por ese rezago que tienen, no son capaces de ver que hay que mejorar.</p> <p>Existen documentos, estudios, en la Cámara de Comercio, cuentan con lo que ellos denominan Ruta Competitiva de Sucre, y ahí está el sector turismo, pero no se ha aprovechado.</p>
<p><b>Tatiana Niebles</b></p> <p>Oficina de Gestión Social</p> <p>Coordinadora de Tierras</p> <p>Gobernación de Sucre</p> <p>Experta en temas de Turismo</p>	<p>Las debilidades, que se siguen manteniendo son más de carácter estructural, pues mientras sigan existiendo bajos niveles de planificación turística va a ser muy complicado porque el turismo es una actividad que debe ser pensada, planificada y proyectada y en Sucre hemos estado de espaldas a eso. 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 esos las Alianzas Público Privadas (APP) no se pueden lograr, por eso los comité 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</p>

	<p>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; en los privados por su parte, existe una premura por vender algo que no está listo, porque no podemos hablar de destino, somos un territorio que tiene vocación turística, pero no somos destino, y la comunidad está de espalda, porque no se siente identificada con el proceso de construcción que se está haciendo. Si vas a Coveñas, te das cuenta que la mayoría de los negocios, son de los paisas, la comunidad no se siente reflejada, porque no se siente inmersa en el contexto del turismo.</p>
<p><b>Ángela Pantoja Garzón</b></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: Elaboración propia a partir de las entrevistas**

Otras debilidades del sector están referidas a los siguientes aspectos:

- Pocas capacidades en la gestión financiera y administrativa
- No se hace monitoreo sobre la información que genera el sector
- No se usa información 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 en agroproducción, foodservices y turismo, los que podrían ser valorados en relación con cinco elementos básicos del contexto:

1. **Recursos naturales/culturales:** Recursos resultan inagotables representados en la gastronomía, productos agropecuarios, folclor, arte, sitios históricos, arqueológicos.
2. **Atractivo natural/cultural:** Sitios que generan demanda, ejemplo de ellos son las playas, agro-cultivos, pueblos con fiestas tradicionales reconocidas a nivel nacional y foráneo, pueblos étnicos de historia milenaria.
3. **Planta natural/cultural:** Conjunto de instalaciones, equipos, empresas y *personas*, que desarrollan emprendimientos en agro-negocios, foodservices y turismo, pero sin la posibilidad de articularse para mejorar el desarrollo en torno a este renglón económico.
4. **Servicios complementarios:** Déficit 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.

5. **Infraestructura y equipamiento:** Insuficiencia de hoteles, vías carreteables que permitan un acceso sin contratiempos, servicios públicos como agua, energía, gas natural, alcantarillado. En Sucre, se cuenta con estos déficits que desarticulan a los pueblos y a los negocios en ellos asentadas.

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

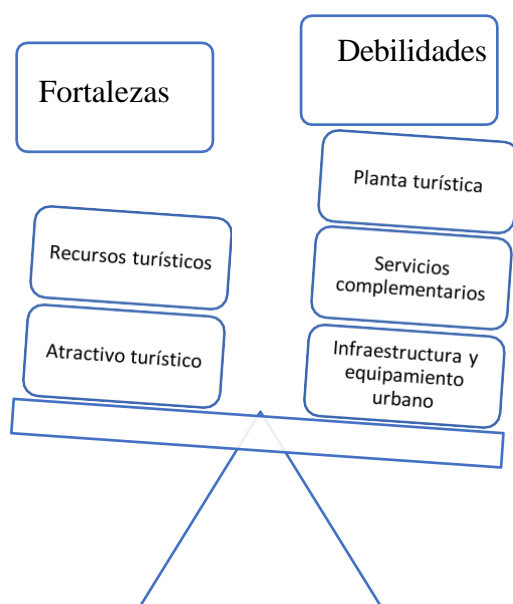


Figura 6. Desbalance en los servicios de los sectores foodservice, agroproductor turístico.

**Fuente: Elaboración propia**

Frente a la realidad descrita, las empresas en los sectores analizados encuentran importantes elementos a favor, pero también dificultades para desarrollarse, siendo los obstáculos aspectos cuya resolución depende de la institucionalidad (Figura 6).

