



**ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DE LA AGROINDUSTRIA EN
PROCESADOS DE YUCA Y POSICIONAMIENTO EN MERCADOS NACIONAL E
INTERNACIONAL**

JOSÉ MARTÍNEZ GARCÍA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
CARTAGENA
2017**

**ANÁLISIS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DE LA AGROINDUSTRIA EN
PROCESADOS DE YUCA Y POSICIONAMIENTO EN MERCADOS NACIONAL E
INTERNACIONAL**

JOSÉ MARTÍNEZ GARCÍA

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Máster en Negocios
Internacionales e Integración**

ASESOR

VERONICA TORDECILLA ACEVEDO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
CARTAGENA
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena, 5 de Julio de 2017.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. PROPUESTA DE INVESTIGACION	14
1.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 MARCO CONTEXTUAL	17
1.5.1 Producción agrícola (Dimas, 2016).....	18
1.5.2 Productores rurales.....	21
1.5.3 Pobreza.....	21
1.5.4 Producción agrícola	22
1.6 MARCO TEÓRICO	23
1.6.1 Inteligencia Competitiva	23
1.6.2 Vigilancia Tecnológica	28
1.6.3 Mercado	31
1.6.4 Competidores.....	32
1.6.5 Posicionamiento de mercado	38
1.7 MARCO METODOLÓGICO.....	39
1.7.1 Tipo de Estudio	39
1.7.2 Población y Muestra.....	40
1.7.3 Operacionalización de las Variables	40
1.7.4 Técnicas de Recolección de la Información	41
1.7.5 Tratamiento de la Información.....	42
2. ASPECTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO Y DE LA ACTIVIDAD DE LOS PRODUCTORES Y PROCESADORES DE YUCA	43

2.1 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	43
2.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SUBSECTOR EN EL DEPARTAMENTO	44
2.3 CARACTERIZACIÓN DE ALMIDONES DE SUCRE	46
2.4 LOS PRODUCTORES Y PROCESADORES DE YUCA	48
3. CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE PRODUCCION DE LA YUCA EN EL DEPARTAMENTO	51
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y ESLABONAMIENTO	51
3.2 LA PRODUCCIÓN.....	53
3.2.1 Siembra.....	53
3.2.2 Labores culturales	54
3.2.3 Cosecha.....	55
3.3 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN	55
3.3.1 Autoconsumo	55
3.3.2 Comerciantes del producto en fresco.....	56
3.3.3 Plantas artesanales.....	56
3.3.4 Planta de almidón de Sucre	56
3.4 TRANSFORMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	56
3.4.1 Transformador industrial	56
3.4.2 Transformador artesanal.....	58
3.5 COMERCIALIZACIÓN	59
3.5.1 Comercialización en fresco	59
3.5.2 Comercialización del producto transformado	60
3.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS AGENTES DE LA CADENA	60
3.6.1 Proveedores.....	61
3.6.2 Productores.....	61
3.6.3 Transformadores.....	61
3.6.4 Mayoristas.....	62
3.6.5 Minorista.....	62
3.6.6 Consumidores.....	62
3.7 ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	62
3.7.1 Diagnóstico de la cadena de valor de la yuca.....	63

4. CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA DE LA YUCA Y PERSPECTIVAS DE MEJORAS DEL POSICIONAMIENTO EN LOS MERCADOS	65
4.1 UBICACIÓN Y TIEMPO EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS.....	65
4.2 CONDICIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	66
4.3 INFRAESTRUCTURA	69
4.3.1 Uso de las TIC	69
4.3.2 Sistema de información.....	70
4.3.3 Clientes	73
4.3.4 Ventas.....	74
4.3.5 Publicidad y marketing	74
4.3.6 Administración.....	75
4.3.7 Redes de apoyo	77
4.3.8 Proveedores.....	77
5. OPORTUNIDADES, PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	79
CONCLUSIONES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de los clones de yuca según ciclo vegetativo.....	14
Tabla 2. Niveles de competidores.	33
Tabla 3. Amenazas de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	34
Tabla 4. Operacionalización de las variables.	40
Tabla 5. Área, producción y rendimiento departamental.	49
Tabla 6. Costos de producción en Sucre.	50
Tabla 7. Composición de los costos de producción.	51
Tabla 8. Variedades de yuca cultivadas en Sucre.	54
Tabla 9. Agentes que integran la cadena.....	61
Tabla 10. Empresas que elaboran almidones y productos derivados.	65
Tabla 11. Conocimiento acerca de las entidades de apoyo.	68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Participación de Sucre en el total nacional del área rural dispersa censada, 2014.	19
Figura 2. Distribución del uso del suelo rural disperso en Sucre.....	20
Figura 3. Usos de la tierra de las unidades agrícolas en Sucre, 2014.	20
Figura 4. Pirámide poblacional de los productores rurales en Sucre, 2014.	21
Figura 5. Principales cultivos de plátanos y tubérculos en Sucre, 2013.....	23
Figura 6. Ciclo secuencial de Inteligencia competitiva.	25
Figura 7. Sistema de Inteligencia Competitiva.	27
Figura 8. Componentes del Sistema de Inteligencia Competitiva.	28
Figura 9. El proceso de Inteligencia de Mercado.	31
Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	34
Figura 11. Cadena de valor de la yuca en Sucre	52
Figura 12. Agentes de la cadena de valor de la yuca en Sucre.	60
Figura 13. Actividades de innovación.....	67
Figura 14. Infraestructura.	69
Figura 15. Uso de las TIC.	70
Figura 16. Participación en vigilancia tecnológica.....	71
Figura 17. Participación en ferias.....	72
Figura 18. Gestión del acceso a información.	72
Figura 19. Clientes.	73
Figura 20. Gestión de la capacitación a los empleados.	75
Figura 21. Gestión de la planeación estratégica.	76
Figura 22. Gestión de la competencia.....	76
Figura 23. Gestión de los proveedores.	78

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo B. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015...	105
Anexo C. Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2015 ..	108
Anexo D. Exportaciones colombianas 2010/2015 y 2016 -2015 (enero-diciembre)....	110
Anexo E. Mapa de países importadores de yuca.....	113
Anexo F. Exportaciones del departamento de Sucre	114

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el propósito de analizar las condiciones de competitividad e inteligencia competitiva de la agroindustria de procesados de Yuca en el departamento de Sucre (Colombia). La investigación siguió una metodología cualitativa para describir las categorías de interés para el estudio, dejando apreciar los resultados sobre éstas, que la Inteligencia Competitiva, si bien es susceptible de aplicarse a grandes y pequeñas organizaciones, debe considerarse un diagnóstico inicial o Etapa 0, el cual debe proveer insumos para abordar la etapa inicial del Ciclo de Inteligencia. Desarrollada la Etapa 0, a partir de la información a las empresas del sector, se pudo establecer que:

La cadena de valor de la yuca está compuesta por eslabones unos muy fuertes (Almidones de Sucre), y otros eslabones muy débiles (transformadores artesanales), predomina en cada eslabón la acción individual; cuando existe acción conjunta y coordinada entre eslabones débiles y eslabones fuertes es porque se encuentra supeditada a efectos jurídicos (contratos forward); los actores débiles se presentan dispersos geográficamente, aunque con trayectoria de asociación de muchos años en muchas estructuras cooperativas, su debilidad se evidencia en desconocimiento de la cadena de valor, escasa información de mercados, escasa asimilación de los conceptos de valor y márgenes de intermediación a lo largo de la cadena; escasos incentivos para crear interacción entre los eslabones, solo se defiende el eslabón en que se está incurso; ausencia de una dinámica horizontal de integración y visión holística de la cadena global no sólo en Sucre, sino de todo el país, porque el reto sería hacerse competitivos frente a cadenas consolidadas de países productores de yuca en el mundo.

Palabras clave: Yuca, agroindustria, inteligencia, valor agregado, competitividad, información, decisiones.

ABSTRACT

This present study was carried out with the purpose of analyzing the conditions of competitiveness and competitive intelligence of the industry of processed from cassava in the Department of Sucre (Colombia). The research followed a qualitative methodology to describe the categories of interest to the study, leaving appreciate the results on these, that competitive intelligence, although it is likely to apply to large and small organizations, should be considered an initial diagnosis or stage 0, which should provide inputs to address the initial stage of the intelligence cycle. Developed the 0 stage, based on the information to the companies in the sector, it could be established that:

The chain of value of the manioc is composed of links some very strong (Sucre starches), and other (artisan transformers) very weak links, prevails in every individual action link; When there is joint and coordinated action among weak links and strong links is because it is subject to legal effect (forward contracts); the weak players are scattered geographically, although with experience of many years in many cooperative structures Association, his weakness is evident in ignorance of the value chain, little market information, poor assimilation of concepts of value and margins of intermediation along the chain; few incentives to create interaction between links, defends the link that you are whom; absence of a dynamic horizontal integration and holistic global not only in Sucre chain, but all over the country, because the challenge would be to deal competitive with established chains of producers of cassava in the world.

Key words: Cassava, agro-industry, intelligence, value added, competitiveness, information, decisions.

INTRODUCCIÓN

Por cuenta de la llamada sociedad del conocimiento, de la información en tiempo real, de intercambios comerciales expeditos, ese mundo inmenso se encuentra sin barreras geográficas que le limiten, haciéndose imperativo acceder a las ofertas de bienes y servicios ubicados en cualquier parte del planeta, por tanto los países y de manera subyacente, las organizaciones, han aprovechado los nuevos avances en telemática para especializarse en conocer dónde serán más competitivos.

En ese mundo globalizado, la toma de decisiones de quienes *lideran* un territorio es fundamental para su competitividad, por tanto se debe tener presente, que el círculo virtuoso de la toma de decisiones en el mundo competitivo actual se fundamenta en cuatro pilares: la información, el aprendizaje, el conocimiento y la generación de nuevas ideas. En tal sentido se afirma que “la *información* es un activo cuando la inteligencia la transforma en valor” (Comunidad de Madrid, 2004, pág. 155), frase que capta la intención del presente trabajo al ubicar, recopilar y analizar información sobre la agroindustria en procesados de la Yuca, siguiendo el ciclo Sistemático de Inteligencia Competitiva hasta convertirla en nuevo conocimiento, la cual se espera sirva a la toma de decisiones para trazar los derroteros de la cadena de valor de la Yuca en el Departamento de Sucre.

En respuesta a esta demanda es que surge la inteligencia competitiva (IC) como un proceso de recopilación, análisis y uso sistemático de información relevante sobre eventos externos y tendencias que afectan el desarrollo de la organización (Mier, 2002, pág. 273). La inteligencia como activo interesa a los países, las regiones, las instituciones y las empresas, y la gestión de su ciclo inicia cuando estos actores se hacen preguntas para poder orientar sus decisiones.

Los responsables de la toma de decisiones sobre la agroindustria en procesados de yuca en Sucre, cuentan con múltiples estudios, investigaciones y diagnósticos sobre el sector, tan variados como las transformaciones mismas de la cadena, no obstante el

conocimiento no se encuentra en estos libros, artículos u otra forma comunicativa, pero a partir de esta información debe generarse conocimiento, luego, quienes sean responsables de los polos de competitividad en Sucre y los decisores de políticas públicas del ámbito regional y nacional deben establecer un Centro de Inteligencia Competitiva para renglones de importancia económica como la Yuca, “tubérculo ampliamente cultivado en Colombia, que con 185.000 hectáreas sembradas es el tercer productor en Latinoamérica, después de Brasil y Paraguay, siendo Sucre el tercer productor en importancia para el país (Legiscomex, 2014), estas fortalezas, impelen un cambio de relaciones entre Gobierno, Empresarios y Académicos, bajo la premisa de una economía basada en la competencia, soportada en la generación de riqueza, la investigación y las ventajas comparativas, hasta lograr que cadenas como la yuca, otorgue sostenibilidad económica a los empresarios y al país.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Sucre, los municipios con la mayor producción de yuca (sola) son: San Pedro, Morroa y La Unión. Los municipios con la mayor producción de yuca (asociada e industrial) son: Ovejas, Corozal, Sincelejo, San Antonio de Palmito y Los Palmitos (Secretaría de Desarrollo y Medio Ambiente del Departamento de Sucre, mediante la metodología de Evaluaciones Agropecuarias realizadas en el año 2005, pág. 12).

En el departamento de Sucre las zonas de los municipios de San Juan de Betulia, Corozal, Palmito y Ovejas, son los propuestos por su significativa producción de yuca que va de 23 mil toneladas en Ovejas a 13 mil toneladas en San Juan de Betulia (Secretaría de Desarrollo y Medio Ambiente del Departamento de Sucre, pág. 22).

Frente a la producción nacional de yuca, Córdoba participa con el 12.8%, Sucre con el 9.8%, Cauca con el 2%, Nariño con el 0.05% y Valle del Cauca con el 0.6% (Dimas, 2016, pág. 48). A esta producción contribuye el ciclo vegetativo corto del cultivo, el cual varía de acuerdo a la tipo de clon sembrado (véase la Tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de los clones de yuca según ciclo vegetativo.

Característica	Duración del ciclo vegetativo
Yucas precoces	7 – 8 meses
Yucas semitardías	10 – 11 meses
Yucas tardías	17 – 24 meses

Fuente: (Dimas, 2016).

En el análisis de los 50 alimentos de mayor consumo en Colombia, cuatro de los cinco alimentos de interés, clasifican, quedando el arroz en primer lugar, la yuca en el puesto 20, el frijol en el puesto 26 y el maíz y la harina de maíz en puesto 46 y 47 respectivamente (Encuesta Nacional de Situación Nutricional- ENSIN. ICBF.2015, pág. 13).

La yuca se consume por el 19.3% de la población colombiana, en una cantidad promedio/día, de 83.2 gr., siendo la población adulta y adulta mayor los que más la consumen con un 20.9% y son los adolescentes entre 14 y 18 años y los adultos los que consumen las mayores cantidades con cerca de los 86 g/día (pág. 14).

El sector encuentra apoyo por parte de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATAS), con el apoyo de CORPOICA y CORPOMOJANA, asesoran al pequeño productor de yuca para mejorar sus rendimientos y su comercialización.

La yuca es uno de alimentos vegetales de mayor fuente de energía en el mundo, tanto para consumo humano como animal. Su cultivo se adapta a diferentes condiciones geográficas, por lo que puede ser una importante reserva cuando hay malas cosechas de otros productos alimentarios. La región Caribe colombiana es la de mayor producción en el país y en la última década incrementó las áreas sembradas. No obstante, en esta región la producción de este cultivo tiene un rendimiento inferior al del promedio nacional, pues predominan las siembras con sistemas tradicionales, sin el uso adecuado de tecnologías en la preparación y fertilización del suelo y semillas de calidad. En las tres últimas décadas se desarrollaron proyectos agroindustriales apoyados por el gobierno nacional, organismos internacionales y centros de investigación y desarrollo, con el propósito de superar la pobreza rural en las zonas productoras. Pese a su importancia, algunos de estos proyectos no funcionaron por falta de planeación o escasez de la materia prima (Aguilera, 2012).

Durante el 2015, el área sembrada de yuca en Colombia fue de 74.608 ha, con una participación del 9.3% entre los cultivos transitorios.

Los procesos industriales a que se someten las raíces de yuca con más frecuencia son los siguientes: producción de harina, de 'raspas' o trocitos, de almidón, de tapioca, de alcohol, ácido láctico, glucosa, dextrinas y gomas. La extracción de almidón permite obtener más subproductos importantes para la alimentación animal. Algunos de ellos

se conocen con diversas denominaciones según la región: bagazo, ripio o afrecho, mancha o cachaza, almidón no refinado y otros (Buitrago, 1990, pág. 534).

Es importante entonces conocer de manera más precisa las condiciones de competitividad que puede favorecer a la agroindustria de procesados de Yuca de Sucre para un mayor acceso a los mercados nacional e internacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones de competitividad e inteligencia competitiva que facilitan a la agroindustria de procesados de Yuca de Sucre un mayor acceso a los mercados nacional e internacional?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Considerando la vocación del departamento de Sucre como productor de yuca y la posesión de grandes extensiones de tierra aptas para el cultivo, se hace necesario mejorar los sistemas de información e inteligencia competitiva del segmento de negocio de la agroindustria en procesados de yuca, bajo la premisa de que pueden competir en los mercados nacionales e internacionales, y bajo la pretensión, de que al implementar el sistema de inteligencia competitiva, se pretende reducir los riesgos del mercado, evidenciar las oportunidades de mejora que permita a los empresarios ser más competitivos, contar con la asesoría sobre los cambios que se registren en el mercado y brindar las herramientas para una buena planeación, ejecución y mayor acceso a los mercados mundiales.

Las cifras que se encuentran oficialmente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sobre las exportaciones de derivados de la yuca, confirman que se ha exportado almidón y fécula; inulina en valor FOB por 95.000, 216.000, 235.000 (dólares FOB) para los años 2013, 2014, 2015 respectivamente, y para lo corrido del

periodo enero a agosto de 2016, la exportación de almidón se ubicaba en 48.000 dólares FOB (DANE, 2016).

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Analizar las condiciones de competitividad e inteligencia competitiva de la agroindustria de procesados de Yuca de Sucre y diseñar estrategias para lograr un mayor acceso a los mercados nacional e internacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar las características de producción y eslabonamientos productivos de la agroindustria de la Yuca en Sucre y oportunidades de desarrollo.
- Describir las condiciones de competitividad en la participación de los mercados nacional e internacional de la agroindustria de la yuca y perspectivas de mejoras en el posicionamiento de los mismos.
- Diseñar estrategias de inteligencia competitiva y posicionamiento de la agroindustria de la yuca del departamento de Sucre en las Subregiones Montes de María y Sabanas hacia los mercados nacional e internacional.

1.5 MARCO CONTEXTUAL

El Departamento de Sucre está ubicado en el norte del país, en la región de la llanura del Caribe con una superficie de 10.670 Km², lo que representa el 0.9% del territorio nacional, está dividido en cinco subregiones territoriales: Mojana, Montes de María, Morrosquillo, Sabanas y San Jorge, sus límites son: Al Norte y el Este con el

Departamento de Bolívar, al Sur con los Departamentos de Córdoba, Bolívar y Antioquia, y por el Oeste con el Departamento de Córdoba y el mar Caribe. Su ubicación geográfica con costas en el mar Caribe, su clima es cálido con temperaturas medias entre 27°C y 30°C, su distancia de referencia: situado en el norte de país, en la región de la llanura Caribe; localizado entre los 10°08'03" y 08°16'46" de longitud norte y los 74°32'35" de longitud (Gobernación de Sucre, 2015, pág. 22).

Las principales actividades económicas del departamento de Sucre son la ganadería vacuna, los cultivos de yuca, ñame, arroz, maíz, algodón, sorgo y plátano. La focalización del comercio está en su capital al igual que la prestación de servicios. La industria en el Departamento está poco desarrollada, lo que implica que hay un gran potencial para mejorar las condiciones para hacer al Departamento altamente competitivo (pág. 25).

1.5.1 Producción agrícola (Dimas, 2016)

De las 111 millones de hectáreas censadas en la superficie rural dispersa de nuestro país, el departamento de Sucre participa con el 0,9%; es decir, que el total de área rural dispersa censada en el departamento fue de 1.023.537 hectáreas, existiendo en ellas 17.296 Unidades de Producción Agropecuaria -UPAs-, en materia de cultivos, éstos se desarrollan en el 7,8% del área rural con uso agropecuario, primando en materia de producción los tubérculos como la yuca, seguido por cereales como el arroz y el maíz, así como, de la producción de hortalizas, verduras y legumbres.

Según el régimen de tenencia, para el total del área rural dispersa, el 64% de las UPAs afirmó una tenencia propia; 5,5% en arriendo; 3,2% como figura mixta; 1,8% propiedad colectiva; 1,4% en aparcería; y 2% en otros regímenes de tenencia.

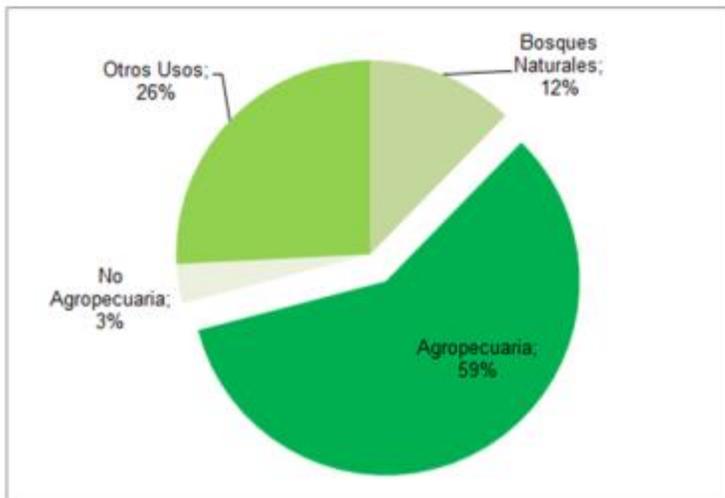
Figura 1. Participación de Sucre en el total nacional del área rural dispersa censada, 2014.