### 7.1.3. Potencialidades para las Alianzas.

Para potencializar las alianzas, algunos expertos del sector, entregan pautas basados en su experiencia y conocimiento de la región:

**Recurrir al benchmarking:** El sector turismo en Sucre tiene todas las potencialidades para desarrollarse, donde se viene hablando de turismo 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 ingresos 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 empresario 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 a 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 la 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 del a 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 a 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: Turístico y Foodservices.

## 8. Propuesta de Estrategias para un Esquema de Alianzas Estratégicas Gremiales y Gubernamentales para Mejorar la Competitividad y Participación en los Mercados Internacionales

Colombia, en el marco del Plan Sectorial del Turismo 2014 – 2018, “turismo para la construcción de la paz”, se ha propuesto como objetivo global posicionar a Colombia como destino turístico, a través de cuatro pilares estratégicos:

1. Competitividad para el desarrollo turístico regional y territorial
2. Conectividad competitiva
3. Promoción
4. Articulación institucional Nación – Región



Figura 7. Corredor del Golfo de Morrosquillo y Sabana.  
Fuente: (Mincomercio, Industria y Turismo, 2017)

En el marco de este Plan Sectorial del Turismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha diseñado 12 corredores turísticos, estando focalizado el departamento de Sucre en el Corredor Turístico Golfo del Morrosquillo y Sabanas.

En los 12 corredores están integrados los segmentos priorizado, que son: El turismo de naturaleza, cultura, gastronomía, avistamiento de aves, salud, bienestar y reuniones (Mincomercio, Industria y Turismo, 2017). Como puede apreciarse, Sucre, presentaría fortalezas en seis de los siete segmentos priorizados, incluido el de salud, si se toma en cuenta la medicina natural indígena, como baluarte cultural.

Además Sucre, dentro de sus fortalezas, cuenta con estudios acerca de las apuestas productivas competitivas para el Departamento e institucionalmente, con la Comisión Regional de Competitividad, la cual capitaliza la experiencia que se desprende varias apuestas en desarrollo de proyectos que han buscado jalonar las apuestas productivas, referentes a segmentos priorizados para la región como el agroproductor, el turismo y el foodservices, que aunque enfrentan obstáculos, pueden articularse al actual Plan Sectorial del Turismo, en cuanto, como se analiza, se avizoran puntos de encuentro entre la política pública nacional de fomento a la competitividad del país, y los intereses de los sectores locales tanto públicos como del sector empresarial en el mismo sentido de mejora de la competitividad turística, lo que necesariamente demanda la atención a los sectores foodservices y agroproductor, como pilares que sostienen el turismo. De modo que se propone que Sucre se articule a la apuesta del Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas, haciendo suyos los pilares del Plan Sectorial del Turismo, pero recreados de acuerdo a su contexto singular. Por tanto, a continuación se expresan unas propuestas de objetivos estratégicos:

### **8.1. Propuesta de Objetivos Estratégicos**

- Articularse a la política pública nacional desde las apuestas productivas del sector turismo y los negocios foodservices y agroproductor de Sucre.
- Priorizar acciones de capacitación, inclusión, democratización y sustentabilidad en negocios de turismo de naturaleza, cultura, gastronomía, avistamiento de aves y salud para el

departamento de Sucre.

- Ampliar la cobertura de internet, capacitar y dotar de equipos a las comunidades y prestadores de servicios turísticos, priorizando a los de más bajo nivel de desarrollo socioeconómico.
- Construir de forma conjunta planes de marketing para el sector turismo regional, de tal manera que se beneficie a los prestadores particulares y gremiales a lo largo de la cadena de valor.
- Crear un centro de información turístico sobre resultados competitivos del sector a nivel internacional, nacional y del corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas.
- Invertir en el mejoramiento vial de interconexión de las poblaciones y comunidades del Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas.
- Invertir en el mejoramiento de cobertura de servicios públicos, particularmente agua potable y energía eléctrica, garantizando la prestación permanente del servicio.
- Convocar 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 sectores: Las administraciones territoriales, academia, empresarios, comunidad nativa.
- Crear incentivos desde la financiación de alianzas a lo largo de la cadena de valor que se entreteja a partir del Corredor Turístico del Golfo de Morrosquillo y Sabanas.
- Idear productos turísticos que integren el foodservices y la agroproducción a través de alianzas que mejoren la cadena de valor del turismo.
- Desarrollar estrategias de acompañamientos a los procesos e iniciativa, en especial a quienes

entran a trabajar de manera formalizada al sector.

- Asegurar los recursos financieros para la financiación del sector, asignando los recursos y partidas presupuestales para toda su fase de planeación y puesta en marcha de proyectos e iniciativas.

A continuación se representa de forma esquemática las estrategias que posibilitarían la conformación de alianzas para mejorar la competitividad productiva y turística del departamento de Sucre y del corredor turístico al cual se articula.



Figura 8. Articulación de los planes de competitividad de Sucre al Plan Sectorial del Turismo.

**Fuente: Elaboración propia**

En tal sentido debe mirarse la política pública del sector turismo de Colombia, como una oportunidad para articular estrategias que auspicien la conformación de alianzas estratégicas en el sector.

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.

## **8.2. 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 deben 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.

### 8.3. 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 debe 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 la apreciación y admiración de las etnias indígenas, 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 pegado 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:

1. **Recurso turístico:** Recursos considerados centrales en la oferta turística, es decir, expresiones culturales como la gastronomía, folclor, arte, recursos naturales, sitios históricos, arqueológicos.
  2. **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.
  3. **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.
  4. **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.
  5. **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.

## 9. Conclusiones

El turismo en Sucre se sustentan en las expresiones materiales e inmateriales de su gente en el territorio: La cultura autóctona, las minorías étnicas (afros e indígenas), la cultura sabanera, las diferentes costumbres y sus formas particulares de asumir la vida a partir de la explotación de los recursos naturales; se sustenta en los recursos naturales representados en montañas, ríos, mares, playas, la fisiografía de cada una de sus cinco subregiones; se sustenta en las expresiones culturales como las artesanías, interpretaciones musicales, la danza, las festividades, todo ello en manos de unos actores que han tenido que ser ‘descubiertos’ a través de los ojos foráneos que les han develado apreciación por lo que son y lo que hacen.

Una propuesta para gestión de alianzas estratégicas debe 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 a 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, siendo las grandes apuestas productivas referidas a la producción de ñame tipo exportación (50%), la ganadería doble propósito (13%) y la piscicultura (11%); en menor proporción se encuentran financiadas alianzas por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016), en renglones como la apicultura (3%), ahuyama (3%), tabaco (2%), aguacate (2%), mango (2%), piña (2%) arroz (4%), yuca (4%), porcinos (2%) y ovinos (2%).

Cabe insistir también el potencial con que cuenta el departamento de Sucre, en lo que se destaca sus recursos y atractivos turísticos, así mismo las alianzas que se han desarrollado a través del proyecto de Formación de Capital Humano de Alto Nivel, entre la Gobernación de

Sucre, CECAR y las Universidades Tecnológica de Bolívar, Norte y de Córdoba, para la formación en Maestrías, en campos que fortalecen el talento humano para trabajar en estos sectores y realizar estudios que proponen estrategias de acción, investigación y proyectos que mejoren la competitividad en términos de sistemas de información, marketing, nuevos productos y vigilancia competitiva e innovación.

Las debilidades de los sectores se encuentran referidas a las siguientes necesidades:

- **Capacitación:** Para el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios turísticos; el aprovechamiento y valoración de la riqueza gastronómica de la región.
- **Formalización:** Insertar a los negocios informales para que se beneficien de mejores oportunidades dentro del proceso de las alianzas y adecuando las políticas públicas a su realidad.
- **Seguridad:** Debe garantizarse la seguridad en las carreteras, pero también para bañistas y el turismo rural.
- **La organización:** Se requiere que los negocios informales puedan agremiarse formalmente para la defensa de sus intereses, para la capacitación y la participación en intereses del sector.
- **Infraestructura vial:** La carretera Tolú – Sincelejo debe mejorarse para fines del turismo, la agroproducción y el desarrollo del foodservices.
- **Servicios públicos:** El agua y la energía eléctrica se consideran críticos para que Tolú y Coveñas puedan ofrecer servicios de mejor calidad y productos turísticos adaptados el perfil de turista que requiere la economía local.
- **Definición de productos turísticos:** Deben ser pensados para integrar el foodservices y la agroproducción, concibiendo alianzas entre hoteles – platos típicos suministrados los insumos desde la agroproducción.
- **Mercado:** Diversificar la oferta de productos turísticos para evitar la dependencia de un solo mercado.
- **Planificación del sector:** Las apuestas competitivas requieren de planificación, pero desde la participación de todos los actores priorizados, sin importar que importe el nivel de desarrollo en que se encuentre, trabajando por la inclusión y el crecimiento sostenible.
- **Descubrir el propósito:** 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, agroproductor, las autoridades locales, las comunidades nativas y la academia.