Fuente: DANE- Censo Nacional Agropecuario -CNA- 2014

Sucre posee un territorio marcado por una distribución del suelo a favor de las grandes extensiones (1.000 hectáreas y más), pues el 0,2% de las unidades productivas concentran el 36% del área rural en producción.

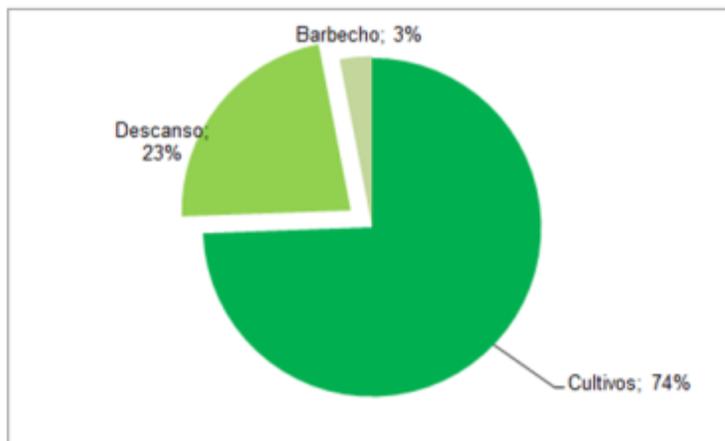
Figura 2. Distribución del uso del suelo rural disperso en Sucre.



Fuente: DANE- CNA 2014.

Del total de áreas rurales dispersas en el departamento, el 59% corresponde a usos agropecuarios, 12% bosques naturales; 3% áreas no agropecuarias y 26% otros usos.

Figura 3. Usos de la tierra de las unidades agrícolas en Sucre, 2014.



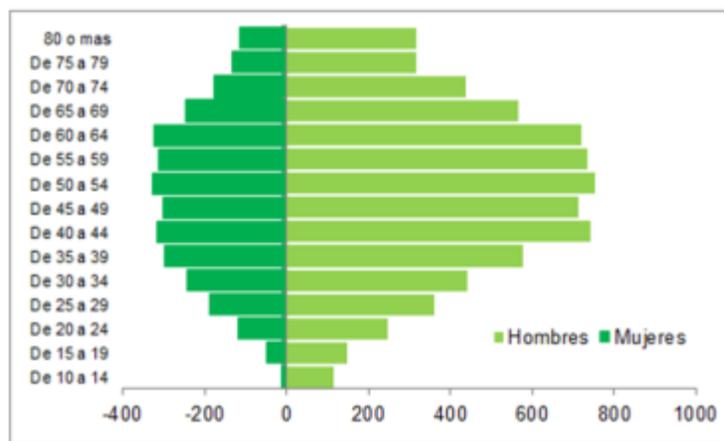
Fuente: DANE- CNA 2014.

De las áreas usadas en cultivos agrícolas, que son 62.573 hectáreas, el 74% corresponde a cultivos, mientras que el resto a barbechos y plantaciones de descanso.

1.5.2 Productores rurales

Según el Censo, en Sucre hay 10.341 productores residentes en el área rural dispersa censada, de los cuales el 70% son hombres y el 30% mujeres. Según rangos etarios, el 50% de los productores rurales del departamento tienen edades de 40 a 64 años, proporción que se conserva tanto para hombres como para mujeres.

Figura 4. Pirámide poblacional de los productores rurales en Sucre, 2014.



Fuente: DANE- CNA 2014.

Por otra parte, el 43% de los productores rurales tiene como máximo grado de escolaridad la primaria y el 29% no tiene ningún grado de estudios. De hecho, el 27% de estos productores, no sabe ni leer ni escribir; el 88% de los mismos se encuentra vinculado al régimen subsidiado de salud, 7% al régimen contributivo, 1% al régimen especial y 4% no se encuentra afiliado al sistema.

1.5.3 Pobreza

Según el DANE (2014), 90.040 personas, es decir, el 59,6%, viven en las áreas rurales dispersas del departamento en situación de pobreza multidimensional¹, el cual resulta superior al promedio nacional del 45,6%. Algunos datos que contribuyen a este índice

¹ La pobreza multidimensional identifica múltiples carencias a nivel de los hogares y las personas en los ámbitos de la salud, la educación y el nivel de vida.

son los siguientes: El 97% de los hogares rurales en Sucre no tienen alcantarillado y en el 84,4% de los hogares el promedio de años de educación de las personas mayores a 15 años es menor a 9 años de educación: del total de unidades productivas, el 92% afirmó no tener maquinaria; el 93% no recibió asistencia técnica y el 91% no realizó ninguna solicitud de crédito agropecuario en el año anterior.

Del 8% que afirmó tener maquinaria, el 75% la usó para el manejo del cultivo agrícola. De los pocos que recibieron asistencia técnica, la mayoría se relacionó con la temática de las buenas prácticas agrícolas. Por último, de los pocos que solicitaron crédito agropecuario, al 74% le fue aprobado y la mayoría de recursos se utilizaron para compra de animales, compra de insumos y pagos de mano de obra.

1.5.4 Producción agrícola

En 2013 en Sucre se registró una producción de 5.868 toneladas en los principales cultivos agro-industriales, donde se destacan el tabaco, históricamente cultivado en los Montes de María, con una producción de 2.450 toneladas; y la caña panelera, que es cultivada principalmente en las poblaciones de San Marcos, Majagual, Guaranda y Sucre, con 1.802 toneladas.

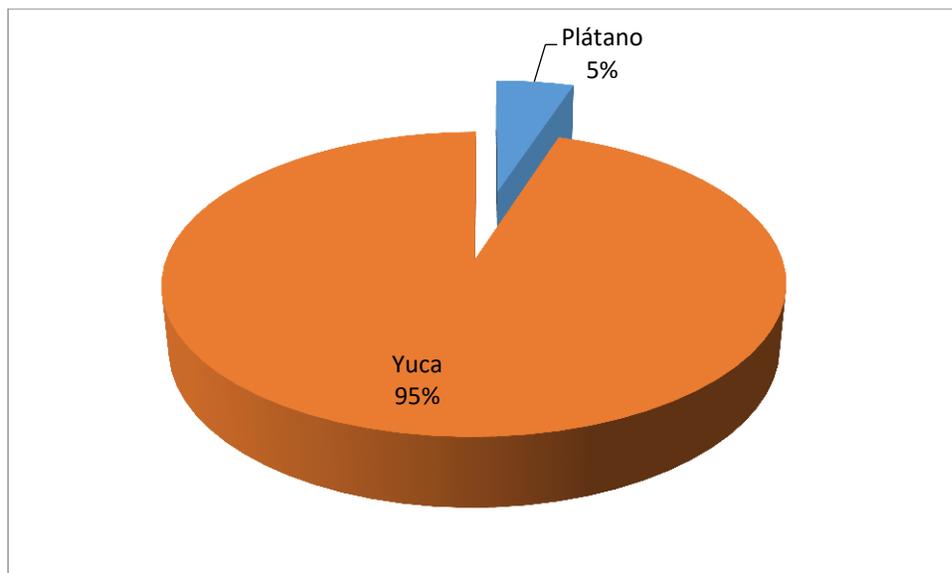
Dentro del grupo de frutas, se destacan la papaya con una producción anual de 16.529 toneladas, seguida, en una menor proporción de la piña con 1.499 toneladas. En total los principales frutales en Sucre arrojaron una producción de 19.506 toneladas anuales.

Dentro del grupo de los cultivos de flores y follajes, hortalizas, verduras y legumbres, aromáticas y condimentarias, entre otras, los principales cultivos son las 'hortalizas, verduras y legumbres' con 20.874 toneladas anuales, seguida de 'plantas aromáticas, condimentarias y medicinales' con 17.963 toneladas.

En el grupo de tubérculos y plátanos hubo una producción de 181.021 toneladas en los principales cultivos, destacándose la yuca con 171.365 toneladas anuales. Es

importante aclarar que, no aparecen cultivos como el ñame, dado que el anexo del DANE del Censo solo ilustró los principales cultivos de cada grupo en el país.

Figura 5. Principales cultivos de plátanos y tubérculos en Sucre, 2013.



Fuente: DANE- CNA 2014

1.6 MARCO TEÓRICO

“Se puede perdonar el ser derrotado, pero nunca el ser sorprendido”

Federico I el Grande, de Prusia

En este acápite se abordará el sustento teórico de las categorías de análisis del estudio, las cuales están referidas a inteligencia competitiva y posicionamiento de productos en el mercado.

1.6.1 Inteligencia Competitiva

El concepto de Inteligencia Competitiva (IC) se define como “el proceso sistemático de búsqueda, recopilación, análisis e interpretación de información científica, tecnológica y

comercial que permite la toma de decisiones. Este servicio es clave para las organizaciones porque permite identificar quiénes son los competidores, qué productos o servicios tienen, qué innovaciones están generando y, además, reconocer factores del contexto (políticos, económicos, legales, entre otros) que afectan a la industria (Pontificia Universidad Javeriana, 2016).

En el país, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), define la Inteligencia competitiva, como “una herramienta administrativa que tiene como objetivo obtener información relevante y de valor estratégico del entorno para analizarla, tomar decisiones y desarrollar estrategias” (ICONTEC, 2008, pág. 4).

En el mismo sentido de la acepción anterior, la AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) considera que “la inteligencia competitiva comprende el análisis, interpretación y comunicación de información de valor estratégico acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones como elemento de apoyo para ajustar el rumbo y marcar posibles caminos de evolución, de interés para la organización (UNE 166006, 2011, pág. 3).

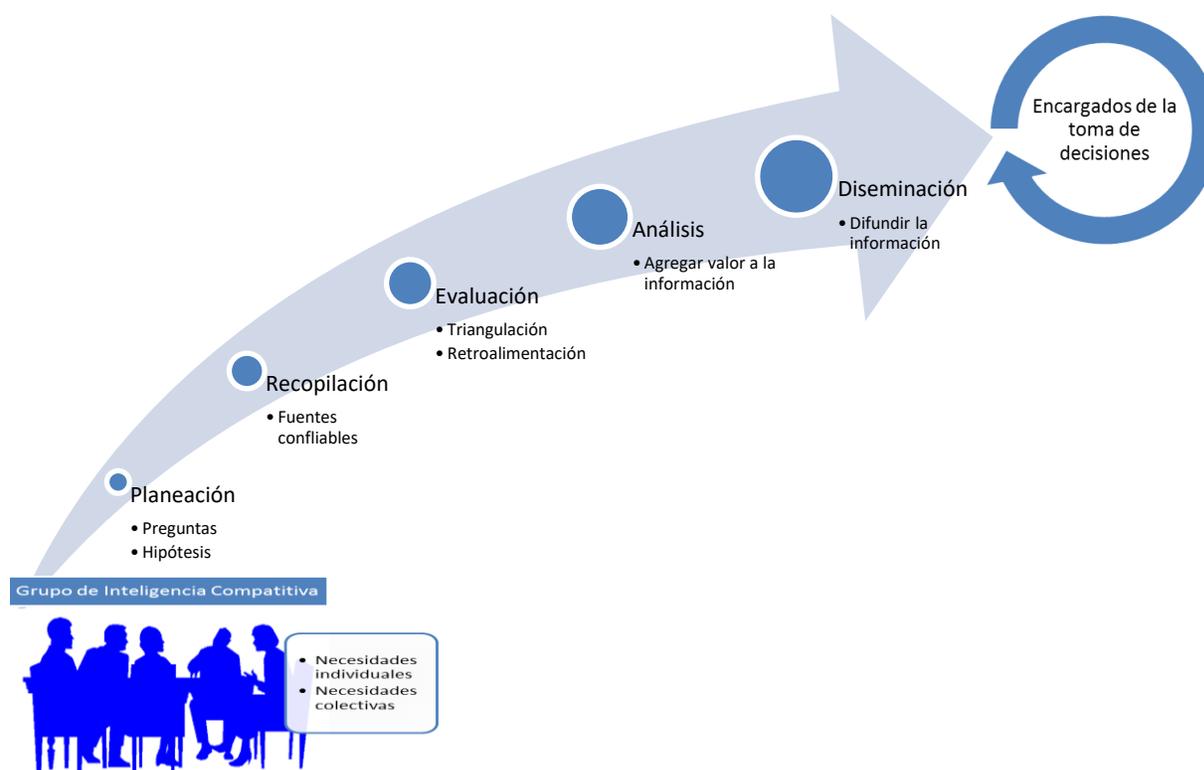
Los anteriores conceptos emanados de organismos de normalización, deja apreciar que la Inteligencia competitiva es tratada como disciplina, de surgimiento reciente, y una consecuencia de la gran cantidad de información acumulada, abundante y disponible en diversidad de áreas, la necesidad de recuperarla decantada, requiere que sea clasificada y procesada para fines específicos.

El origen y aplicación inicial de la Inteligencia Competitiva es tímida, algunos estudios señalan que “*since the 1970s and 1980s, business have used business information and structured business analysis to tackle complex business decisions*” (Kannan, Pappathi, & Karnan, 2012, pág. 32), siendo a partir de 1986, cuando se funda la Sociedad de Profesionales para la Inteligencia Competitiva (SCIP, siglas en inglés de *Society for*

Competitive Intelligence Professionals), que adquiere un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones (SCIP, 2016).

En la actualidad el concepto se comprende desde distintas expresiones que se usan a manera de sinónimos, el argot comprende: Inteligencia Competitiva, Inteligencia de Negocios, Inteligencia Económica, Inteligencia Corporativa, Vigilancia Competitiva, entre tales enunciados se presentan ligeras variantes, pero se orientan hacia el mismo objetivo: fortalecer la ventaja competitiva de las organizaciones mediante un conocimiento más diáfano de las condiciones del entorno, para apoyar el proceso de toma de decisiones con información analizada con valor agregado (Mier, 2002, pág. 274).

Figura 6. Ciclo secuencial de Inteligencia competitiva.



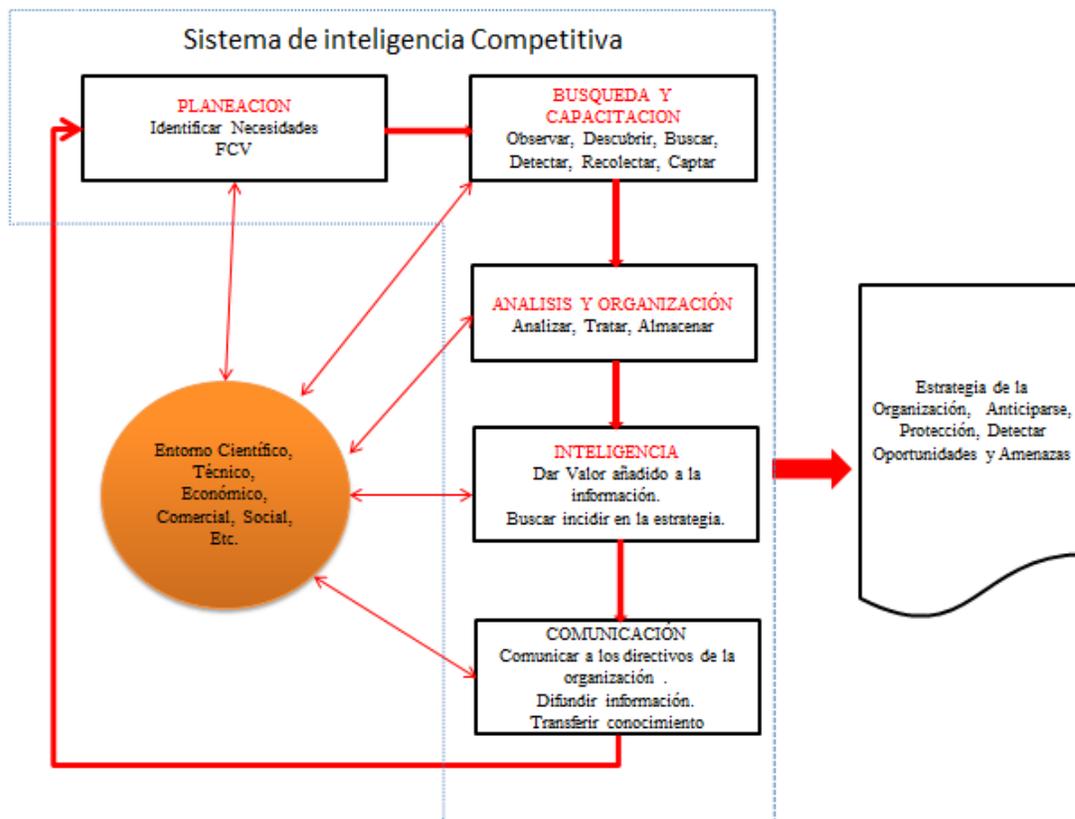
Fuente: Elaboración propia basada en (Mier, 2002).

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

De acuerdo con (Mier, 2002), el proceso se inicia con la necesidades individuales o colectivas allegadas al Centro o Grupo de Inteligencia Competitiva, quienes pasan a planear el ejercicio de captura de la información, orientándose a partir de preguntas de investigación y planteamiento de hipótesis; de ahí pasan a la compilación de las fuentes documentales confiables desde una selección rigurosa; subsecuentemente realizan la evaluación a partir de la triangulación de la información; luego se surte la etapa de análisis, momento en el cual se agrega valor a la información; finalmente se difunden los contenidos, allegándolos a los tomadores de decisiones.

Otra forma gráfica que deja apreciar la integralidad de la Inteligencia Competitiva como sistema, es el propuesto por (Sánchez & Aristizabal, 2007), como se aprecia en la Figura 7.

Figura 7. Sistema de Inteligencia Competitiva.



Fuente: (Palop & Vicente, 1999)

Como se aprecia, los procesos de Inteligencia Competitiva (Planeación, Búsqueda, Análisis, Inteligencia y Comunicación) están cíclicamente interrelacionados, y para cumplir su función debe interactuar de forma permanente con el entorno externo, de donde se sustraerá datos que entran al ciclo para ser transformados en información útil que se allega a las empresas para la toma de decisiones.

Ese entorno de interés para el Sistema de Inteligencia Competitiva está fincado según Ashton y Klavans (1997), en tres componentes:

Figura 8. Componentes del Sistema de Inteligencia Competitiva.



Fuente: Elaboración propia basada en Ashton y Klavas (1997).

Como se aprecia, son tres los componentes principales o globales de la Inteligencia Competitiva, sobre los cuales se ejerce vigilancia: Mercado, competidores y ciencia & tecnología. Indagarlos, implica hacerse ciertas preguntas orientadoras para cada ámbito de actuación.

La Inteligencia Competitiva requiere de intervención humana para la interpretación, representación y visualización de la información” (Ortoll & García, 2015). Un aspecto clave cuando se trata de establecer los costos de implementación de un sistema de Inteligencia Competitiva.

1.6.2 Vigilancia Tecnológica

Este concepto de vigilancia no puede ser confundido con espionaje, por tanto cabe aclarar que se concibe como un “proceso organizado, selectivo y sistemático, para observar, captar, seleccionar, analizar y difundir la información de la propia

organización y del exterior como herramienta de gestión para la toma de decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios” (ICONTEC, 2008, pág. 7). De acuerdo con este Instituto, se distinguen cuatro tipos de Vigilancia, aplicables al interior y al exterior de la organización:

- a. **Tecnológica:** Centrada en los avances del estado de la técnica y en particular de la tecnología y de las oportunidades y amenazas que genera.
- b. **Competitiva:** Implica un seguimiento y análisis de los competidores actuales, potenciales, y de aquellos con producto sustitutivo.
- c. **Comercial:** Indica la atención sobre los consumidores, clientes y proveedores.
- d. **Del entorno:** Centra su observación sobre el conjunto de aspectos sociales, legales, medio ambientales, culturales, que configuran el marco de la competencia.

Por tanto, puede comprenderse la vigilancia como la “construcción de una nueva percepción no evidente del entorno a través de la combinación de conocimientos y productos informativos dispersos, hasta construir un nuevo mosaico” (Pontigo) (Cubillo, 1997).