- **Articulación APP + academia + comunidad nativa:** Deben encontrarse puntos de encuentro entre estos actores y metas particulares o compartidas.
- **Acompañamiento a procesos e iniciativa:** Los proyectos e iniciativas para jalonar la competitividad de Sucre, requiere del acompañamiento a los procesos, para poder asegurar planes de contingencia.
- **Financiación del sector:** Desde los planes de acción y el desarrollo de proyectos de intervención la financiación de actividades debe asegurarse, sólo así podrán llevarse a feliz término.

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 que se cuenta con experiencia y se cuenta con ventajas comparativas.

### Referencias Bibliográficas

- Alba, C. (2013). *Plan de negocio para la creación de una empresa de suministro de alimentos y servicios SALYSER SAS*. Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3826/AlbaCarmen2013.pdf?sequence=5>
- Ariño, A. (2008). Las imprescindibles alianzas estratégicas. *Revista de Antiguos Alumnos*. Montevideo: Iese. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/109/pdf/afondo1.pdf>
- Cámara de Comercio de Cartagena (CEDEC, 2013). *1000 Empresas más grandes de la Región Caribe Colombiana*. Recuperado de [http://www.ccartagena.org.co/descargar\\_archivo.php?f=2015021133\\_INV\\_1000\\_empresas\\_Region\\_Caribe.pdf](http://www.ccartagena.org.co/descargar_archivo.php?f=2015021133_INV_1000_empresas_Region_Caribe.pdf).
- Camargo, F. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: El caso de las empresas integradoras mexicanas. *Estudios gerenciales*, pp. 105-126. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n120/v27n120a06.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010). Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina: una estrategia de desarrollo productivo basado en los recursos naturales. *Revista CEPAL100 Abril 2010*.
- Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe nacional de competitividad 2013- 2014*. Bogotá, D.C.: Colombia, Consejo Privado de Competitividad. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/2013INC.pdf>
- Cuberos, F. (1992). Aproximación al contenido del contrato de Joint Venture. *Revista Ágora: Expresión de un pensamiento múltiple, Vol 14 No. 28*, Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia.
- De la Rosa, A. (2010). *Modelo de decisión para la formación de alianzas estratégicas de tecnología*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de <https://teopraxisg.files.wordpress.com/2010/12/como-crear-alianzas-modelo1.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2014). Sincelejo. DANE. (2016). Colombia: *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica -EDIT- Industria - 2009-2010*. Recuperado de [http://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/218](http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/218)

Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2015). *Diálogo regional para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

Dimas, D. (2016). *El sector agropecuario en el departamento de Sucre*. Centro de Estudios Políticos y Socioculturales del Caribe (CEPSA). Recuperado de <http://cepsca.org/index.php/8-inicio/246-informe-el-sector-agropecuario-en-el-departamento-de-sucre>.

Departamento Nacional de Planeación (DNP y Otros, 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, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (DNP; MCIT; 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 (DNP); Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras).

Fernández, E. (1993). *Alianzas estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*. Asturias: Instituto de Fomento Regional.

Aguilló, F (2000). *Las Alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>

Financiera del Desarrollo Territorial (FINDETER, 2014). Sucre define su ruta hacia la competitividad. *Comunicado de prensa: Diamante Caribe y Santanderes de Colombia*.

Recuperado de <https://www.findeter.gov.co/documentos/200926/diamante-caribe-y-santanderes/>

Gallego, J. (2014). *Introducción a los Negocios Internacionales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.

Heredia, M, & Quintero, N. (2014). *Nivel de formalización de restaurantes de compra media en el mercado de foodservice en Colombia*. Medellín, Colombia (Tesis): Universidad EAFIT.

Martínez, C. (2009). *Alianzas estratégicas entre PYMES: Herramienta de integración hacia el mercado internacional*. Rosario, Argentina: Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Ciencias Empresariales (Tesis). Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC090972.pdf>.

Mejía, C. (1998). *Las alianzas estratégicas*. Medellín, Colombia: Planning S.A. Recuperado de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Septiembre1998.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2016). *Alianzas productivas del departamento de Sucre*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de [https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Apertura\\_Registro\\_2016\\_2018/RESULTADOS\\_CIERRE\\_NACIONAL\\_JUNIO\\_10\\_2016.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/convocatorias/Documents/Apertura_Registro_2016_2018/RESULTADOS_CIERRE_NACIONAL_JUNIO_10_2016.pdf).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Oficina de Asuntos Económicos. (2017). *Perfil económico: Departamento de Sucre*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77528&name=Perfil\\_departamento\\_Sucre.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77528&name=Perfil_departamento_Sucre.pdf&prefijo=file).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (13 de Enero de 2017). *12 corredores turísticos serán el motor de las regiones*. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12\\_corredores\\_turisticos\\_seran\\_el\\_motor\\_de\\_las\\_regiones](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/12_corredores_turisticos_seran_el_motor_de_las_regiones)



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Política de turismo y artesanías: Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y gobernadores firman pacto por desarrollo de corredores turísticos. (4 de marzo de 2017). Recuperado de <http://www.eje21.com.co/2017/03/mincomercio-y-gobernadores-firman-pacto-por-desarrollo-de-12-corredores-turisticos/>

Niebles, T. (28 de Junio de 2017). Entrevista acerca de la situación de los sectores turístico y foodservices en el departamento de Sucre. (V.A. Ruiz Villegas, Entrevistador)

Observatorio del Caribe Colombiano. (2016). *Competitividad y Desarrollo Económico*. Recuperado de <http://www.ocaribe.org/pdcaribe/desarrollo-economico-y-empresarial>.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (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. Recuperado de [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia\\_de\\_los\\_consorcios\\_de\\_exportacion-Spanish\\_guide\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf)

Pantoja, Á. (29 de Junio de 2017). Entrevista acerca de la situación del turismo y foodservices en el departamento de Sucre. (S. E.Guzman Ceballos, Entrevistador)

Pérez, A. (30 de Junio de 2017). Entrevista acerca de los sectores turísticos y foodservices en Sucre. (V.A. Ruiz Villegas, Entrevistador)

Plan Frutícola Nacional. (2006). *Plan Frutícola Nacional, desarrollo de la fruticultura en Sucre*. Sincelejo. Recuperado de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_18\\_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf)

Proexport Colombia. (2013). *Sucre: Oportunidades de negocio para la región en inversión, exportaciones y turismo*. Recuperado de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/revista\\_de\\_oportunidades\\_proexport\\_sucre.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/revista_de_oportunidades_proexport_sucre.pdf)

---

Villarraga, E. (29 de Junio de 2017). Entrevista acerca de la situación del sector turismo y foodservices en Sucre. (S. E.Guzman Ceballos, Entrevistador)

## Anexos

## Anexo 1. Alianzas productivas para el departamento de Sucre

Tipo	Producto	Línea	Municipio(s)	Nombre
Posconflict	Tabaco	Otros	Ovejas, Coloso, Chalan, Los	Mejoramiento de la producción tabacalera dge los cultivadores del
Posconflict	Ahuyama	Hortalizas	Colosó	Producción y comercialización de 40 hectáreas de ahuyama tipo exportación para generar empleo a
Posconflict	Ñame	Ñame	Ovejas	Alianza para el establecimiento y comercialización de 35 has de ñame espino por 35 productores
Posconflict	Ñame	Ñame	Tolú viejo	Alianza para la producción y comercialización de ñame espino para la exportación, presentado por productores de la Asociación
Posconflict	Ganadería doble propósito	Ganadería	San Onofre	Fortalecimiento de la producción y comercialización láctea y cárnica de pequeños productores de San
Posconflict	Ñame	Ñame	San Onofre	Alianza establecimiento de ñame diamante tipo exportación en la asociación de productores
Posconflict	Ñame	Ñame	Ovejas	Consolidación socioempresarial, de producción y comercialización de la línea ñame diamante y espino – tipo
Posconflict	Ñame	Ñame	Morroa	Alianza productiva para la producción y comercialización de ñame diamante con la Asociación
Posconflict	Ñame	Ñame	Chalán	Alianza productiva de pequeños productores de la vereda El Cielo (Chalan, Sucre) asociados en ASOAPICIELO para la
Posconflict	Ganadería doble propósito	Ganadería	Morroa	Alianza para el fortalecimiento de la producción y comercialización de leche y ganado bovino en pie con la asociación de Pequeños Productores Agronegocios de
Posconflict	Ganadería doble propósito	Ganadería	San Onofre	Alianza productiva para la producción y comercialización de leche y ganado bovino en pie con productores de la Asociación de Ganaderos de San Onofre
Posconflict	Ganadería doble propósito	Ganadería	Ovejas	Alianza productiva para el fortalecimiento de la producción y comercialización de leche y ganado bovino en pie con