De ahí que se afirme que “nunca más (el oficial de inteligencia técnico-económica) deberá preocuparse de diseñar caminos y medios para asegurar el acceso a la información, construir canales privilegiados y proteger el secreto de sus fuentes. El estará preocupado por el procesamiento de vastas cantidades de datos, en verificar y comparar diferentes fuentes a fin de elegir la más confiable y la menos onerosa, y en establecer interconexiones entre una variedad de asuntos y eventos de particular relevancia” (Cubillo, 1997).

En concreto, “la vigilancia tecnológica es una herramienta fundamental en el marco de los sistemas de gestión de I+D+i. La mejora que proporciona en el acceso y gestión de

los conocimientos científicos y técnicos, así como en la información sobre su contexto de aplicación, junto a la comprensión a tiempo del significado e implicaciones de los cambios y novedades en el entorno, la convierte en indispensable en la toma de decisiones para el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso en una organización (UNE 166006, 2011).

Las etapas necesarias para encontrar tendencias sobre vigilancia tecnológica, sigue los mismos pasos del ciclo sistemático de la Inteligencia Competitiva para producir nueva información. No obstante, existen diferencias entre ellas, de acuerdo a sus fines, porque “la vigilancia tiene un papel de detección mientras la inteligencia competitiva tiene por misión el posicionamiento estratégico de la empresa en su entorno (Comunidad de Madrid, 2004, pág. 13).

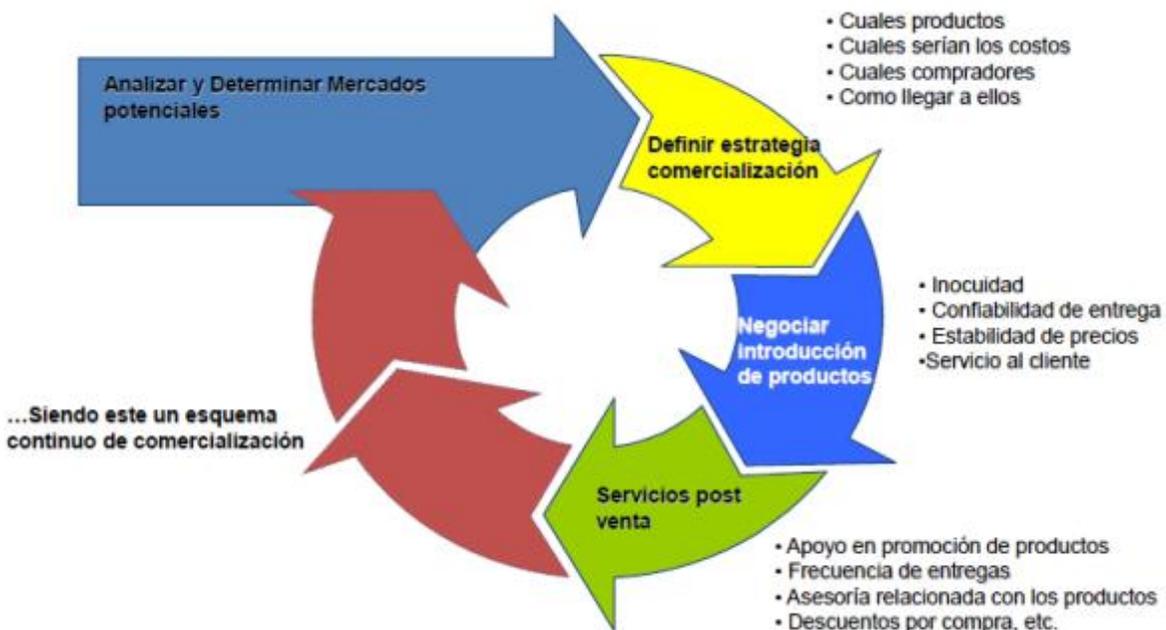
No obstante, como analizan (Plazas, Pabon, & Rebolledo, 2007, pág. 119), debe tomarse en cuenta que el modelamiento de los ciclos de vigilancia e inteligencia competitiva han sido propuestos para organizaciones empresariales e industriales de grandes dimensiones, por lo que resulta difícil que los integrantes más débiles de una red empresarial rural, cuenten con recursos humanos y materiales necesarios para implementarlas. Por eso han propuesto como paso previo al inicio de cualquier ciclo de vigilancia e inteligencia, crear el antecedente necesario para direccionar las actividades posteriores que estas empresas puedan emprender para implementar estas estrategias en sus organizaciones; a este proceso previo se le designa como etapa cero o de diagnóstico.

A partir de esta aclaración, se entiende, que la Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica se lleva a cabo en organizaciones de todos los tamaños a través de un proceso continuo y sistemático que implica la recolección de información, análisis con conclusiones relevantes, y la obtención y difusión controlada de resultados para la toma de decisiones más acertadas, sobre todo las relacionadas con el mercado, innovación, diseño de productos e investigación y desarrollo (Plazas, Pabon, & Rebolledo, 2007, pág. 119).

1.6.3 Mercado

El mercado, como función de la Inteligencia Competitiva, es entendido como “un proceso de exploración de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencial de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado. Por tanto, realizar un estudio de Inteligencia de Mercados es un paso necesario para todos los empresarios que deseen incursionar o mejorar su participación en el comercio internacional” (PROMPERU, 2012, pág. 2).

Figura 9. El proceso de Inteligencia de Mercado.



Fuente: (PROMPERU, 2012, pág. 3).

Como se puede apreciar en la Figura 9, la información a considerar para desarrollar la Inteligencia de Mercados, es “amplia y diversa: precios de materias primas e insumos; desarrollo de nuevos procesos e insumos; inversiones, lanzamiento de nuevos productos, promociones y precios de la competencia; aparición y desaparición de competidores, locales e internacionales; promulgación y aplicación de políticas que afecten, en uno u otro sentido, la competitividad de la empresa; eventos promocionales y de acercamiento a clientes, tales como ferias, rueda de negocios, plataformas de

exportaciones; tecnologías, insumos, procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad.

En tal sentido, la inteligencia de mercados “sirve para determinar los mercados más prometedores, explorar la posibilidad de vender en ellos y establecer cómo efectuar la comercialización para satisfacer sus exigencias” (IICA, 2006, pág. 17).

Son varias las ventajas que tiene la Inteligencia de Mercados, entes las cuales pueden mencionarse:

- Reduce riesgos del mercado
- Identifica oportunidades de negocio antes o mejor que la competencia
- Anticipa los cambios en el mercado
- Brinda alta calidad de información sobre el cliente o competidor
- Disminuye costos de venta
- Mejora el control y la administración de ventas
- Mejora el conocimiento de la competencia
- Optimiza la distribución de la información dentro de la organización y su seguridad
- Facilita un buen planeamiento y ejecución
- Permite priorizar la inversión en mercadeo (PROMPERU, 2012, pág. 4).

1.6.4 Competidores

La empresa compara constantemente el valor y la satisfacción de clientes que sus productos, precios, canales y promoción entregan, con los de sus competidores más cercanos, en tal sentido deberá conocer:

- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué objetivos y estrategias tienen?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

- ¿Cómo reaccionarán ante las estrategias competitivas?(Kotler & Armstrong, 2001, pág. 48).

Se identifican cuatro niveles de competidores, a saber:

Tabla 2. Niveles de competidores.

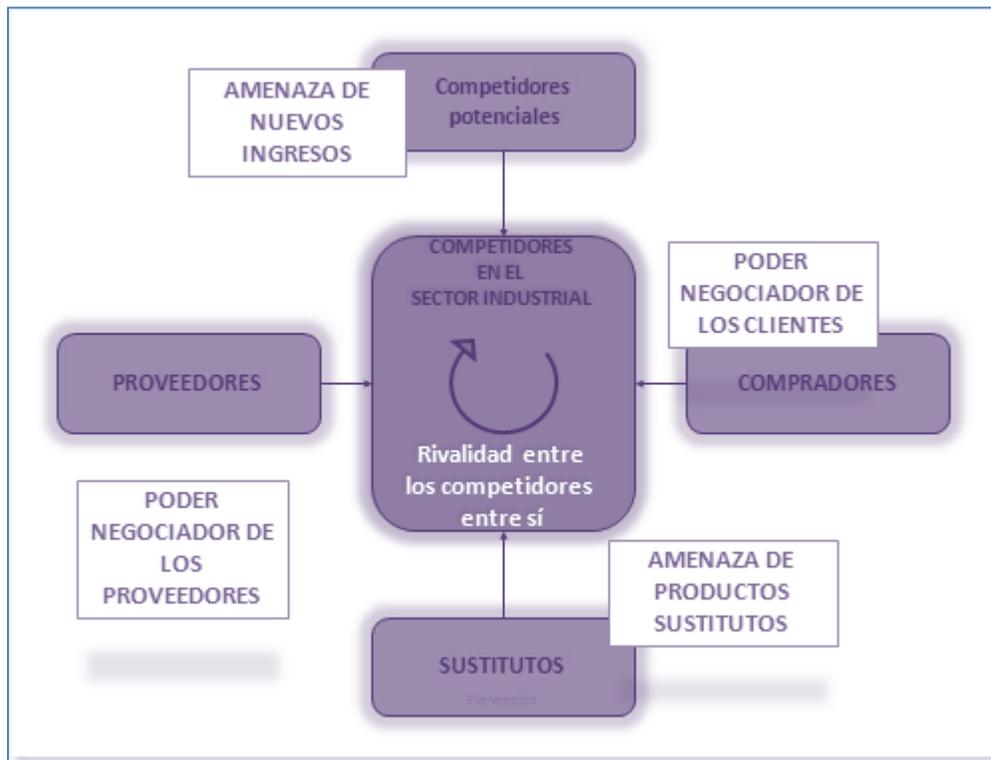
Competencia de marca	Competencia de industria	Competencia de forma	Competencia genérica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes ▪ Rango de precios similares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que fabrican el mismo producto o tipo de producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas fabricantes de productos que proporcionen el mismo producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que compiten por el mismo valor de consumo

Fuente: (Kotler, Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control, 2001, pág. 28).

De acuerdo con Porter (1991), “las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

1. La entrada de nuevos competidores
2. La amenaza de sustitutos
3. El poder de negociación de los compradores
4. El poder de negociación de los proveedores
5. La rivalidad entre los competidores existentes

Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente:(Porter, 1991).

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital (Porter, 1991, pág. 22).

Kotler & Keller (2012) al analizar las cinco fuerzas de Porter señalan que las amenazas que representa cada una de las fuerzas son las siguientes:

Tabla 3. Amenazas de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Fuerza	Amenazas
1. Rivalidad intensa en el segmento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un segmento no es atractivo si en él participa ya un gran número de competidores fuertes o agresivos. ▪ Es aún menos atractivo si es estable o está en declive, si se debe añadir capacidad de producción en grandes incrementos, si los costos fijos o las barreras de salida son altos, o si los competidores tienen mucho que perder por dejar de servir al segmento. ▪ Estas condiciones llevarán a guerras de precios frecuentes, a batallas publicitarias y a lanzamientos de nuevos productos, y harán que competir sea caro. El mercado de telefonía móvil ha enfrentado una feroz competencia

	debido a la rivalidad que hay en los segmentos.
2. Nuevos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas. Son pocas las empresas nuevas que pueden entrar al sector, y aquellas con mal desempeño pueden salir con facilidad. ▪ Cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, existe una alta probabilidad de obtener grandes ganancias, pero las empresas se enfrentan a un riesgo mayor porque las que tienen resultados menos positivos permanecerán en el mercado y darán pelea. ▪ Cuando tanto las barreras de entrada como de salida son bajas, las empresas entran y salen del sector con facilidad, y los rendimientos son estables pero bajos. ▪ El peor caso es cuando las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida son altas: las empresas entran durante las buenas épocas, pero les resulta difícil salir en las épocas malas. El resultado es una sobrecapacidad crónica y ganancias bajas para todos. La industria de la aviación tiene bajas barreras de entrada pero las de salida son altas, lo que provoca que todas las líneas aéreas tengan que luchar durante las debacles económicas.
3. Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. ▪ Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. Si la tecnología avanza o aumenta la competencia en estas industrias sustitutas, los precios y ganancias probablemente caerán. ▪ Los viajes por avión enfrentan un desafío de rentabilidad muy fuerte, debido a la oferta de viajes en autobús o en tren.
4. Poder de negociación de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un segmento no es atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o en crecimiento. ▪ El poder de negociación de los compradores aumenta cuando están más concentrados o más organizados, cuando el producto representa una fracción significativa de sus costos, cuando el producto no está diferenciado, cuando los costos por cambiar de marca son bajos para los compradores, cuando los compradores son sensibles al precio por las bajas ganancias, o cuando pueden integrarse verticalmente hacia atrás. ▪ Para protegerse, los vendedores podrían elegir compradores con menor poder de negociación, o cambiar de proveedores. Una mejor defensa sería desarrollar ofertas superiores, que los compradores no puedan rehusar.
5. Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de aumentar los precios o reducir la cantidad suministrada. ▪ Los proveedores tienden a ser poderosos cuando están concentrados u organizados, cuando pueden integrarse verticalmente hacia adelante, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto suministrado es un insumo importante, y cuando los costos de cambiar proveedores son altos. ▪ La mejor defensa consiste en crear relaciones ganar-ganar con los proveedores, o utilizar múltiples fuentes de aprovisionamiento.

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 232).

Pero para Porter (1991) “una empresa no es usualmente un prisionero de la estructura de su sector industrial. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas” (pág. 23).

Como se puede apreciar, “el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter se concentra en los competidores, frecuentemente a expensas de la atención a los clientes” (Escrig, 2001, pág. 49), difiriendo de otros modelos de competencia como aquellas que se enfocan en la diferenciación, las cuales defienden que “la mejor estrategia competitiva es la estrategia que otorga valor al cliente. La orientación hacia el cumplimiento y la superación de las expectativas del cliente coloca a la empresa en una mejor posición que los competidores para retener y ganar nuevos clientes” (Escrig, 2001, pág. 49).

Para cerrar este acápite, puede decirse, que conocidos los entornos (mercado, competidores, I&D), sobre los cuales se ejerce Inteligencia Competitiva, debe tomarse en cuenta también, qué tipo de información interesa explorar de acuerdo al tipo de actor o beneficiario de esa información. En tal sentido se estaría de acuerdo con (Pérez, 2015, pág. 6), cuando afirma que, tratándose de una empresa, tendría que conocer:

- ¿Cómo evoluciona el entorno Tecnológico?
- ¿Cuál es la estructura y el tamaño del mercado?
- ¿Perfiles estratégicos: Persona, Cliente, Organización, Sector, País?
- ¿Perfil de los competidores líderes? ¿Principales ventajas?
- ¿Cuáles son los competidores emergentes? ¿Tecnologías utilizadas?
- ¿Qué estrategia tecnológica adoptan los competidores?
- ¿Qué tecnologías están desarrollando?
- ¿En qué estado se encuentran nuestras tecnologías?

En el mismo sentido, tratándose de emprendedores, y considerando las sensibles diferencias con las grandes organizaciones, como se hacía anotar antes, tendrían que considerar conocer aspectos como:

- ¿Dónde invertir y emprender?
- ¿Perfil de los emprendedores líderes?

- ¿Quiénes son las nuevas empresas tecnológicas?
- ¿A quién se puede acudir para obtener asesoramiento?
- ¿Hasta qué punto es complicado acceder a los primeros clientes para ir haciéndose un nombre en el sector?
- ¿Qué características tienen nuestros clientes?
- ¿Con qué apoyos institucionales se puede contar?
- ¿Cómo es el mercado de los servicios? (Pérez, 2015, pág. 7)

Como colofón puede decirse, que la Inteligencia Competitiva encuentra razón de ser en las palabras de Porter (1991), cuando advierte que “las empresas que triunfan tienden a desarrollar una predisposición hacia todo lo que es predecible y estable; trabajan para defender lo que tienen. El cambio es atemperado por el temor, pues hay mucho que perder. Las empresa, en todos los niveles, elimina toda información que apunte a nuevos enfoques, modificaciones o desviaciones de la norma. El ambiente interno actúa como un sistema inmunitario que aísla o expulsa a los individuos ‘hostiles’ que cuestionan las orientaciones actuales o el modo de pensar consagro. La innovación cesa; la empresa se estanca, que los competidores la rebasen es sólo cuestión de tiempo” (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991, pág. 174); por tanto la Inteligencia Competitiva es un factor de dinamismo en las empresas que evita el peligro de lo consagrado, sabida cuenta que en el mundo de las organizaciones los cambios son permanentes.

1.6.5 Posicionamiento de mercado

El posicionamiento en el mercado consiste en establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear un plan de marketing detallado. La tarea de posicionamiento consta de tres pasos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2003):

1. Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición
2. Seleccionar las ventajas competitivas correctas
3. Escoger una estrategia de posicionamiento general

El posicionamiento íntegro de una marca es su propuesta de valor, la mezcla total de beneficios con base en los cuales se posiciona la marca. En general, las empresas para posicionarse pueden escoger una de cinco propuestas de valor ventajosas para posicionar sus productos: más por menos, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos o más por menos. Luego deben comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida (Kotler & Armstrong, Marketing: Edición para América Latina, 2001).

Kotler & Armstrong (2001) dicen que “para tener éxito, la empresa debe satisfacer mejor que sus competidores a los consumidores meta. Por ello las estrategias de marketing deben adaptarse a las necesidades de los consumidores y también a las estrategias de competencia” (p. 48).

Las estrategias de marketing competitiva que una empresa adopte depende de su posición en la industria, así una empresa que domina el mercado adoptará una o más de las diversas estrategias de:

- **Líder del mercado:** Empresas que dominan un mercado a partir de una mayor participación frente a su competencia.

- **Retadores del mercado:** Son empresas que ocupan el segundo lugar y puede decidir entre atacar de forma agresiva a sus competidores para obtener una mayor participación en el mercado; puede optar por atacar al líder del mercado, a otras empresas del mismo tamaño, a competidores locales y regionales más pequeños.
- **Seguidor de mercado:** Algunas empresas no líderes deciden seguir al líder del mercado en lugar de retarlo. Las empresas que usan la estrategia de *seguidor de mercado* buscan tener una participación del mercado y utilidades estables imitando las ofertas de productos, precios y programas de marketing de sus competidores.
- **Ocupador de nichos de mercado:** Las empresas pequeñas dentro de un mercado, o incluso las grandes que carecen de posiciones establecidas, a menudo adoptan estrategias de *ocupador de nicho de mercado*, haciéndose especialistas en atender nichos de mercado que los principales competidores pasan por alto. Los ocupadores de nicho evitan confrontaciones directas con los grandes, especializándose en términos de mercado, clientes, producto o mezcla de marketing y llegando a ser tan rentables como las empresas grandes (Kotler & Armstrong, Marketing: Edición para América Latina, 2001, pág. 48).

En tal sentido se podría decir que el concepto de marketing se moldea al carácter de la organización pero conserva sus principios básicos centrados en saber quién es su cliente y en el proceso de planeación estratégica, susceptible de aplicarse a todo tipo de organización.

1.7 MARCO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación es de tipo cuantitativa y analítica propositiva, ya que se trata realizar un análisis de la inteligencia competitiva donde se estudiarán las variables relevantes para la toma de decisiones y diseño de propuestas de estrategias.

1.7.2 Población y Muestra

De acuerdo con los registros de la Cámara de Comercio, son 10 las empresas que elaboran almidones y productos derivados de la yuca en el departamento de Sucre. Debido al tamaño de esta población, se asume como muestra, y se les aplica una encuesta censal.

1.7.3 Operacionalización de las Variables

Tabla 4. Operacionalización de las variables.

Variables		Definición	Indicadores
Independiente	Inteligencia competitiva de la agroindustria de procesados de la yuca.	Inteligencia competitiva es una función utilizada por las organizaciones para que los ejecutivos cuenten con la información estratégica oportunamente y tomen acciones efectivas antes de que los eventos ocurran (Mier, 2002, pág. 273).	<p>Sistema de inteligencia competitiva</p> <p>Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quiénes son los competidores claves? ▪ ¿Cuáles son sus capacidades, objetivos y estrategias? ▪ ¿Cuáles son sus precios y costos? ▪ ¿Quiénes son sus principales clientes? <p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué cambios y tendencias están ocurriendo? ▪ ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que pueden impactar a la organización? ▪ ¿Cómo se puede anticipar? <p>Ciencia y tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el estado del arte de las tecnologías de la organización? ▪ ¿Cuáles son los grupos de amenaza en I&D de las tecnologías inherentes a la organización? ▪ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para la organización? ▪ ¿En qué tecnologías están invirtiendo los competidores?

Dependiente	Posicionamiento en el mercado nacional e internacional.	Es la percepción que los clientes actuales y potenciales tienen sobre los productos, marca u organización, en relación con la competencia. En tal sentido se estaría hablando del posicionamiento de los procesados derivados de la agroindustria de la yuca en el mercado tanto en el mercado nacional como internacional.	<p>Para el objetivo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de producción de la yuca ▪ Eslabonamiento productivo de la agroindustria ▪ Oportunidades de desarrollo de la agroindustria <p>Para el objetivo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de competitividad en los mercados nacional e internacional de la agroindustria ▪ Perspectivas de mejoramiento de la agroindustria. <p>Para el objetivo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de inteligencia competitiva para la agroindustria de procesados de la yuca en el mercado nacional e internacional.
-------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

1.7.4 Técnicas de Recolección de la Información

Durante el desarrollo de la investigación acerca del Análisis de Inteligencia Competitiva de la Agroindustria en Procesados de Yuca hacia mercados Nacional e Internacional, se manejaron diversas fuentes de información, entre estas están las fuentes secundarias, tales como: DIAN, DANE, Banco de La Republica, Procolombia, Cámara de Comercio de Sincelejo y otras entidades relacionadas.

Además las fuentes primarias directas, se abordarán a través de encuestas a gerentes de plantas procesadoras de yuca del Departamento de Sucre como Almidones de Sucre, Industria Colombiana de Almidones El Triunfo SAS, Planta Procesadora de Yuca El Manantial, Empresa Comercializadora del Rosario SAS, Procesadora de Yuca el Arroyo, ASOPRALSA, ANPPY, FEDEYUCA.

Así mismo, entrevistas a expertos productores a nivel nacional y personal encargado de estadísticas en el CIAT, para la recolección de estudios y tendencias actuales, en tal sentido también se obtuvieron datos y entrevistas en: Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el fin de contar con información adicional que se pueda clasificar para apoyar las conclusiones de este proyecto.

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

1.7.5 Tratamiento de la Información

Sobre la información primaria, se consultó en la Cámara de Comercio de Sincelejo las empresas que pertenecen al sector agroindustrial; se analizaron los resultados obtenidos de la información secundaria, clasificando los datos de tal manera que se pudiesen completar con consultas en internet y consulta a expertos, triangulando así la información.

2. ASPECTOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO Y DE LA ACTIVIDAD DE LOS PRODUCTORES Y PROCESADORES DE YUCA

Tener en cuenta el ruido pero también el "silencio profundo"

(Palop & Vicente, 1999)

2.1 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DEL DEPARTAMENTO

Sucre ocupó el puesto 20 de 29 en el escalafón de competitividad (2012-2013), el desempleo departamental 9,4% (Cepal, 2012; Dane, 2013), con estas cifras, el Departamento puede aprovechar de una de sus principales actividades económicas como lo es la hortofrutícola sobresaliendo la producción de yuca, para aprovechar las oportunidades que ofrecen los TLC que tiene Colombia vigentes y en negociación. En la Revista de las oportunidades de Proexport ilustra el gran potencial que tiene el departamento para exportar a Europa, Estados Unidos y Canadá que puede aprovecharse para mejorar la competitividad y afrontar los retos que la globalización impone.

Un aspecto importante de revisar es la tecnificación de cultivos para mantener una producción óptima, se destaca que la producción del año 2014 fue afectada por la sequía e incrementando los precios tanto de la yuca industrial como la de consumo humano redundando el precio por kilo de \$500 a \$1.200 (Legiscomex, 2014).

De acuerdo a la información registrada en Legiscomex, el Departamento de Sucre exportó a Panamá en productos procesados de yuca US\$ FOB 112.742,78 durante el año 2015 por lo que se estima que este mercado se debe conservar y potencialmente al mercado de Estados Unidos y la Unión Europea.

En la agenda interna de competitividad del Departamento se encuentra una estrategia de apostarle a unos sectores, entre ellos se encuentra la Agroindustria focalizada en la

Yuca, entre otros, sin embargo, lo paradójico es que a pesar de ser uno de los principales productos que se cultivan, no es el más industrializado y por tanto se afecta una mejor competitividad en el renglón yuquero.

En la hoja de ruta del Departamento de Sucre planteada en el proyecto IFR 005-019, se identificó una estructura sobre el negocio de la Yuca y el desarrollo empresarial, en donde se puede destacar que existe: Una caracterización para las empresas pequeñas con uso de tecnologías blandas; y una caracterización para la única empresa grande que hace transformación con tecnologías de punta.

2.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SUBSECTOR EN EL DEPARTAMENTO

A continuación se describe la situación de la cadena de valor de la yuca en el departamento de Sucre, a partir de un estudio sobre competitividad que buscaba priorizar hacia renglones que como la yuca, posibilitan un Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS) para el territorio, determinándose que:

Entre las tipologías de empresas en el ámbito de la agrocadena de la yuca para el departamento de Sucre, se identifican cierto número de actores que dan cuenta de: un productor integral, dos productores de almidón; tres fábricas; aproximadamente siete personas que ejercen funciones como consolidadores y 150 productores que se encuentran registrados, más los productores informales.

En las relaciones de negocio se presenta poca fidelidad hacia los consolidadores y la información sobre el sector la manejan los actores ubicados hacia el final de la cadena, es decir, transformadores, exportadores, quienes hacen uso de esta para la toma de decisiones, pero los eslabones al inicio de la cadena, como los proveedores y los productores de la materia prima en fresco no cuentan con información sobre la importancia del sector y cómo impacta la industria de alimento.

La industria auxiliar de transformación cumple con los estándares de calidad nacional e internacional, pero sin llegar a ser sofisticada, pero logra una importante oferta de productos, contándose con eslabones habilitados a lo largo de la cadena, pero con el riesgo de la insuficiencia de materia prima para que los negocios de la industria auxiliar crezcan, se diversifique y se especialice hacia productos como pegantes, farmacia, plásticos o harinas. En tal sentido, la ventaja competitiva que se desprende de la capacidad para copar mercados exteriores a través de productos como el almidón industrial y el foodservice por parte de la industria auxiliar, encuentra dificultades en la fuente, es decir, en la suficiencia de suministro de la materia prima en fresco.

Los catalizadores de la industria de transformación de la yuca, entendidos como aquellos aspectos que agilizarían las ventajas competitivas de la industria, están siendo subutilizados, por ejemplo, no se cuenta con inversiones importantes en sistemas de riego, lo que permitiría salvar obstáculos como la estacionalidad de los cultivos; los productores al no reconocer su importante papel en el sector, recrean una cultura de poca fidelidad que coadyuve a consolidar la cadena y suplir la demanda internacional; perfiles profesionales formados por las universidades locales no están siendo absorbidos laboralmente por el sector, de manera particular en la fase de producción, donde se requiere optimización productiva y técnicas de cultivo, la tendencia es hacia una producción tradicional, lo que conduce a que exista poco conocimiento y empleo de biotecnologías en los procesos productivos.

En cuanto a la demanda del producto en fresco, es absorbida en su totalidad por el mercado nacional, por lo que no existe disponibilidad para exportar, esto conduce a una baja especialización de la producción adaptada a los tipos de mercado que la demandan en los eslabones de transformación y comercialización.

El sector también exhibe una escasa actitud de competencia empresarial para todo el sector, situación influenciada por desconocimiento acerca de las potencialidades del negocio, así como de sus ventajas y debilidades, lo que conduce a la escasa adopción de estrategias competitivas como las alianzas y la asociatividad, esto explica por qué el

sector es proclive a una alta intermediación y consecuentemente a presentar dificultades para llegar a mercados internacionales. Toda esta situación podría llevar a pensar en la necesidad de un relevo generacional para el sector, pero se encuentra que entre egresados universitarios se presenta bajo perfil hacia el emprendimiento.

Aun así, se cuenta con actores que resultan claves para el sector, desde los cuales se puede gestionar apoyos logísticos y financieros, tales como Innpulsa, SENA, la Cámara de Comercio de Sincelejo, Bancoldex, Procolombia, el DANE y la DIAN (Innpulsa - Cámara de Comercio de Sincelejo, 2014, pág. 53).

2.3 CARACTERIZACIÓN DE ALMIDONES DE SUCRE

La empresa Almidones de Sucre, ubicada en las afueras de Sincelejo, de capital mixto, es uno de los casos exitosos que se encuentra en el departamento Sucre; desde el año 2009, esta empresa está reflejando la visión de asociatividad donde se observan los esfuerzos del sector privado y del Estado, con la finalidad de que se garantice la compra de cosechas a los productores. Esta empresa genera 700 empleos en el campo y 65 directos, con un 80% de su capacidad instalada para comercializar sus productos tanto en Colombia como en el exterior.

Para destacar unos datos de interés, al cierre del 2104 se plantearon una meta de 7.000 toneladas en venta, en comparación con el 2013 que alcanzó a 3.000 por problemas de suministro en materia prima. En cuanto a los ingresos, para el año 2013 fueron de 4.000 millones y se proyectaban para el 2014 que la cifra llegara a 13.000 millones para alcanzar el punto de equilibrio.

La inversión de Almidones de Sucre en propiedades, planta y equipos ascendió a 17.799 millones de pesos. Según información contable a diciembre de 2009. Los propietarios de esta empresa son el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo del programa Agro Ingreso Seguro (AIS) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que tiene el 99,98% de capital total y el resto de accionistas son: la Corporación

Colombiana Internacional (CCI) con 1.375 acciones de 1.000 pesos el valor unitario, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) con 688 acciones, el Fondo de Empleados de Finagro (Fondefin) con 688 acciones y la Promotora de Empresas Agro Exportadoras S.A.S (Promagro SA) con una acción.

En los dos años de funcionamiento Almidones de Sucre S.A.S., ha tenido que parar dos veces la producción, entre octubre y noviembre de 2010 y desde agosto y noviembre de 2011, ante la escasez de materia prima, dado que las lluvias afectaron tanto las siembras como los rendimientos por hectáreas en los cultivos. La materia prima que llega a esta planta proviene de los departamentos de Sucre, Córdoba y de Bolívar. Los cultivos deben estar a máximo 80 kilómetros a la redonda para que el flete no recargue el precio del producto y se deben traer a la fábrica a más tardar 48 horas después de la cosecha. La variedad de yuca industrial de mayor recepción es la M-TAI que da un almidón blanco y es de mayor rendimiento (20 ton/has), pero se descompone más rápido que la verónica, que además es más carnosa.

Como proveedores de materia prima cuentan con 100 agricultores inscritos a quienes les garantizan la compra. Además, la empresa tiene sembradas 50 hectáreas en la zona. El almidón seco es empacado en bolsas de 25 kilos y comercializado en Medellín donde su mayor comprador es la Industria de Alimentos Zenú S.A., quien a su vez lo está solicitando para sus industrias en Panamá. El cierre temporal de la planta Almidones de Sucre S.A.S llevó a que la Secretaría de Desarrollo Económico del departamento de Sucre propusiera que los municipios de los Montes de María y Golfo de Morrosquillo, con zonas de propiedades agrícolas apropiadas, se asociaran en el negocio de la producción de almidón.

En la Revista de las oportunidades de Proexport (Procolombia) Colombia dedicada a Sucre, destacan el caso exitoso de Almidones de Sucre con una entrevista a Alejandro Zuluaga, director Comercial de Almidones de Sucre: “Nuestro valor agregado es que garantizamos un producto 100 por ciento natural, sin sulfitos ni gluten, con yuca No GMO, lo cual soportamos con la certificación ISO 9001-2008. Esperamos recibir

materias primas no sólo de Sucre sino también del sur de Bolívar y Córdoba para que este proyecto sea de mayor exportación”, dice Zuluaga”.

Por otra parte en el mismo artículo resaltan la importancia que tiene para el departamento de Sucre la puesta en marcha de la Planta de Almidones: “Una de las plantas con mayor tecnología para la producción de almidón de yuca en este lado de América se encuentra en el departamento de Sucre. Tiene capacidad para producir 12 mil toneladas al año y espera exportar un 20% de su producción a países como Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Chile y Panamá en el 2013.

Para Alejandro Zuluaga, director comercial, el moderno sistema de procesamiento permite una extracción rápida de almidón con alta calidad, un insumo natural para la producción de alimentos, textiles, cartón, papel, concentrados y petróleos, entre otros productos.

La decisión de crear la empresa el 12 de septiembre del 2009 en Sincelejo y Corozal fue estratégica para sus fundadores, quienes no sólo encontraron allí una de las zonas con mayor producción de yuca en el país, sino una cercanía con los puertos de embarque y envío, contando siempre con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y FINAGRO (Procolombia, 2010).

2.4 LOS PRODUCTORES Y PROCESADORES DE YUCA

Los productores de yuca a nivel nacional cuentan con una organización incipiente, la cual se conformó en noviembre del 2014, cuando los diferentes eslabones de la cadena suscribieron un acuerdo de voluntades con el fin de crear la Cadena Productiva de la Yuca, por lo cual se firmó el acta de constitución y de acreditación de la cadena de la Yuca. Así mismo, se estructuró el plan estratégico y el plan de acción que se renueva anualmente con los miembros del consejo de cadena.

Tabla 5. Área, producción y rendimiento departamental.

Departamentos	Área (Ha)			Producción (Tn)			Rendimiento (Tn/ha)		
	2014	2015	2016*	2014	2015	2016*	2014	2015	2016*
Bolívar	37.399	37.921	38.654	367.457	401.963	494.771	9,8	10,6	12,8
Córdoba	22.447	22.747	23.213	335.650	363.952	387.657	15,0	16,1	16,7
Sucre	23.222	23.312	23.722	284.807	326.364	308.383	12,3	13,9	13,0
N. de Santander	10.646	10.796	10.890	156.895	161.941	167.707	14,7	15,2	15,4
Antioquia	9.546	9.766	9.821	145.350	148.546	152.223	15,2	15,4	15,5
Total	103.260	104.422	106.300	1.290.159	1.402.767	1.510.741	13	14,2	15

*Estimado 2016

Fuente: (Minagricultura, 2017).

Como se aprecia en la Tabla 5, Sucre, está llamado a mejorar su producción, la cual se encuentra por debajo de del rendimiento de Departamentos vecinos, con excepción de Bolívar, al que supera, no obstante que Sucre tiene el mayor número de hectáreas dedicadas al cultivo, el cual ha sido incremental desde el año 2014.

De entrevistas a expertos de la yuca y estudios realizados por instituciones públicas, en Sucre se hace mal uso de los suelos, lo cual explicaría su baja la producción. Según el IGAC, de las 1.072.826 hectáreas que lo conforman, el 78% se encuentra en conflicto de uso, principalmente por la sobreutilización realizada por los agricultores, quienes han cultivado yuca, maíz, plátano, arroz, ñame y algodón en exceso en zonas que son aptas para otras actividades o catalogadas como áreas de protección ambiental.

El IGAC, afirma que Sucre de las 1.072.826 hectáreas de área, 863.804 de éstas presentan conflictos de uso (42% en sobreutilización y el 36% en subutilización).

La sobreutilización se da en 448.367 hectáreas, que corresponden al 42% del Departamento y al 2,4% del país. Los municipios más afectados son Sincé, Corozal, Los Palmitos, Buenavista, La Unión, San Juan de Betulia, San Pedro y Majagual. El 85% de los municipios de Sucre contienen más del 20 por ciento de su área en conflictos por sobreutilización; 92 mil hectáreas de zonas pantanosas de este departamento han sido afectadas por los pastos, 40 mil por cultivos transitorios y 33 mil

por cultivos permanentes. Por su parte, 24 mil hectáreas cuentan con conflictos en sus cuerpos de agua (IGAC, 2014, pág. 3).

La subutilización se da en 385.678 hectáreas, que corresponde al 36% del total de tierras del Departamento y al 2,6% del país. Los municipios más afectados por la subutilización son San Onofre, San Benito Abad, San Marcos y Tolú. Es decir, Sucre también padece por la subutilización de sus suelos de su área, es decir, en donde la demanda ambiental es menos intensa en comparación con la capacidad productiva. Este factor está asociado a actividades como la ganadería en zonas que son aptas para otro tipo de usos, entre estos para el cultivo de yuca, donde el 70% de los suelos es apto para su establecimiento, pero requiere de un adecuado manejo de suelos y de fertilización (Minagricultura, 2017).

El rendimiento de la yuca para consumo humano en la región, en promedio, es de 12.5 toneladas por hectárea, mientras que el rendimiento de la yuca industrial para la región, en promedio, alcanza las 20 toneladas por hectárea (Minagricultura, 2017). Es de aclarar que en Sucre, productos como la yuca amarga tiene un mercado de uso industrial (almidón) (Innpulsa - Cámara de Comercio de Sincelejo, 2014, pág. 22).

La mayor parte de la yuca producida tiene como destino principal las plazas de abastos de cada ciudad del país y se constituye en uno de los alimentos básicos de la canasta familiar y otra parte se convierte en cultivo de pancoger para el agricultor; el 25% es destinado a la producción de almidón, harina, snacks y alcohol carburante (Dimas, 2016).

Tabla 6. Costos de producción en Sucre.

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Tradicional	2.700.632	2.900.978	3.063.435	3.248.000	3.430.538

Fuente: (Minagricultura, 2017).

Los costos de producción han sido incrementales tomando como referencia el año 2012, estando la distribución de estos costos en las siguientes actividades:

Tabla 7. Composición de los costos de producción.

Actividad	(\$/Ha)
Adecuación y labores preparación y siembra	1.327.000
Insumos	837.000
Cosecha	1.650.000
Costos indirectos	865.000
Costo Total (\$)	4.679.000
Costo/Ton (\$/Ton)	155.966
Precio al productor (\$/Ton)	200.000
Margen de utilidad (%)	28%

Fuente: (Minagricultura, 2017).

Las actividades que resultan más onerosos al productor están asociadas a la cosecha de las raíces con un 20%, seguido del transporte (14%) y el control de malezas (12%).

3. CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE PRODUCCION DE LA YUCA EN EL DEPARTAMENTO

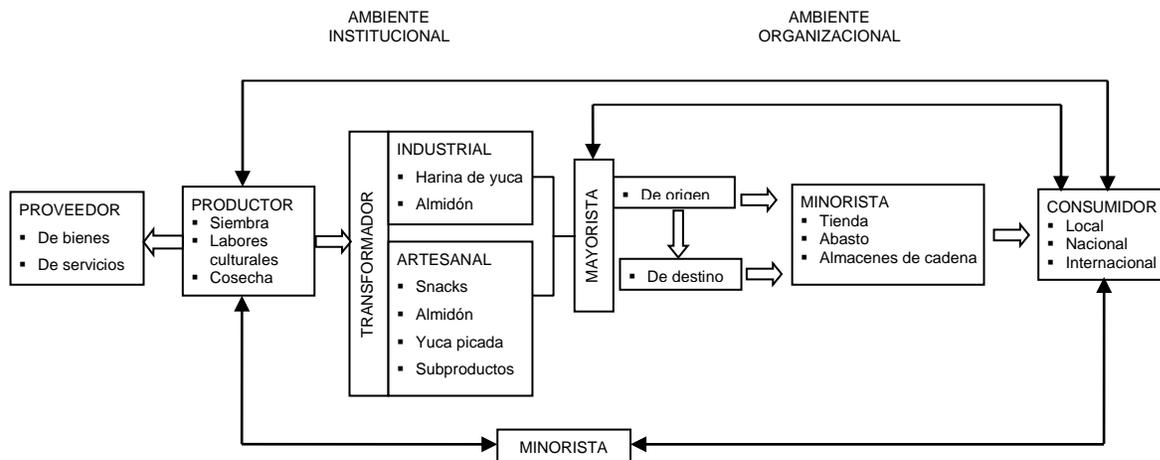
Dando respuestas a los objetivos planteados, se pudo recabar la información que a continuación se detalla, y la cual hace referencia a tres ejes conductores: 1) Caracterización de la producción y eslabonamiento; 2) Caracterización de los agentes de la cadena y 3) Estrategias de Inteligencia Competitiva.

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y ESLABONAMIENTO

Se presenta a continuación una caracterización de la producción y eslabonamiento de la agroindustria de la yuca para el departamento de Sucre, para más adelante describir las oportunidades de desarrollo de este sector.

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

Figura 11. Cadena de valor de la yuca en Sucre



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 11 se ilustra que la producción de la yuca en Sucre contempla los siguientes eslabones (visión segmentada) hacia adelante de la cadena de valor:

1. La producción
2. Destino de la producción
3. Transformación de la producción
4. Comercialización

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

3.2 LA PRODUCCIÓN

Comprende tres grandes actividades: Siembra, labores culturales y cosecha.