				Ovejas, Sucre.
Posconflicto	Ñame	Ñame	Morroa	Establecimiento y comercialización de ñame diamante con 44 productores del corregimiento de
Posconflicto	Porcinos	Otras especies	Ovejas	Alianza para el desarrollo competitivo y sostenible de la explotación porcícola en la vereda
Posconflicto	Ñame	Ñame	Ovejas	Alianza para la producción y comercialización de ñame espinó tipo exportación con los pequeños productores del distrito de riego del
Posconflicto	Ñame	Ñame	Colosó	Alianza para el desarrollo productivo de la organización ASOCOMUNIDADES mediante el establecimiento de cultivo de ñame
Posconflicto	Ñame	Ñame	Chalán	Fortalecimiento de la cadena productiva del ñame, mediante el establecimiento y comercialización de ñame diamante tipo exportación para
Posconflicto	Ñame	Ñame	Chalán	Alianza para el establecimiento y comercialización de 57,5 hectáreas de ñame diamante tipo exportación en beneficio de los pequeños
Posconflicto	Ñame	Ñame	Los Palmitos	Fortalecimiento de la cadena productiva del ñame a través del establecimiento de 40 hectáreas de ñame espinó tipo exportación en
Posconflicto	Ñame	Ñame	Los Palmitos	Fortalecimiento de la cadena productiva del ñame a través del establecimiento y comercialización de 40 has de ñame espinó tipo
Posconflicto	Ñame	Ñame	Los Palmitos	Alianza para el desarrollo productivo de la asociación ASOPROAPIS, a través del establecimiento y comercialización de ñame espinó tipo
Posconflicto	Ganadería doble propósito	Ganadería	Colosó	Alianza productiva para el fortalecimiento de la productividad, mejorando las condiciones de ordeño, y la comercialización de la cadena
Posconflicto	Ñame	Ñame	Ovejas	Alianza para la producción y comercialización de 62 hectáreas de ñame espinó tipo exportación con los productores de la vereda La Loma del
Posconflicto	Piscicultura	Piscicultura y pesca	San Onofre	Alianza para la producción y comercialización de carne de tilapia roja con 41 productores en la vereda
Posconflicto	Apicultura	Apicultura	Ovejas	Alianza productiva apícola con 68 apicultores en la vereda El Charcón

Posconflicto	Ñame	Ñame	Tolú viejo	Alianza para la producción y comercialización de 60 hectáreas de ñame espino tipo exportación con los <u>productores indígenas del</u>
Posconflicto	Mango	Mango	Ovejas	Alianza para el establecimiento del cultivo de mango de hilaza con pequeños productores de la <u>asociación de jóvenes productores</u>
Posconflicto	Apicultura	Apicultura	Los Palmitos	Apoyo a siembra y comercialización de abejas mellíferas a 37 familias
Posconflicto	Ñame	Ñame	Ovejas	Alianza para el fortalecimiento de la cadena productiva de ñame mediante el establecimiento y comercialización <u>de 40 has de ñame espino en el</u>
Posconflicto	Ñame	Ñame	Tolú viejo	Establecimiento de 40 hectáreas de ñame espino tipo exportación en la vereda El Caracol del municipio
Posconflicto	Ñame	Ñame	Tolú viejo	Establecimiento de 36 hectáreas de ñame espino tipo exportación en la vereda las piedras del municipio
Posconflicto	Ñame	Ñame	Tolú viejo	Alianza para el desarrollo productivo de la asociación ASOPROYUS mediante la siembra
Posconflicto	Ñame	Ñame	Colosó	Alianza para el desarrollo productivo de la Asociación de Productores Agropecuarios Desplazados de Calle Larga <u>Municipio de Coloso – Sucre</u>
Posconflicto	Piscicultura	Piscicultura y pesca	Tolú viejo	Fortalecimiento del proceso productivo y de comercialización de la tilapia roja bajo el sistema de <u>cultivo de peces en jaulas flotantes</u>
Posconflicto	Ñame	Ñame	Chalán	Apoyo al establecimiento de 35 hectáreas de ñame espino tipo
Posconflicto	Aguacate	Aguacate	Chalán	Apoyo al establecimiento de cultivos comerciales de aguacate en
Posconflicto	Ahuyam	Hortalizas	Chalán	Apoyo al establecimiento de 35 hectáreas de ahuyama tipo
Posconflicto	Yuca	Hortalizas	Los Palmitos	Alianza productiva para el fortalecimiento de la producción y comercialización de yuca industrial con productores afiliados a la <u>Cooperativa</u>
Otro	Piña	Piña	San Marcos	Alianza para el establecimiento y comercialización de 8 hectáreas de Piña Oro Golden con 40 pequeños