3.2.1 Siembra

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

En Sucre, se producen los dos tipos de yuca conocidos como yuca dulce y yuca amarga, con rendimientos de 10 y 25 Ton/ha (Finagro, 2013), la yuca dulce está destinada al consumo humano principalmente y la yuca amarga a la producción de almidón y harina de yuca. La producción para el año 2014 fue de 17.350 hectáreas cultivadas, produciendo 179.573 toneladas y generando 6.719 empleos directos y 7.716 indirectos, del total de área sembrada habrían 15.000 hectáreas sembradas con Yuca Amarga, con una producción de 300.000 toneladas, generando 5.809 empleos directos y 4.162 indirectos (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2016), siendo los mayores productores los municipios de Corozal (22,1%), San Antonio de Palmito (14,1%), San Pedro (13,8%), Los Palmitos (8,3%), San Marcos (7,7%), Sampués (6,6%) y San Juan de Betulia (6,1%). Estos siete municipios proveen el 78,8% de la yuca industrial en la región Caribe².

² La producción por municipios son datos estimados para la producción de 2009, año en el que se cosecharon 81.417 toneladas de yuca industrial. Así se establece en (Aguilera, 2012, pág. 34).

Las variedades sembradas para las características de esta zona agroclimática, según usos son:

Tabla 8. Variedades de yuca cultivadas en Sucre.

Zona agroclimática	Cultivares	Usos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima tropical entre semiárido y subhúmedo. ▪ Altura 0-300 msnm. Clima unimodal con estación seca prolongada. ▪ Temperatura > 24 °C. ▪ Precipitación 700 a 1500 mm/año. 	Mona blanca	Mesa
	Pie de palomo	Mesa
	Venezolana o MCol 2215	Doble propósito
	Verdecita o MCol 1505	Doble propósito
	ICA negrita o CM 3306-4	Doble propósito
	ICA costeña o CG 1141-1	Doble propósito
	M Tai 8	Industrial
	Verónica o CM 4919-1	Industrial
	Guines o CM 4843-1	Industrial
	Corpoica caribeña o SGB 765-2	Mesa
	Corpoica rojita o SGB 765-4	Mesa
	Corpoica colombiana o CM 3306-19	Industrial
	Corpoica sucreña o CM 3555-6	Industrial

Fuente: Cadavid, 2006 citado en (DANE, 2016, pág. 3).

La obtención de semilla se realiza mediante compra, intercambio o reservas de cosecha anterior.

3.2.2 Labores culturales

El control de malezas se realiza de forma manual y química; el proceso manual emplea unos 12 jornales/ha/día dependiendo del estado de las malezas; siendo necesarios varios deshierbes hasta cuando el cultivo desarrolle su follaje y cubra espacios entre calles, reduciendo de esta manera la entrada de luz solar, lo que lleva a un desarrollo menor de malezas alrededor de las plantas; El control químico lo realizan con herbicidas pre-emergentes que evitan el crecimiento de malezas por un período de 45-50 días, su aplicación la realizan con bombas de espalda con capacidad de 20 L, siendo necesarios dos jornales/ha/día.

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

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

3.2.3 Cosecha

La cosecha se realiza de forma manual y requiere alrededor de 25-30 jornales/ha para una cosecha de 25-30 t/ha en una jornada de trabajo de ocho horas (Sánchez & Medina, 2006). La técnica de cosecha comprende el corte y la selección del follaje y de la semilla. Se deja sólo una parte del tallo de 20-40 cm de longitud adherida a las raíces para extraerlas más fácilmente del suelo halando de ellas con las manos; las raíces se recolectan y empacan en sacos (costales) o bolsas plásticas que se acopian con destino al mercado.

3.3 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

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

3.3.1 Autoconsumo

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

3.3.2 Comerciantes del producto en fresco

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

3.3.3 Plantas artesanales

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

3.3.4 Planta de almidón de Sucre

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

3.4 TRANSFORMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

3.4.1 Transformador industrial

La fábrica de Almidones de Sucre S.A.S, ubicada en la vía Sincelejo-Corozal, inició operaciones en noviembre de 2009. Es una instalación que cuenta con 5 ha destinadas a la parte administrativa y productiva, además de 20 ha adicionales para implementar parcelas demostrativas en investigación del CIAT. Tiene una capacidad instalada para procesar 200 Ton de yuca industrial al día, actualmente procesa, 52.000 Ton/año de

yuca fresca para producir 13.000 Ton de almidón natural al año. Es una de las empresas que emplea tecnología de punta con procesos altamente eficiente, por ejemplo, desde el momento de entrar la yuca fresca a la tolva y salir transformado en almidón toma 15 minutos, siendo una de las plantas más eficientes de Latinoamérica y se califica su almidón como triple A, el cual se destina al mercado nacional, e internacional.

Actualmente Almidones de Sucre genera 60 empleos directos en planta y 600 indirectos en labores de campo en los departamentos de Sucre, Córdoba y Bolívar, las exigencias de procesamiento requieren mantener 3,000 ha de yuca para el funcionamiento de la planta, de ahí que los productores sean esenciales para sostener la demanda de yuca durante el año. Los cultivos deben estar a máximo 80 kilómetros a la redonda para que el flete no recargue el precio del producto y se deben traer a la fábrica a más tardar 48 horas después de la cosecha.

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

El almidón seco es empacado en bolsas de 25 kilos y comercializado con destino a multinacionales nacionales, ubicadas principalmente en Medellín, donde sus mayores compradores son industrias de alimento como Nutresa, empresa que es cliente de Almidones de Sucre desde 2010 y le compra el 65% del volumen del almidón de yuca,

el almidón es usado por Nutresa para el negocio cárnico y al negocio de galletas; otras Industrias clientes son Alimentos Zenú S.A. Actualmente parte de la producción es exportada a Venezuela, Perú y Panamá.

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

3.4.2 Transformador artesanal

A nivel local y mediante técnicas artesanales, la yuca fresca es transformada en almidón natural, almidón agrio, snaks y comercializados los subproductos del proceso de obtención del almidón como el ripio de yuca.

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

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

Snacks: La fabricación y comercialización de los productos alimenticios a base de almidón de yuca, en el Caribe colombiano, está a cargo de pequeñas empresas familiares que producen panderitos, diabolines y rosquitas, elaborados de manera artesanal en los propios hogares. Por ejemplo, la elaboración de diabolines en los municipios de Betulia y Corozal (Sucre) son de tradición familiar, fabricados en los patios de las viviendas a partir de técnicas manuales. En un día se hacen hasta 14 horneadas de 10 bandejas que contienen en promedio 600 diabolines cada bandeja. Para ello se contratan a seis u ocho operarios a quienes les pagan 10.000 pesos el día y el valor de la producción diaria asciende a 600.000 pesos en promedio. La materia

prima (almidón de yuca) la compran en La Unión (Sucre) o Ciénaga de Oro (Córdoba). Un bulto de 100 libras cuesta 90.000 pesos a precios de 2011 y la producción la venden a \$5.000 la libra de diabolín en el mercado local y regional (Barranquilla, Cartagena, Montería y Sincelejo) (Aguilera, 2012).

3.5 COMERCIALIZACIÓN

3.5.1 Comercialización en fresco

Mercado local: Se identifican cuatro canales de comercialización de la yuca en fresco, comercializados en el mercado local, diferenciados por el consumidor al que llegan:

1. Productor → Consumidor rural
2. Productor → Consumidor industrial
3. Productor → Plantas artesanales
4. Productor → Mayorista de origen → Mayorista de destino → Minorista → C. Final

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

- **Mercado internacional:** En cuanto al comercio exterior de las raíces de yuca, se reporta para Sucre, que durante el año 2015 se exportaron 1.625.000 (dólares FOB) de raíces de yuca, y para lo corrido del período de enero a agosto de 2016 ascendieron a 1.744.000 (dólares FOB) (DANE, 2016).

Los precios de la yuca fresca en los mercados internacionales también responden a la oferta y la demanda.

3.5.2 Comercialización del producto transformado

- **Mercado local:** La yuca transformada corresponde a almidón natural, almidón agrio, yuca picada, snacks y subproductos como el ripio. Los destinos del almidón de yuca a nivel local corresponden a pastelerías, productores de *snacks* y venta ambulante. Consumidores finales gastronómicos como los restaurantes se proveen diariamente en tienda locales; las pastelerías se surten de forma semanal y generalmente lo hacen en almacenes de cadena.
- **Mercados internacionales:** En relación al almidón su comercio exterior ha ido en aumento, pasando de 95.000, 216.000, 235.000 (dólares FOB) para los años 2013, 2014, 2015 respectivamente, y para lo corrido del periodo enero a agosto de 2016, la exportación de almidón se ubicaba en 48.000 dólares FOB (DANE, 2016).

El precio de venta se encuentra sujeto a la oferta y demanda, y las variaciones de precio en los mercados internacionales.

3.6 CARACTERIZACIÓN DE LOS AGENTES DE LA CADENA

Se identifican como tipologías los siguientes eslabones:

Figura 12. Agentes de la cadena de valor de la yuca en Sucre.



3.6.1 Proveedores

- De bienes: Son los almacenes agropecuarios, surten los insumos necesarios para la producción: abonos, agroquímicos, equipos y herramientas.
- De servicios: Entre este se cuenta la banca, proveedora de créditos; el alquiler de equipos para arado; la demanda de vehículos de transporte en función de las ventas.

3.6.2 Productores

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

Tabla 9. Agentes que integran la cadena.

Características de los productores	Pequeños	Medianos	Grandes
Área sembrada	Entre 0.5 a 1 ha.	> 1 y 5 ha	> 5 ha
Capital invertido	Costo/ha (COP 800.000)	Costo/ha(COP 1.100.000)	Costo/ha(COP 1.300.000)
Mano de obra	Familiar	Familiar y contratada	Contratada
Destino de la producción	Autoconsumo: 80% Comercialización: 20%	Autoconsumo: 30% Comercialización: 70%	Autoconsumo: 0% Comercialización: 100%

Fuente: Elaboración propia con base en Menco (2016)-

3.6.3 Transformadores

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

3.6.4 Mayoristas

- De origen: Tiene contacto directo con el productor a quienes identifica en las zonas de yuqueras, es quien establece el precio, debido a la dispersión de los cultivadores.
- De destino: No tiene contacto directo con el productor, compra al mayorista de origen y vende a minoristas. No están agremiados.

3.6.5 Minorista

De acuerdo al volumen de compra puede ser pequeños, medianos o grandes; quien les fija el precio es el mayorista de origen. Los minoristas venden a amas de casa, restaurantes, fábricas de diabolines y a otros minoristas. No están agremiados.

3.6.6 Consumidores

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

3.7 ESTRATEGIAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Tomando en cuenta lo prescrito por (Plazas, Pabon, & Rebolledo, 2007), cuando afirman que la mayoría de los modelos de ciclo de vigilancia e inteligencia competitiva han sido propuestos para modelos organizacionales empresariales e industriales de grandes dimensiones y es difícil que una red empresarial rural cuente con los recursos y procesos definidos y necesarios para estas propuestas. Por eso se propone un paso previo al inicio de cualquier ciclo de vigilancia e inteligencia en una red el cual permita

crear el antecedente necesario para direccionar las actividades de esta hacia el futuro y al que se le ha denominado etapa cero o de diagnóstico.

En base a esta consideración se toma en cuenta el diagnóstico para la agroindustria y se plantean estrategias a partir de las cuales se avizoran oportunidades de mejora.

3.7.1 Diagnóstico de la cadena de valor de la yuca

La cadena de valor de la yuca está compuesta por eslabones unos muy fuertes (Almidones de Sucre), y otros eslabones muy débiles (transformadores artesanales), predomina en cada eslabón la acción individual; cuando existe acción conjunta y coordinada entre eslabones débiles y eslabones fuertes es porque se encuentra supeditada a efectos jurídicos (contratos forward); los actores débiles se presentan dispersos geográficamente, aunque con trayectoria de asociación de muchos años en muchas estructuras cooperativas, su debilidad se evidencia en desconocimiento de la cadena de valor, escasa información de mercados, escasa asimilación de los conceptos de valor y márgenes de intermediación a lo largo de la cadena; escasos incentivos para crear interacción entre los eslabones, se defiende el eslabón en que se está incurso; ausencia de una dinámica horizontal de integración y visión holística de la cadena global no sólo en Sucre, sino de todo el país, porque el reto sería hacerse competitivos frente a cadenas consolidadas de países productores de yuca en el mundo.

Desde los eslabones fuertes de la cadena y desde actores del contexto como la academia se observa a los eslabones débiles como marginales en su producción individual, obviando que la apreciación debe ser el agregado de todos los eslabones considerados débiles o marginados, estos tienen un poder no reconocido ni siquiera por ellos mismos, cuando sean capaces de procesar información podrían adquirir capacidad de negociación por boicot; esta cultura de apreciación debe cambiar, pues siempre se trata al eslabón débil como beneficiario cuando no lo es; existen otros actores del contexto con amplio reconocimiento y aceptación por parte de los

eslabones débiles, se trata de las instituciones de investigación como el CIAT, en cuanto han sido incluyentes de los eslabones débiles en sus procesos de extensión in situ, donde ha sido posible el desarrollo de innovación; las relaciones entre los eslabones no pasan de ser un mero traspaso de la materia prima, sin interesarse por las vicisitudes de los otros eslabones; no todos los eslabones se conocen entre sí; no se genera información para estimar la diferencia de ingreso bruto que obtiene el productor de yuca fresca desde la producción frente al precio del producto ya transformado que paga el consumidor final.

4. CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA DE LA YUCA Y PERSPECTIVAS DE MEJORAS DEL POSICIONAMIENTO EN LOS MERCADOS

A continuación se presenta una caracterización de estas empresas que permiten analizar sus condiciones de competitividad para la participación en los mercados nacionales e internacionales en el sector de la agroindustria.

4.1 UBICACIÓN Y TIEMPO EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS

Estas empresas a nivel del departamento de Sucre, se focalizan principalmente en la capital Sincelejo (40%) y Betulia (30%), seguido de Sampués (20%) y Corozal (10%), municipios relativamente cercanos y con mayor población urbana frente al resto de municipios de la jurisdicción, aspectos que toman en cuenta las empresas para decidir su ubicación, en cuanto se garantiza mayor interacción comercial.

Como se aprecia en Tabla 10, que corresponde a información suministrada por la Cámara de Comercio de Sincelejo, el 40% de estas empresas son de reciente constitución, con apenas dos años de vida empresarial; el 20% tiene 7 años en el mercado, entre estas Almidones de Sucre SAS; el 30% tiene 11 años de actividad y sólo el 10% cuenta con 15 años de vida empresarial.

Tabla 10. Empresas que elaboran almidones y productos derivados.

Item	Nombre o razón social	Año de matrícula	Municipio
1	Martínez Berrío Amín Alberto	2001	Sincelejo
2	Barreto Mendoza Diana Patricia	2005	Betulia
3	Yabolines de Betulia	2005	Betulia
4	Arrieta Vergara Jikli de Jesús	2005	Betulia
5	Almidones de Sucre SAS	2009	Corozal
6	Industria Colombiana de Almidones El Triunfo SAS	2009	Sampués
7	Toro Granda Willian	2014	Sampués
8	Empresa Comercializadora del Rosario SAS	2014	Sincelejo
9	Larrahondo Larrahondo Robert	2014	Sincelejo
10	Procesadora de Yuca El Arroyo	2014	Sincelejo

Fuente: Cámara de Comercio de Sincelejo (2016).

4.2 CONDICIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

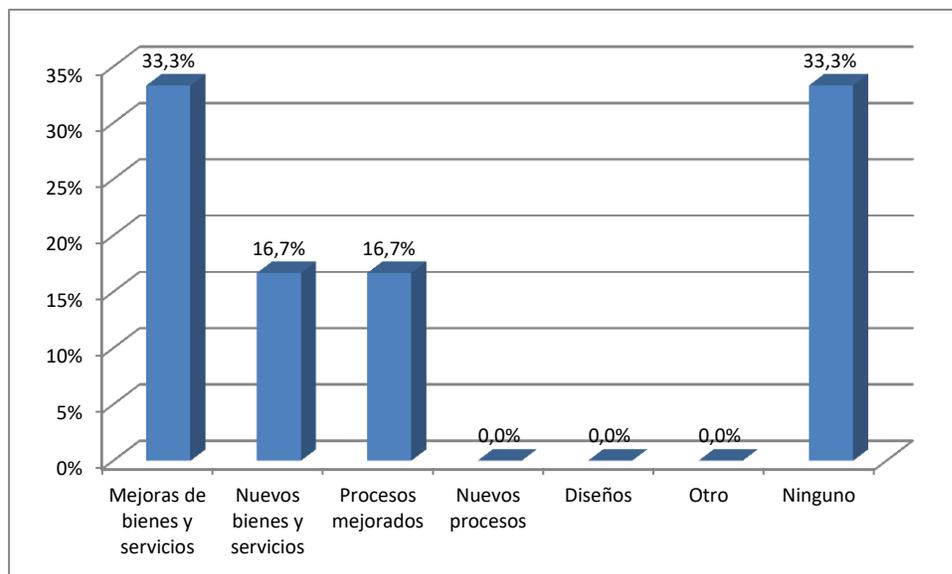
Lo anterior determina que, mientras el 90% de estas firmas ofrecen como producto el almidón (natural, agrio) y subproductos del proceso como el ripio, afrecho o bagazo de yuca, o sólo la yuca picada (fases iniciales del proceso de transformación de la yuca fresca), el 10% restante cubre el proceso de producción de *snack*, pero haciendo uso de técnicas artesanales (fase más avanzada en la cadena de valor de esta agroindustria). A su vez, el 50% de quienes procesan la yuca se ocupan de producirla, transformarla y comercializarla; el 33% es productor y transformador, pero no comercializa directamente; el 17% no es productor, compra la yuca fresca para procesarla y comercializarla; todos colocan su producto en el mercado nacional y emplean en su procesos de 1 a 10 empleados, bajo una estructura jurídica donde predomina la persona natural (90%), seguida de la figura de Cooperativa (10%).

En términos de competitividad llama la atención que la mayoría de los procesadores de almidón natural declaran tener precios 'casi nunca' (33%) y 'con frecuencia' competitivos (33%), solo el 34% restante dice ser competitivos 'casi siempre' en cuanto a precios, entre estos la empresa dedicada a fabricar almidón agrio la cual produce, transforma y comercializa; y la empresa que incursiona en procesamientos tipo *snack* que su vez es productora de yuca fresca, pero no comercializa el producto. Los mejores resultados de estas dos últimas empresas puede endilgarse a la apropiación que hacen de los márgenes de intermediación del proceso de integración vertical, la primera; y del valor agregado que logra la segunda a pesar de no comercializar de forma directa los diabolines.

El 83% de los encuestados declara que su producto no se distingue frente a los que produce la competencia, pero que ubica en el mismo mercado, sólo una empresa (17%) refiere que su producto de almidón se distingue porque sirve por igual para la industria y como producto alimenticio, esta empresa sin embargo no se considera innovadora, como tal, en cambio, se declara otra, también de la línea de almidón, pero solo la productora de yuca seca en trozos (Cooperativa) ha recibido el “reconocimiento nacional por permanencia”, que ellos relacionan con innovación; a su vez un 66% cuenta con procesos orientados a captar sugerencias, ideas y requerimientos de sus clientes sobre las líneas de productos ofertados. El 83% de los directivos de estas empresas se mantiene informado de tendencias del mercado a través de la comercialización directa, los clientes e informaciones de la Dirección (caso de la Cooperativa).

Para indagar más profusamente sobre los procesos de innovación, se les requirió a los encuestados relacionar este término con procesos en relación, obteniéndose el siguiente resultado:

Figura 13. Actividades de innovación.



Fuente: Resultados de la encuesta.

Es decir, sí han efectuado innovaciones, relacionadas con mejoras en bienes y servicios (33.3%), la adopción de nuevos bienes y servicios (16.7%) y mejorado los procesos (16.7%); esgrimen como razones para efectuar la innovación, el querer crecer en el mercado, adecuar infraestructura para cumplir estándares del INVIMA, mejorar los servicios a los socios y la comunidad y por los requerimientos que deben cumplir las materias primas ante los clientes, de modo que las empresas que innovaron, usaron como fuentes de información a los clientes y a los socios de la empresa (caso de la Cooperativas).

Tabla 11. Conocimiento acerca de las entidades de apoyo.

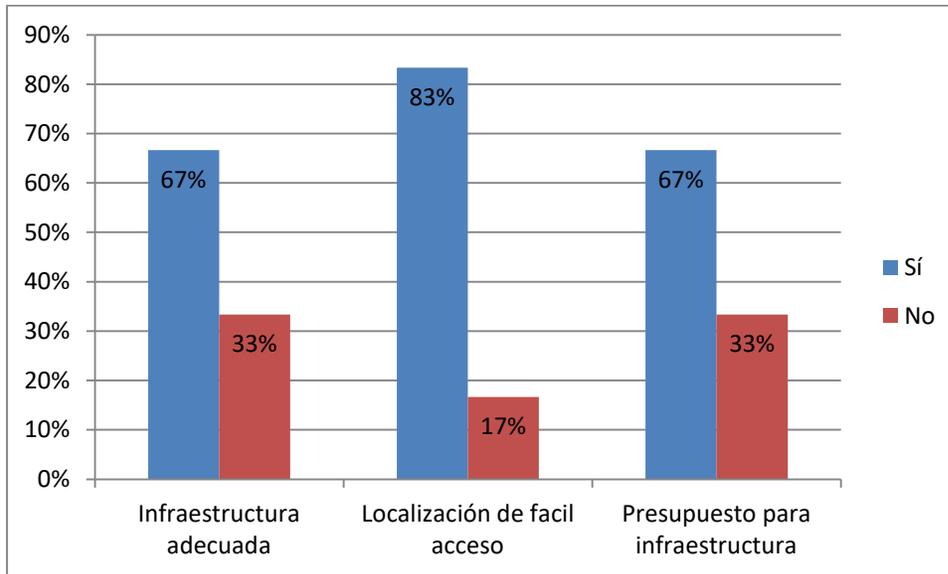
Institucionalidad de apoyo	PREGUNTA DE RESPUESTA MÚLTIPLE	
	6 (100% del total)	
	Frecuencia	Participación (%)
Innpulsa	0	0%
Sena	4	67%
Colciencias	1	17%
Incubadoras	0	0%
Fomipyme	1	17%
Bancoldex	0	0%
Otra	0	0%
Ninguna	1	17%
NS/NR	1	0%
Totales	8	117%

Fuente: Resultados de la encuesta.

Dentro de las actividades que apoyan la ciencia, tecnología e innovación del sector productivo, los encuestados reconocen e identifican al SENA (67%), seguido por Colciencias (17%) y Fomipyme (17%); un porcentaje alto (33%) no conoce o no sabe acerca de ninguna de las entidades de apoyo a la innovación, pero quienes han adelantado tales procesos señalan algunos obstáculos para innovar, entre los que detallan, el escaso conocimiento del mercado, la falta de recursos propios e incentivos del gobierno.

4.3 INFRAESTRUCTURA

Figura 14. Infraestructura.



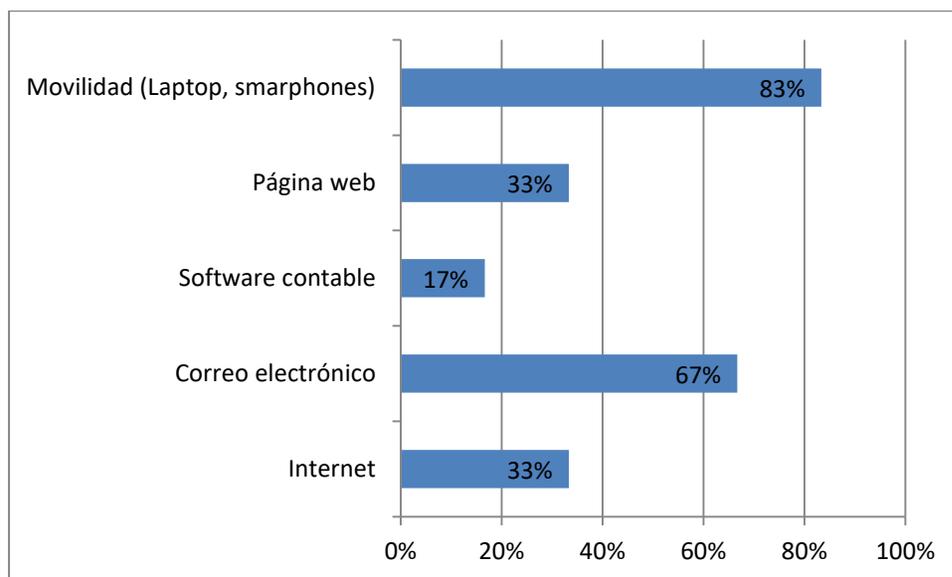
Fuente: Resultados de la encuesta.

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

4.3.1 Uso de las TIC

Las TIC son consideradas un poderoso medio para conocer la oferta de bienes y servicios de las empresas, sin embargo, muchas de las empresas encuestadas (67%) no consideran importante identificar las tecnologías de información y comunicación que emplean sus competidores, aunque ellas mismas declaran estar incursas en el uso de las TIC para dar a conocer información de la empresa.

Figura 15. Uso de las TIC.



Fuente: Resultados de la encuesta.

El empleo de las TIC está referido principalmente (83%) al empleo de celulares y computadores portátiles, seguido del empleo del correo electrónico (67%); un menor empleo se hace de las páginas web (33%) y software contable (17), este último medio sólo es empleado por la Cooperativa.

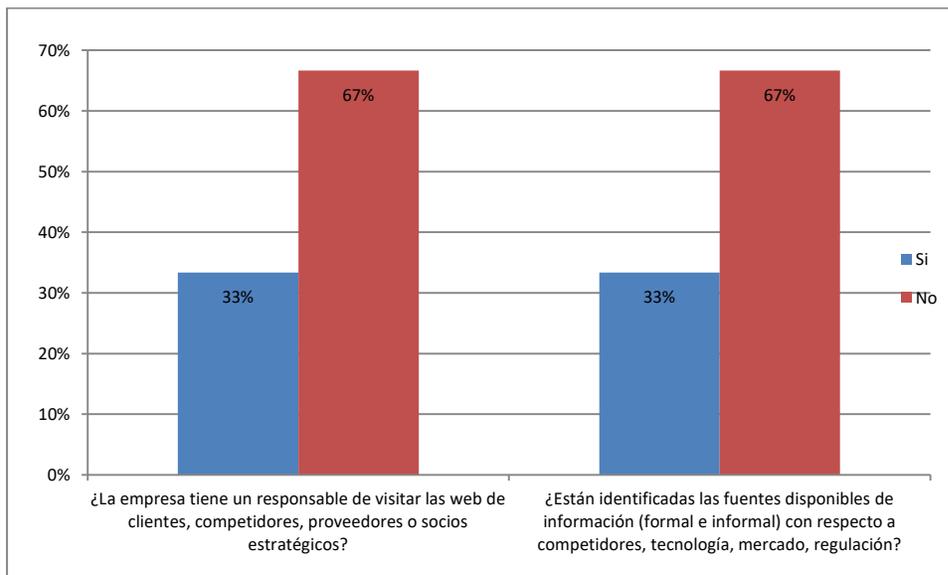
4.3.2 Sistema de información

El sistema de información de las empresas es de carácter transversal en cuanto soporta e integra dependencias internas y externas de manera coordinada, pero al mismo tiempo un buen sistema integral de información debe planearse, gestionarse y servir a la competitividad de las empresas, en cuanto clasifica información veraz y con sentido de oportunidad para la toma de decisiones, en tal sentido anticiparse a lo que pudiese suceder con la máxima certeza, equivale a interpretar la información que circula de forma dinámica desde distintas fuentes, para que al ser comparadas permita inferir o estimar escenarios futuros. Siendo así, se debe prestar atención a los espacios donde se origina la información de las empresas, entre estos las ferias, las reuniones

de juntas directivas, bases de datos, informes, rendiciones de cuentas públicas, revistas especializadas en ciertos sectores, prensa, estadísticas.

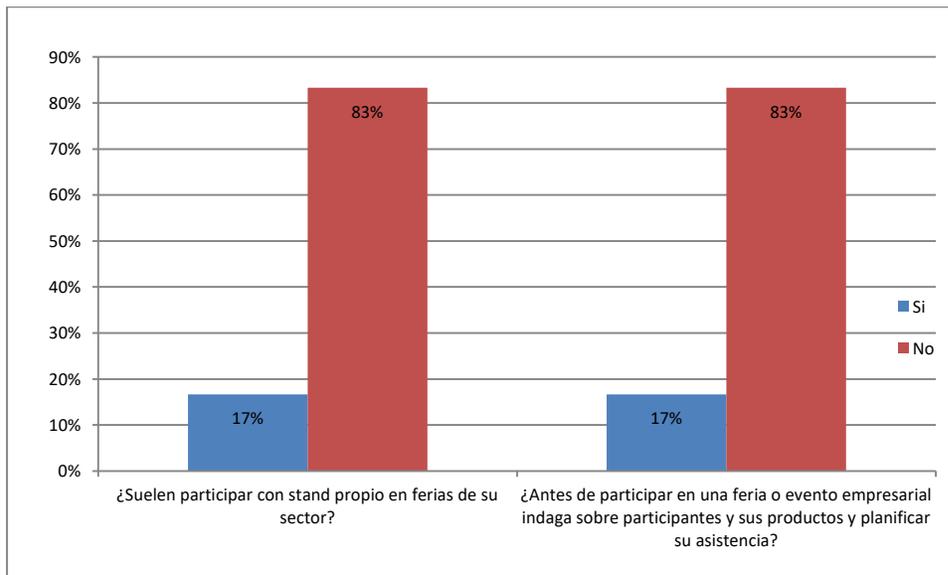
Así las cosas, la vigilancia tecnológica es un requerimiento que los ambientes TIC hacen posible.

Figura 16. Participación en vigilancia tecnológica.



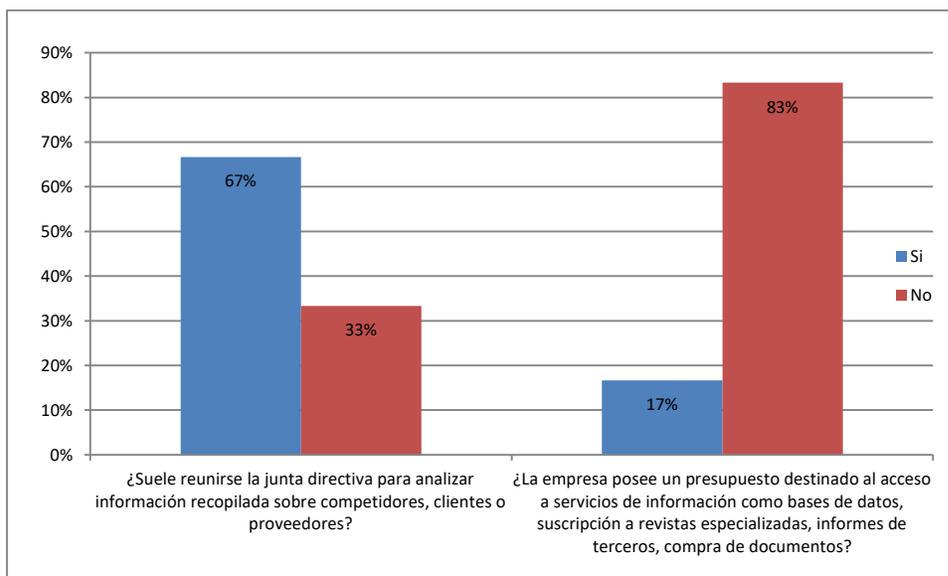
En referencia a las empresas estudiadas, se determinó que no hacen uso de los sistemas de información como estrategias mediante las cuales pueden enterarse de las últimas tendencias de la agroindustria para adecuar su posición competitiva en el mercado, se observa por ejemplo, que muchas (67%) no tienen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

Figura 17. Participación en ferias.



Por ejemplo, en espacios como las ferias, el 83% las empresas de la agroindustria de la yuca en Sincelejo dicen no participar con stand propios, mientras que el 17% que dice hacerlo previamente se anticipa e indaga sobre los otros participantes y sus productos y además planifica su asistencia.

Figura 18. Gestión del acceso a información.

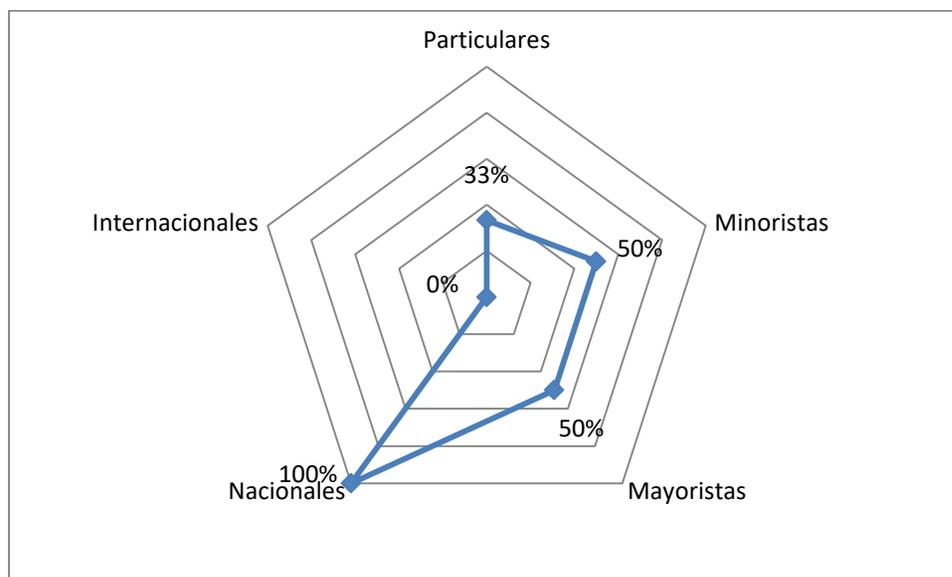


En cuanto a la gestión de la información la mayoría de las empresas (67%) hacen reuniones para analizar información sobre competidores, clientes y proveedores, pero sólo el 17% del total, destinan un presupuesto destinado a obtener fuentes de información, entre estos, la web, la suscripción a revistas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

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

4.3.3 Clientes

Figura 19. Clientes.



Las empresas analizadas tienen como clientes a los particulares (33%), minoristas (50%), mayoristas (50%), todos los cuales se encuentran ubicados en el territorio

nacional, siendo pocas las empresas (33%), con indicadores para medir los gustos y preferencias de los clientes; además el grueso de ellas (83%) declara no tener adecuado un proceso para resolverles preguntas, quejas y reclamos.

4.3.4 Ventas

El 67% de las empresas dice competir con productos importados en el mercado, sin embargo una proporción igual dice no preocuparse por conocer el flujo de ventas mensual, trimestral o anual de sus competidores. Esto, pese a que muchas venden 'casi siempre' a crédito (50%), otras 'casi nunca' (33%) y otro tanto 'algunas veces' (17%). Si se toma en cuenta que es alta la proporción de estas empresas (87%), que factura mensualmente entre 11 y 50 millones de pesos, se puede estimar que estas firmas requerirían un gran capital de trabajo, aún aquellas que en menor proporción (17%) aducen una facturación menor a los 10 millones de pesos mensuales.

Entre los canales que utilizan estas empresa para comercializar sus productos, un gran número de ellas (67%), lo hace mediante venta directa, siendo menor (33%) las empresas que recurren a la venta indirecta (representantes, intermediarios, comisionistas) o distribución a través de minoristas; sólo el 17% usa como canal a los mayoristas. La producción se destina al mercado local principalmente (76%) y en menor cantidad (24%) al mercado nacional.

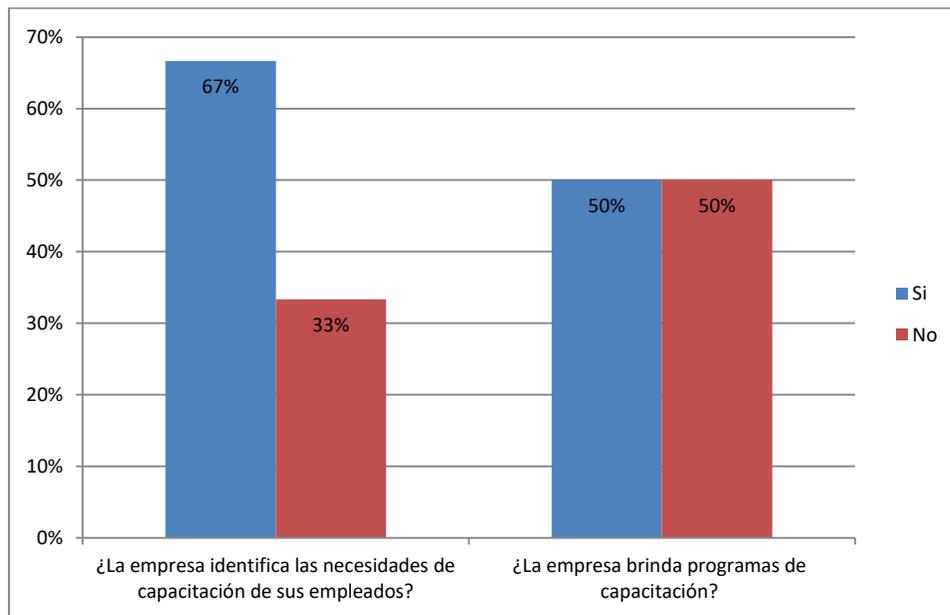
4.3.5 Publicidad y marketing

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

4.3.6 Administración

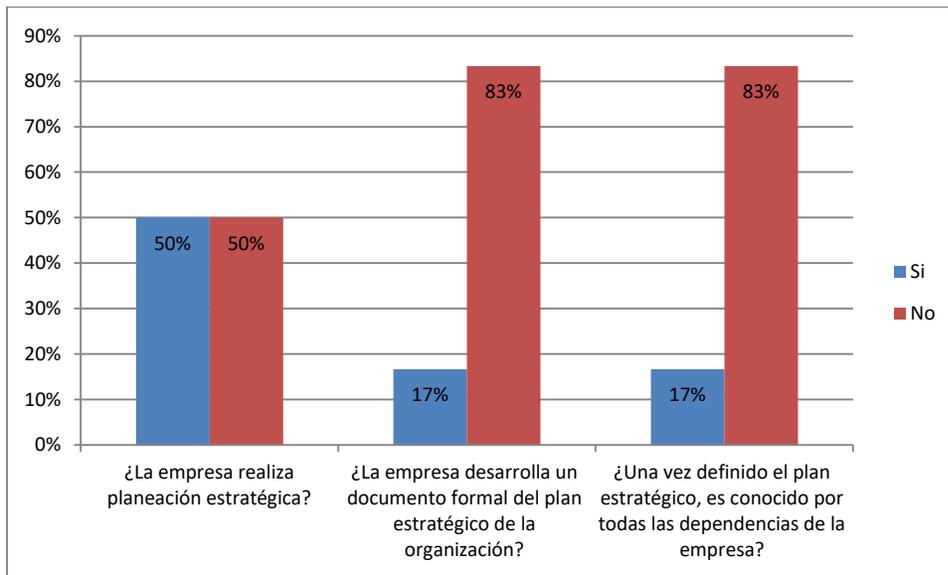
Una empresa competitiva deberá estar administrada para gestionar aspectos claves en la agregación de valor: El recurso humano cualificado, la planeación estratégica y la gestión de la competencia.

Figura 20. Gestión de la capacitación a los empleados.



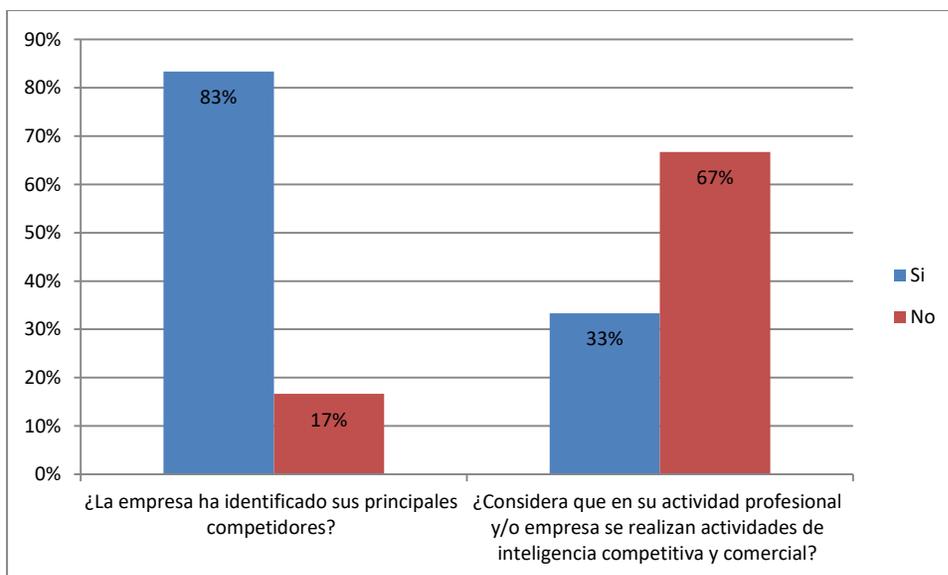
Para el caso de las empresas analizadas, se encuentra que a pesar de identificarse las necesidades de formación de los empleados, en muchas de ellas (67%), la capacitación solo cubre en parte (50%) los requerimientos de capacitación.