Otro	Arroz	Arroz	El Roble	Aumento de la producción y mejoramiento de procesos de cosecha
Otro	Ñame	Ñame	Sincé	Alianza productiva para la producción y comercialización ñame diamante de la Asociación de Productores Agronecuarios de
Otro	Ganadería doble propósito	Ganadería	Sincelejo	Alianza para el fortalecimiento de la producción y comercialización de leche y ganado bovino en pie con la Asociación de Pequeños Productores Agronecuarios de
Otro	Ovinos	Ovinos	San Pedro	Alianza productiva para el repoblamiento ovino y transferencia de tecnología a ovinocultores pertenecientes a la Asociación de criadores de ganado
Otro	Ganadería doble propósito	Ganadería	Sincelejo	Alianza para la producción y comercialización de leche y ganado bovino en pie con productores de la Asociación de Agricultores de Las
Otro	Ñame	Ñame	San Antonio de Palmito	Alianza productiva de pequeños productores del corregimiento de Guaimí (San Antonio de Palmito – Sucre) asociados en
Otro	Piscicultura	Piscicultura y Pesca	San Marcos	Proyecto piscícola de tipo intensivo bajo el sistema de cultivo de peces en tanques circulares en geo-membranas para producir y comercializar carne
Otro	Ñame	Ñame	Sincelejo	Alianza productiva para la producción y comercialización de ñame diamante, para beneficiar a 40 pequeños productores de la Asociación de Productores
Otro	Piscicultura	Piscicultura y Pesca	San Marcos	Producción y comercialización de carne de cachama bajo el sistema de cultivo de estanques recubierto con Geomembrana implementado piscicultura de tipo super-intensivo
Otro	Ñame	Ñame	Sampués	Establecimiento de 34 hectáreas de ñame espinoso tipo exportación para beneficiar a 34 pequeños productores adscritos a la Asociación de Campesinos Sin
Otro	Piscicultura	Piscicultura y Pesca	San Marcos	Producción semi-intensiva de cachama blanca híbrida en estanques escavados en tierra bajo un sistema de aireación artificial (aireadores de
Otro	Ñame	Ñame	Sampués	Alianza para la producción y comercialización de ñame espinoso

				parte de los pequeños productores del corregimiento Santa Inés de
Otro	Arroz	Arroz	Majagual	Alianza productiva para el fortalecimiento de la producción y la competitividad del encadenamiento productivo del arroz por productores de Campesinos Unidos de La
Otro	Yuca	Hortalizas	Corozal	Alianza productiva para el fortalecimiento de la cadena de yuca para almidones por productores de la Asociación de Pequeños y Medianos
Otro	Piscicultura	Piscicultura y Pesca	San Benito Abad	Alianza para la producción y comercialización de tilapia roja por parte de los pequeños productores del corregimiento de Punta de Blanco

**Fuente: (MinAgricultura, 2016)**

---

**Anexo. Formato de entrevista**

Dirigida a expertos en foodservices y turismo en el departamento de Sucre

**Objetivo:** Conocer la situación actual de las alianzas en foodservices y turismo para el departamento de Sucre y sus fortalezas y debilidades para competir en el mercado nacional e internacional.

1. ¿Qué alianzas se han dado o existen en el departamento de Sucre en los siguientes sectores:

- Foodservices: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Turístico: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. En caso de haberlas, ¿qué tipo de alianzas han sido, cuáles han sido sus antecedentes y características?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





---

4. ¿Cómo se imagina una alianza entre los gremios, los empresarios y el gobierno con miras a una mayor participación en los mercados internacionales? Para los siguientes sectores:

- Foodservices:

---

---

---

- Turístico:

---

---

---

5. Por favor, podría notarnos en este aparte, su opinión libre acerca de los sectores foodservices y turístico:

- Foodservices:

---

---

---

---

- Turístico:

---

---

---

---