Figura 21. Gestión de la planeación estratégica.



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

Figura 22. Gestión de la competencia.



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

Por otro lado, de las empresas analizadas, ninguna ha recibido certificación de calidad; y en cuanto a grado de inteligencia competitiva y comercial, el 67% se cree incipiente, y el 33% se considera en grado intermedio. No obstante, todas estas empresas cumplen una función social esencial, en cuanto en conjunto, generan 35 empleos permanentes y 62 empleos temporales.

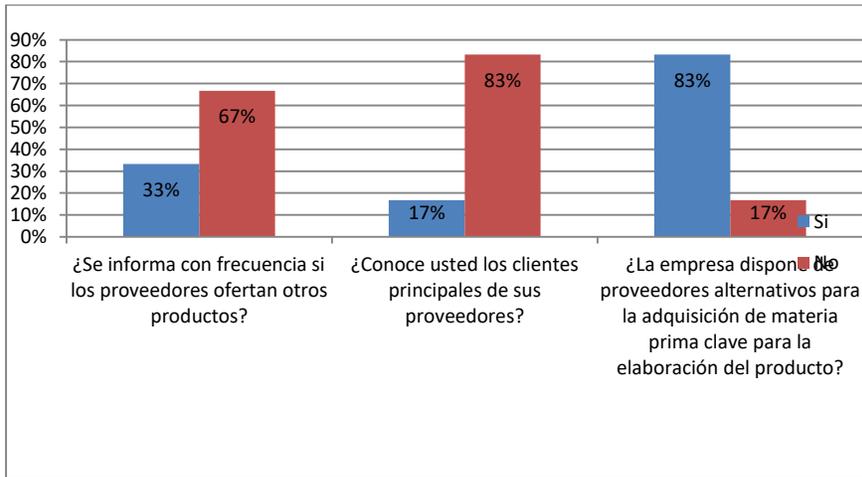
4.3.7 Redes de apoyo

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

4.3.8 Proveedores

Los proveedores son un eslabón hacia atrás en el encadenamiento agroindustrial de la yuca, de suma importancia como abastecedores en las distintas subregiones de Sucre. Un análisis a la administración de las empresas del renglón para gestionar a los proveedores establece:

Figura 23. Gestión de los proveedores.



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

5. OPORTUNIDADES, PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

A partir de los factores críticos de la producción y su eslabonamiento se recurre a trazar estrategias de inteligencia competitiva que hagan fuerte la cadena. Para ello se proponen estrategias de carácter ofensivo, adaptativo, defensivo y para superar debilidades o amenazas, es decir, de supervivencia. Tales estrategias toman en cuenta la metodología DOFA, diagnosticando cada eslabón de la cadena.

		Análisis del entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Eslabón: BIENES Y SERVICIOS (Proveedores)		<ol style="list-style-type: none"> Oferta de crédito en la región Instituciones de investigación Diversidad de proveedores de insumos agrícolas UMATAS 	<ol style="list-style-type: none"> Transporte de altos costos Vías en mal estado Cambio climático Altos costos de financiación
Análisis interno	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> Se conocen e identifican los proveedores de insumos Conocimiento de los bienes y servicios que requiere el ciclo del cultivo. 	(Estrategias ofensivas) <ol style="list-style-type: none"> Aprovechar líneas de crédito de FINAGRO Conocer investigaciones recientes sobre mejora de los cultivares Negociar riesgo compartido con los proveedores. 	(Estrategias defensivas) <ol style="list-style-type: none"> Compras conjuntas de insumos para abaratar transporte Incidencia política para arreglo de vías Seguros de cosecha Financiarse con proveedores y/o crear fondo común.
	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> Débiles procesos organizativos Desconocimiento de técnicas de negociación Distancias (proveedores ubicados en los casos urbanos) No se conocen los servicios que ofrecen las entidades financieras para el cultivo Barreras de acceso al conocimiento de investigadores de la yuca. 	(Estrategias adaptativas) <ol style="list-style-type: none"> Acceder a créditos asociativos respaldado con fondo común Solicitar a UMATAS contacto para capacitación en técnicas de negociación. Solicitar a entidades financieras capacitación sobre paquetes de servicios financieros. Fortalecerse organizacionalmente para tener capacidad de negociar. 	(Estrategias de supervivencia) <ol style="list-style-type: none"> Incidir para que UMATAS ofrezcan un servicio integral (asistencia técnica, insumos y bienes y absorción de cosechas). Fortalecerse organizacionalmente Encadenarse a los eslabones de la cadena.

Fuente: Análisis del autor.

Inteligencia competitiva Vs eslabón de bienes y servicios (proveedores).

		Análisis del entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Eslabón: PRODUCTORES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda del producto 2. Cadena bajo investigación 3. Cadena fuente de diversidad de productos y subproductos 4. Reconocimiento de las bondades de la cadena por las políticas públicas 5. Departamento con vocación productora 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es percibido como actor marginal por intermediarios y dentro de las políticas públicas 2. No cuenta con un programa a largo plazo que le capacite a él y a toda su familia. 3. No cuenta con la posibilidad de acceso a medios de información que les traduzca en forma comprensible las tendencias de su sector
Análisis interno	Fortalezas	(Estrategias ofensivas)	(Estrategias defensivas)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un sector campesino conocedor de la actividad 2. Tiene recurso suelo 3. Emplea mano de obra familiar y contratada 4. Genera empleo (20 jor/ha) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar los recursos tierra, mano de obra familiar, empleo, como costos que deben trasladarse al precio final de la yuca en fresco. 2. Hacer partícipe al campesino en la cadena en la real importancia que tiene, en cuanto es quien brinda soporte a los eslabones en adelante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una nueva visión del campesino como empresario conocedor de su actividad (conocimiento), con recursos (tierra, mano de obra), que genera empleo, incurso en una cadena de alto valor, que participa de encuentros nacionales e internacionales apoyados por entes gubernamentales, tercer sector y grandes empresarios. 2. El campesino hace parte de la clase creativo ingeniosa sin que haya sido capitalizado intelectualmente.
	Debilidades	(Estrategias adaptativas)	(Estrategias de supervivencia)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Están dispersos en ... ha., en todo el departamento 2. No todos hacen parte de asociaciones 3. Vende su producto al mejor postor 4. No cuentan con incentivos que les haga ser fieles a los demandantes del producto 5. Transfieren valor al siguiente eslabón de la cadena 6. Desconoce la importancia de su producto en los eslabones subsiguiente y parte de sus derivados y usos. 7. Baja producción por unidad de superficie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zonificar en el departamento de acuerdo a tamaños de áreas dedicadas al cultivo a fin de establecer acopios que abaraten costos de transporte. 2. Coordinar la puesta del producto en el mercado requiere coordinación entre productores, viables a través de las TIC, teléfonos inteligentes, por tanto debe diagnosticarse y ampliarse cobertura TIC en zonas de siembra. 3. El campesino debe contar con información traducida a su nivel de escolaridad sobre comportamiento del sector. 4. Aumentar la producción por unidad de superficie a partir de nuevas variedades creadas por centros de investigación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una base de datos compartida vía teléfono inteligente sobre producción por unidad de superficie, técnicas de cultivo, precios en el mercado, variedades y otros datos de interés para los productores. 2. Convenir cultivos asociados entre productores que no cuenten con áreas disponibles para ampliar la frontera agrícola.

Fuente: Análisis del autor.

		Análisis del entorno	
Eslabón: TRANSFORMADORES -Industrial (TI) Vs Artesanal (TA)-		Oportunidades	Amenazas
Análisis interno	Fortalezas TRANSFORMADOR INDUSTRIAL 1. Cuentan con planta procesadora de yuca. 2. Demanda de materias primas en grandes cantidades para operar 3. Líderes de la región, Colombia y América Latina en equipos de última generación. TRANSFORMADOR ARTESANAL 1. Clase creativa empírica 2. Especializado en pocos productos y sus nichos de mercado. AMBOS 1. Los TI, poseen una estructura organizacional en función de sus necesidades administrativas. 2. Los TA se han especializado en un proceso y atienden nichos específicos del mercado. 3. El concepto de calidad es relativo y se orienta acorde a las más o menores exigencias del comprador. 4. Distintas formas de conformación jurídica que va desde persona natural, asociaciones, SAS.	(Estrategias ofensivas) 1. Vestir de frac productos snacks como los diablines, hay que mirar experiencias como las Donas en los aeropuertos y sitios turísticos del país, se podría sacar una tienda con franquicia. 2. Maquinaria agrícola a cargo de las UMATAS, deberían ser los integradores, vinculando profesionales del área de la administración. 3. Aumentar cobertura de banda ancha para el departamento de Sucre y el acceso a dispositivos móviles inteligentes. 4. El proveedor hacia atrás de la cadena es tan importante como el consumidor final, informado puede hacer tambalear una empresa o renglón económico vía sustituto.	(Estrategias defensivas) 1. Asegurar a los productores la absorción de cosechas, pero hacerlos partícipes de los beneficios globales de la cadena, que tengan participación en utilidades o pérdidas. 2. Blindar la cadena de valor a través de sus actores. Una cadena blindada es la verdadera barrera a la entrada de productos extranjeros sustitutos o de competencia directa. 3. Construir un plan de consumo derivados de la yuca nacional (marketing) como apoyo a la industria y empleo local. 4. Hacer uso de las TIC como integradoras frente a dispersión geográfica.
	Debilidades TRANSFORMADOR INDUSTRIAL 1. Dependencia absoluta de los proveedores del producto en fresco 2. No vincular como socios a los productores primarios. TRANSFORMADOR ARTESANAL 1. Escaso conocimiento de los costos de producción 2. Escaso conocimiento y estudios sobre comportamiento de la demanda 3. Escasas capacidades administrativas, técnicas, organizativas, financieras para ampliar capacidad instalada. 3. No están agremiados. AMBOS 1. Diferencias abismales entre transformadores industriales y artesanales referidos a estructura organizacional, capital intelectual, maquinaria y equipos, planta, acceso a créditos, acceso a asistencia técnica, capacidad de negociación, acceso a mercados, capital de trabajo, acceso a información, acceso a TIC.	(Estrategias adaptativas) 1. Contar con la caracterización de las condiciones de competitividad para la participación en los mercados nacionales e internacionales de la agroindustria de la Yuca con las recomendaciones de mejoras para un mejor posicionamiento en los mercados. Esto requiere atención a las debilidades internas.	(Estrategias de supervivencia) 1. Disponer de unas estrategias de inteligencia competitiva para el Departamento de Sucre. Propender por una mirada nacional, o sólo de región, prospectiva para hacer frente a la competencia internacional, se requiere un organismo que centralice, puede ser la asociación nacional de yuqueros, universidades + empresas.

Fuente: Análisis del autor.

Las fortalezas de los transformadores a escala industrial son debilidades de quienes transforman a nivel artesanal, no obstante que ambos, como eslabón, agregan valor a la cadena.

		Análisis del entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Eslabón: MAYORISTAS		<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidades de negocio a partir de un eslabonamiento de acopio. 2. Demanda local, nacional e internacional del producto yuca y sus derivados. 3. Transporte público disponible y asequible. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No es apreciado en su valía como dinamizador del intercambio local de bienes y servicios. 2. Se ha estigmatizado como agente que influye y distorsiona los precios que se trasladan al consumidor final.
Análisis interno	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Son buenos conocedores de las zonas y de los productores. 2. Cuenta con capital para grandes compras del producto 3. Manejan la logística de transporte, tiempos, distribución y compradores hacia adelante de la cadena. 4. Están enterados de los precios y sus fluctuaciones en tiempo real. 	<p>(Estrategias ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En el marco de una política pública que busque integrar la dispersión de los pequeños productores, la figura del mayorista podría adquirir una connotación importante en cuanto conoce la logística. 2. Es un negociador y con él se podría lograr cooperación superior a sus propios márgenes. 	<p>(Estrategias defensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desmitificar al intermediario de su figura de 'oportunista' y hacerlo acreedor de su real importancia en la cadena, sensibilizándolo sobre cómo puede tener ganancias incrementales a partir de fortalecer todos los eslabones de la cadena.
	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. No se interesa por los riesgos de la yuca como materia prima, ni de las políticas del sector. 3. Sus márgenes de utilidad están determinados por los volúmenes de compra y colocación en el mercado. 4. No se siente haciendo parte de una cadena de alto valor. 	<p>(Estrategias adaptativas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular al mayorista a la cadena de valor y hacerlo sentir partícipe y responsable de la misma. 2. Colocar los recursos del mayorista (capacidad de acopio, capital de trabajo, logística, conocimiento del mercado), al servicio de la cadena. 	<p>(Estrategias de supervivencia)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Practicar estrategias gana-gana connota que los partícipes de una cadena trabajen por una visión supra de una cadena productiva, protegiéndola de competidores de otras regiones o países. 2. El marketing desde organismos públicos de apoyo al sector, y de los partícipes del encadenamiento debe orientarse a la cadena y no a sus derivados.

Fuente: Análisis del autor.

		Análisis del entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Eslabón: MINORISTAS		<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de yuca fresca y sus derivados. 2. Cadena de alto valor agregado. 3. TLC con oferta a precios menores 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desabastecimiento del producto por destino a la agroindustria. 2. Seguridad alimentaria. 3. Empleo de comestibles para producir agro-combustibles.
Análisis interno	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especializados en su sector y nicho. 2. Conocedor de las necesidades del consumidor final. 3. Contacto directo con el comprador consumidor final. 4. Conoce el comportamiento del consumidor de forma empírica 	<p>(Estrategias ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar un abastecimiento justo a tiempo, en cuanto se conoce a los consumidores, sus necesidades y las fluctuaciones de la demanda. 2. Ubicar los nichos de derivados de la yuca y su potencial de crecimiento para orientar políticas públicas que dinamicen la cadena. 	<p>(Estrategias defensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El conocimiento sobre demanda de yuca y derivados con destino a la alimentación humana más el estimado de demanda futura, deberá ser el tope que determine la seguridad alimentaria de las actuales generaciones y futuras. Es un tema de políticas públicas.
	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconoce a los actores hacia atrás de la cadena. 2. No tienen ningún interés en conocer cómo puede afectarse la cadena por factores de competitividad externa. 	<p>(Estrategias adaptativas)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los minoristas deben saber que las oportunidades de mercado pueden dejar de existir de no apoyarse la industria nacional de la cadena de valor de la yuca; vincular a estos actores implica crear incentivos y sensibilizar de la importancia de generar riqueza para el país. 	<p>(Estrategias de supervivencia)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El marketing público y desde los actores de la cadena debe orientar que los minoristas conozcan los riesgos de desabastecimiento de la yuca y sus derivados para el consumo humano. Y de quienes transforman en agrocombustibles para conocer sus topes de uso para el país.

Fuente: Análisis del autor.

		Análisis del entorno	
Eslabón: CONSUMIDORES		<u>Oportunidades</u> 1. Oferta del producto a nivel nacional y en mercados extranjeros. 2. Políticas públicas orientadas a la defensa del consumidor 3. Compras por Internet 4. Confederación colombiana de consumidores 5. Ligas de consumidores	<u>Amenazas</u> 1. Desabastecimiento 2. Inocuidad 3. Trazabilidad 4. Responsabilidad social empresarial 5. Medio ambiente 6. Desinformación 7. Gravámenes
Análisis interno	<u>Fortalezas</u> 1. Reconocimiento de las prestaciones de los productos de la cadena 2. Acceso a medios masivos de comunicación. 3. Gran influencia cuando logran conformar boicot en su defensa.	<u>(Estrategias ofensivas)</u> 1. Aprovechar los medios masivos y TIC para ofrecer información veraz a los consumidores finales. 2. Educar al consumidor final acerca de la importancia de proteger la industria nacional eslabonada de la yuca e influir su decisión de compra ante la competencia.	<u>(Estrategias defensivas)</u> 1. Informar al consumidor sobre riesgos de desabastecimiento ante fenómenos climáticos, haciéndoles participe de los problemas de la industria. 2. Asegurar a los consumidores de derivados de la cadena de la yuca productos inocuos a través de su trazabilidad. 3. Ocuparse de crear políticas de responsabilidad social empresarial.
	<u>Debilidades</u> 1. Decisiones de compra altamente influenciada por los precios a la baja. 2. Desconocimiento de los encadenamientos hacia atrás del producto que consume.	<u>(Estrategias adaptativas)</u> 1. Es difícil competir con precios ante productos importados, sobre todo por la capacidad de adquisición de ciertos sectores, por tanto la agro-industria de la yuca debe primero posicionarse en segmentos con capacidad adquisitiva nacionales y/o mercados internacionales con la capacidad de sacrificar costos por calidad, trazabilidad y productos orgánicos. 2. Los segmentos de bajo ingresos deben atenderse desde estrategias de productos que requieran menos costos de producción.	<u>(Estrategias de supervivencia)</u> 1. Vigilar que los gravámenes de ciertos eslabones de la cadena no se trasladen al consumidor final. 2. Atender desde estrategias de marketing el posicionamiento de los productos de la cadena de valor de la yuca. 3. Estar atentos a la información que suja del sector a nivel nacional e internacional y darla a conocer al consumidor final, debe sentirse haciendo parte de la cadena. 4. Alertar sobre riesgos de entrada al país de enfermedades que atacan la yuca para prevenir entrada de material contaminado.

Fuente: Análisis del autor.

CONCLUSIONES

Los productores de yuca del departamento de Sucre tienen el más bajo rendimiento por unidad de superficie (13 toneladas por hectárea en 2016), frente a al resto de departamento de la costa Caribe (16.7 t/ha), superando solo a Bolívar, lo cual se debe a la sobreexplotación o subutilización de suelo, así lo señala el IGAG y las estadísticas de la encuesta agropecuaria, por tanto las estrategias para hacer competitivo al sector se basan en superar estas debilidades, a partir de prácticas de manejo de suelo tecnificadas, el uso de fertilizantes y la siembra de variedades adaptadas a las condiciones agroclimáticas del territorio. Esta situación afecta la competitividad del sector yuquero y afecta los inicios de la cadena a cargo de los productores.

Se presenta desarticulación entre los eslabones de la cadena, debido a los disímiles factores que la caracterizan, compuesta por unos eslabones muy fuertes (Almidones de Sucre), y otros eslabones muy débiles (transformadores artesanales), predomina en cada eslabón la acción individual; cuando existe acción conjunta y coordinada entre eslabones débiles y eslabones fuertes es porque se encuentra supeditada a efectos jurídicos (contratos forward)

Los productores se presentan dispersos geográficamente, su debilidad se evidencia en desconocimiento de la cadena de valor, escasa información de mercados, escasa asimilación de los conceptos de valor y márgenes de intermediación a lo largo de la cadena; escasos incentivos para crear interacción entre los eslabones.

Solo se conoce y maneja cierta información del eslabón en que se está incurso, lo que conduce al aislamiento y ausencia de una dinámica horizontal de integración y visión holística de la cadena global no sólo en Sucre, sino de todo el país, donde el reto es hacerse competitivos frente a cadenas consolidadas de países productores de yuca en el mundo.

Desde los eslabones fuertes de la cadena y desde actores del contexto como la academia se observa a los eslabones débiles como marginales en su producción individual, obviando que la apreciación debe ser el agregado de todos los eslabones considerados débiles o marginados, estos tienen un poder no reconocido ni siquiera por ellos mismos; esta apreciación debe cambiar, pues siempre se trata al eslabón débil como beneficiario cuando no lo es.

Entre los productores se presenta amplio reconocimiento de instituciones como el CIAT, en cuanto sus investigaciones han sido incluyentes de los eslabones débiles en sus procesos de extensión in situ, donde ha sido posible el desarrollo de innovación.

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

Empresarios entrevistados, de amplia trayectoria en la producción de yuca en los Llanos de Colombia, como Elías Rico, comparte su experiencia de éxito en siembra de yuca escalonada, con lo cual asegura tener yuca todo el año y de esta manera cumplir con una oferta permanente que rompe la estacionalidad de la yuca. También aconseja el riego y la fertilización, evitando agotar los suelos. Menciona que deben superarse egoísmos en el sector y vincular la investigación y la academia al sector, por ello propone que a lo largo y ancho del territorio se transmita conocimiento a través de parcelas demostrativas lo suficientemente grandes y sostenibles, de unas 10 hectáreas para quien desee aprender se apropie de conocimientos como las distancias de siembras, los momentos en que debe aplicarse los abonos, tiempos óptimos de riego, qué variedades sembrar, entre otras técnicas de cultivo. Recalca que fallar en uno solo de estos factores compromete los rendimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M. (2012). *La yuca en el Caribe colombiano: De cultivo ancestral a agroindustrial*. Cartagena: Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional, publicación del Banco de la República – Sucursal Cartagena. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_158.pdf.
- Almidones de Sucre. (2015). *Informe*. Disponible en: <http://almidonesdesucre.com.co/es/>. Fecha de consulta 25SEP/2015.
- Buitrago, J. A. (1990). *La yuca en la alimentacion animal*. Cali, Colombia: Issue 85 of Publicación CIAT.
- Cámara de Comercio de Sincelejo. (2016). *Base de datos: Sector yuquero en Sucre*.
- Comunidad de Madrid. (2004). *Inteligencia competitiva: Factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones*. Comunidad de Madrid - Consejería de Educación - Dirección General de Universidades e Investigación - Fundación madri+d para el Conocimiento: Disponible en: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001891.pdf>.
- Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina - algunas reflexiones. *Ciência da Informação*. Vol. 26 no. 3 Brasília Sept./Dec., pp. 260-267. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300005.
- DANE. (2016). *El cultivo de la yuca (Manihot esculenta Crantz)*. Bogotá, D.C.: Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_a_br_2016.pdf.
- Dimas, D. L. (2016). *El sector agropecuario en el departamento de Sucre*. Centro de Estudios Políticos y Socioculturales del Caribe (CEPSA). Disponible en: <http://cepsca.org/index.php/8-inicio/246-informe-el-sector-agropecuario-en-el-departamento-de-sucre>.
- Escrig, A. B. (2001). *Efectos de la dirección de calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas*. Castellón: Programa de investigación científica y desarrollo tecnológico de la Generalitat Valenciana.
- Finagro. (2013). *La yuca en Sucre*.
- Gobernación de Sucre. (2015). *Plan de desarrollo 2016 - 2019: Sucre progresa en paz*. Sincelejo: Gobernación de Sucre.

- ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana (NTC) 5800*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- IGAC. (2014). *Sucre y Atlántico lideran el “anti ranking” de los departamentos con más conflictos en el uso de sus suelos en el Caribe*. Santa Marta, Colombia: Instituto Geográfico Agustín Codazzi.
- IICA. (2006). *Planificación aplicada a empresas asociativas rurales*. Lima, Perú: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Innpulsa - Cámara de Comercio de Sincelejo. (2014). *Proyecto para fortalecer las capacidades de la Comisión Regional de Competitividad y articular los sectores público, privado y académico alrededor de la innovación y el emprendimiento dinámico, ejes para la promoción del del DERRS de Sucre*. Sincelejo: Cluster Development. Innpulsa - Cámara de Comercio de Sincelejo.
- Kannan, S., Pappathi, K., & Karnan, M. (2012). *Business Intelligence: Data mining and decision making for banking industry*. Tamil Nadu, India: Journal of Computer Science and Engineering.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para América Latina*. México, D.F.: Editorial Pearson Educación. Octava Edición.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. North Carolina: Octava edición. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México, D.F.: Editorial Pearson Educación. Décimocuarta Edición.
- Legiscomex. (2014). *Empresa colombiana competirá con almidón modificado de yuca en el mercado del maíz de EE UU*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/colombiano-yuca-mercado-maiz-ene-30-14-8not/colombiano-yuca-mercado-maiz-ene-30-14-8not.asp>
- Mier, M. (2002). *Inteligencia competitiva: un factor importante para construir una tradición tecnológica*. México, D.F.: Boletín IIE, noviembre-diciembre. Artículos técnicos. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107035/inteligencia_competitiva_MATILDE.pdf
- Minagricultura. (2017). *Cadena de yuca, ñame: Indicadores e instrumentos*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Ortoll, E., & García, M. (2015). *La inteligencia competitiva*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). *Vigilancia tecnológica e Inteligencia Competitiva*. España: Fundación COTEC para la innovación tecnológica. Disponible en: <http://www.dte.eis.uva.es/Docencia/ETSII/ProyectosAEI/Documentos/Vigilancia%20tecnol%C3%B3gica%20e%20IC.pdf>.
- Pérez, N. (2015). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Estratégica: El manejo de la información como herramienta competitiva, nuevas herramientas de aprendizaje para el monitoreo de información por Internet*. Argentina: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Plazas, A., Pabon, H., & Rebolledo, S. P. (2007). Apropriación de prácticas de inteligencia competitiva para la articulación al mercado de redes de agroempresas rurales de pequeña escala. *Cuadernos de Administración*, núm. 38, julio-diciembre, Universidad del Valle, Colombia, pp. 117-125.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2016). *Inteligencia competitiva*. Bogotá, Colombia: Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/investigacion/inteligencia-competitiva>.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza & Janés Editores.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei S.A.
- Procolombia. (2010). http://www.procolombia.co/sites/default/files/proexport_sucro_baja.pdf.
- PROMPERU. (2012). *Herramientas de Inteligencia Comercial*. Lima, Perú: Departamento de Asesoría Empresarial y Capacitación Comercial.
- Sánchez, J., & Medina, J. (2006). *Definición de agendas temáticas de investigación a través de ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en los centros de excelencia en Colombia*. Bogotá: COLCIENCIAS.
- Sánchez, T., & Aristizabal, J. (2007). *Guía técnica para producción y análisis de almidón de Yuca*. Roma (Italia): Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FA). Editora: Danilo J. Mejía-Lorío.
- SCIP. (2016). *Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*. Disponible en: <http://www.scip.org/>.
- UNE 166006. (2011). *Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (Norma española)*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación. Disponible en: http://www.imre.uh.cu/wordpress/wp-content/uploads/2015/06/UNE_1660062011.pdf.

ANEXOS

Anexo A. Evidencia fotográfica

Planta de Almidones de Sucre



Plantas artesanales de Snacks en Sucre



Comercializadora y procesadora de almidón de yuca cerca a sampués



Planta procesadora de almidón y harina CIAT



Productos ecológicos a partir de la yuca



En fresco (Don Elías Rico – Bogotá)



Manejo de la yuca: Valor agregado (Don Elías Rico – Bogotá)



Laboratorio CIAT



Anuncio sobre lanzamiento de nuevas variedades de yuca



Tiene el gusto de invitarlo al evento de lanzamiento:
**Corpoica Belloti, Corpoica Sinuana y Corpoica Ropain:
Nuevas variedades de yuca industrial para el
Caribe seco y húmedo**

Fecha: 26 de abril de 2017
Lugar: Instalaciones Almidones de Sucre- ADS
Dirección: Km 4,5 Vía Sincelejo - Corozal, Sucre
Hora: 8:30 a.m.

Confirmar asistencia:
Mónica Chuquib
Correo electrónico:
michuqib@corpoca.org.co
3178931277



Características de nuevas semillas



Especificaciones de las nuevas semillas



Las nuevas semillas para región Caribe

Corpoica

Corpoica-Belloti SM2775-4

Variedad	RRF (t/ha)	RMS (t/ha)	CMS (%)	T.P. (1-5)	I.C. (0-1)
SM 2775-4	30.3a	10.9a	35.6a	2.51b	0.55a
TAI	30.3a	9.9a	32.5c	2.55b	0.57a
SM 2780-17	30.0a	9.8a	32.5c	1.84a	0.58a
SM 2545-22	29.0a	9.6a	32.6c	2.88b	0.57a
SM 2620-1	28.2a	9.7a	34.1b	2.38b	0.59a

RRF: Rendimiento de raíces frescas; **RMS:** Rendimiento de materia seca; **CMS:** Contenido de materia seca; **T.P.:** Tipo de planta; **I.C.:** Índice de cosecha

CIAT
Centro Internacional de Agricultura Tropical

MINAGRICULTURA

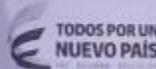
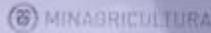
**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
Por un país mejor



Corpoica-Sinuana SM1411-5

Variedad	RRF (t/ha)	RMS (t/ha)	CMS (%)	T.P. (1-5)	I.C. (0-1)
SM 1411-5	31.8a	11.4a	34.8b	2.22a	0.56b
TAI	31.6a	11.3a	34.5b	2.31a	0.59ab
Ven25	28.5a	10.3a	34.5b	2.31a	0.54b
SM 1511-6	31.8a	11.7a	35.8a	2.51a	0.57ab
Verónica	32.2a	11.2a	34.8b	2.13a	0.64a

RRF: Rendimiento de raíces frescas; RMS: Rendimiento de materia seca; CMS: Contenido de materia seca; T.P.: Tipo de planta; I.C.: Índice de cosecha.

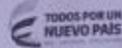
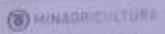




Corpoica-Ropain GM273-57

Variedad	RRF (t/ha)	RMS (t/ha)	CMS (%)	T.P. (1-5)	I.C. (0-1)
GM 273-57	32.3a	10.5a	32.3b	3.33c	0.62a
TAI	27.3b	8.7 b	31.8c	2.14a	0.61a
CM 9957-35	25.5b	8.3b	32.2b	2.36ab	0.65a
GM 214-62	25.2b	8.8b	34.8a	2.68b	0.60a
Verónica	24.5b	8.1b	32.9b	1.92a	0.64a

RRF: Rendimiento de raíces frescas, RMS: Rendimiento de materia seca, CMS: Contenido de materia seca, T.P.: Tipo de planta, I.C.: Índice de cambio





Composition of the *Manihot esculenta* collection

SOURCE REGIONS	ACCESSIONS
Colombia	2,000
Brazil	1,281
Other countries South America (6)	1,127
Others, Central America and Caribbean (11)	530
Asia (7)	385
Other countries (2)	29

5,352 landraces (28 countries)

Recent acquisitions: 2011: Costa Rica (40) - Malaysia (11) ; 2013: Peru (559)

Priorities for exploration: Bolivia, Brazil, Colombia, Haiti, Nicaragua, Peru, Venezuela, Paraguay (Hershey, 2008)

Futures acquisitions: Guyana (90)

Source: GRP-CIAZ, 2014

Species	Accessions
<i>M. esc. flabellata</i>	1
<i>M. carthaginensis</i>	1
<i>M. peruviana</i>	1
<i>M. caerulescens</i>	1
<i>M. guaranitica</i>	1
<i>M. epruinosa</i>	1
<i>M. violacea</i>	1
<i>M. janiophoides</i>	1
<i>M. rubricaulis</i>	1
<i>M. triphylla</i>	1
<i>M. jacobinensis</i>	13
<i>M. orbicularis</i>	10
<i>M. alutacea</i>	8

883 genotypes (33 species)





Publicidad de alianzas Público-Privada de la yuca industrial en Montes de María



Anexo B. Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015

Producto: 071410 Raíces de mandioca "yuca", frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incluidas troceadas o en "pellets"

Importadores	Indicadores comerciales													
	Valor importada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad importada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	CO2 emisión (toneladas)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
Mundo	2733861	-631333	11789361	Toneladas	232	12	16	5	100		2454	0,45		
China	2119741	-2119729	9376386	Toneladas	226	11	15	0	77,5		2724	0,68	10,6	78
Viet Nam	224578	173955	231795	Toneladas	969	30		43	8,2		361	0,93	3,3	82
Tailandia	211709	1327021	1703571	Toneladas	124	44	37	154	7,7		495	0,74	27,8	46
Estados Unidos de América	65632	-64519	69663	Toneladas	942	1	-1	2	2,4	3451	3878	0,79	3,9	8
Corea, República de	50646	-50642	309754	Toneladas	164	-7	-2	-56	1,9		3514	0,49	714,9	5
Países Bajos	10085	-2223	9959	Toneladas	1013	-6	-4	2	0,4	1468	8272	0,65	3,6	28
Ruanda	9154	-9153	9449	Toneladas	969	99	44	113	0,3		554	0,43	23,3	56
España	7830	-7095	8224	Toneladas	952	2	1	4	0,3	835	7944	0,82	3,6	32
Reino Unido	5046	-4623	4384	Toneladas	1151	14	16	-11	0,2	392	6582	0,32	3,6	7
Francia	5046	-4832	4386	Toneladas	1150	-1	2	-12	0,2	526	7754	0,64	3,6	29
Canadá	3725	-3725	3770	Toneladas	988	5	2	2	0,1		6243	0,56	0	22
Emiratos Árabes Unidos	2822	-2740	4769	Toneladas	592	8	13	3	0,1		3179	0,76	4,5	26
Malasia	2353	-2099	2370	Toneladas	993	199	207	145	0,1		3583	0,85	0	23
Bélgica	1818	-418	1926	Toneladas	944	9	5	-3	0,1	1762	6178	0,21	3,6	42
Japón	1638	-1629	6063	Toneladas	270	-34	-34	-59	0,1		4357	0,9	5	34
Italia	1420	-396	1455	Toneladas	976	-8	-2	-23	0,1	126	2361	0,57	3,6	50
Australia	1319	-1316	1480	Toneladas	891	-4	1	-13	0		5593	0,3	0,6	15
Indonesia	1024	1647	4212	Toneladas	243	-4	415		0		2083	0,99	4,8	91
Uganda	901	823	19979	Toneladas	45	45	47	2098	0		799	1	23,3	115
Suiza	704	-704	557	Toneladas	1264	-3	1	-4	0		9100	0,7	0,1	31
Portugal	681	-589	645	Toneladas	1056	-18	-17	-35	0	32	921	0,89	3,6	25
Nueva Zelandia	667	-666	1345	Toneladas	496	-2	-5	-10	0		3215	0,49	1,6	1
El Salvador	598	-595	2164	Toneladas	276	-7	-5	3	0		331	0,79	12,6	95
Burundi	428	-423	3074	Toneladas	139	-10	-2	-19	0		677	0,92	23,3	157
Omán	400	-400	616	Toneladas	649	7	10	-35	0		1718	0,72	4,5	66
Singapur	316	-314	1262	Toneladas	250	-7	-6	1	0		359	0,9	0	2
Alemania	286	-277	174	Toneladas	1644	-10	-19	-12	0	46	5293	0,19	3,6	17
Chile	274	-274	538	Toneladas	509	46	43	-23	0		2273	1	3,3	57
Bahamas	207	-207	55	Toneladas	3764	-5	-1	-20	0		2022	0,98	17,5	121
Dominica	197	-197	273	Toneladas	722	95	77	742	0		2543	1	...	101
Bahrein	190	-190	242	Toneladas	785	20	19	28	0		2723	1	4,5	63
Angola	157	-157	330	Toneladas	476	151	309	-44	0		1682	0,99	50	182
Qatar	149	-149	203	Toneladas	734	18	19	272	0		2630	1	4,5	83
Noruega	147	-147	109	Toneladas	1349	-5	1	-9	0		9249	0,97	11,2	6
Sudán (Sudán y Sur	147	-147	834	Toneladas	176	156		-8	0		1516	1	...	168

Sudán)														
Turquía	142	-142	808	Toneladas	176			190	0		4919	1	9,6	69
Maldivas	117	-117	69	Toneladas	1696	29	31	65	0		1388	0,59	15	135
Israel	116	-116	155	Toneladas	748		129	-59	0		865	0,9	0	52
Arabia Saudita	115	-115	181	Toneladas	635	-26	-25	-62	0		3403	1	4,6	94
Antillas Holandesas	114	-114	115	Toneladas	991	-1	2	37	0		2407	0,5	...	
Suecia	92	-77	28	Toneladas	3286	-17	-34	92	0	4	2447	0,22	3,6	9
Aruba	89	-89	50	Toneladas	1780	-8	-8	-44	0		3649	0,55	0	
Panamá	82	19	123	Toneladas	667	5	2	25	0		769	0,95	15	70
Antigua y Barbuda	75	-75	62	Toneladas	1210	0	8	17	0		2942	0,52	38	113
Brunei Darussalam	70	-70	36	Toneladas	1944	4	7	-8	0		3790	0,29	...	72
Kuwait	70	-70	115	Toneladas	609	-16	-17	-62	0		3455	0,79	4,5	102
Namibia	68	-68	143	Toneladas	476	40	56	28	0		1324	1	1,6	108
Irlanda	64	-64	46	Toneladas	1391	6	18	39	0	12	6358	0,36	3,6	18
Kenya	44	-43	450	Toneladas	98	113			0		479	1	23,2	92
Libia Estado de	42	-42	25	Toneladas	1680				0		2653	1	0	188
Austria	41	-41	22	Toneladas	1864	39	40	41	0	1	2590	0,58	3,6	19
Grecia	36	-36	18	Toneladas	2000	-4	-21	-75	0	2	2082	1	3,6	61
Suriname	36	171	17	Toneladas	2118				0		7512	1	38,1	158
Hong Kong, China	35	-35	22	Toneladas	1591	74	14	-5	0		2527	0,76	0	4
Luxemburgo	29	-29	17	Toneladas	1706	19	21	-9	0	0	4087	0,41	3,6	59
Finlandia	28	-28	15	Toneladas	1867	-12	-11	27	0	1	7301	0,32	3,6	13
Islandia	25	-25	8	Toneladas	3125	-56	-63	-80	0		4803	0,44	24,9	20
Costa Rica	24	71201	95	Toneladas	253	13	37	25	0		329	0,51	11,4	62
Nicaragua	21	709	33	Toneladas	636	8	53	600	0		329	1	12,6	127
República Checa	19	-19	14	Toneladas	1357	13	10	-44	0	4	8861	0,46	3,6	27
Lao, República Democrática Popular	16	39876	305	Toneladas	52	-20	-16	-24	0		552	1	...	139
Guatemala	15	7	15	Toneladas	1000	69	122	50	0		823	0,48	12,5	88
Honduras	15	1255	34	Toneladas	441	-46	-52	80	0		518	0,66	13,6	105
Gambia	14	-14	15	Toneladas	933	42	-2	-51	0		555	1	5	145
Tuvalu	14	-14	19	Toneladas	737	-6	-5	-36	0		1103	1	...	
Malta	11	-11	12	Toneladas	917	1			0	0	2195	0,83	3,6	76
Botsuana	10	-10	15	Toneladas	667	-53	-43	150	0		522	1	1,6	71
Cabo Verde	10	-10	6	Toneladas	1667	-20	-26	100	0		3292	0,82	20	129
Sudafrica	10	118	105	Toneladas	95	-43	5	150	0		4780	0,58	1,4	74
Trinidad y Tobago	9	-9	12	Toneladas	750	-35	92	40	0		2391	1	38	96
Lesoto	9	-9	6	Toneladas	1500	106	51	-74	0		369	1	1,6	100
Nauru	9	-9	10	Toneladas	900			200	0		2289	1	...	
Congo, República Democrática del	8	53	22	Toneladas	364	15	137	-92	0		1226	0,78	10	184
Rusia, Federación de	8	-8	4	Toneladas	2000		-11	-11	0		6452	1	6,1	40
Uruguay	7	-7	14	Toneladas	500	-5	5	0	0		1829	1	9,5	90
Kiribati	7	-7	7	Toneladas	1000	-17	-17	-79	0		2190	1	...	152
Líbano	7	-7	4	Toneladas	1750			-46	0		3032	0,76	4	126
Nigeria	6	265	7	Toneladas	857				0		4719	1	18,8	169
Polonia	6	-6	4	Toneladas	1500	71		0	0	0	5627	0,39	3,6	24
Bermudas	5	-5	2	Toneladas	2500	-4		67	0		2067	1	5	

Etiopía	4	-4	1	Toneladas	4000				0		8314	1	29,8	159
Letonia	4	-3	2	Toneladas	2000			33	0	0	1455	1	3,6	14
Croacia	3	-3	1	Toneladas	3000				0		489	1	3,6	43
Myanmar	3	-3	4	Toneladas	750	-32		50	0		633	1	...	170
Dinamarca	2	-2	0	Toneladas		0			0	0	5288	0,5	3,6	3
Gabón	2	-2	10	Toneladas	200				0		1198	1	...	164
Mozambique	2	-2	0	Toneladas					0		879	1	18,9	137
Irán, República Islámica del	2	-2	1	Toneladas	2000				0		2806	1	20	120
Haití	2	-2	7	Toneladas	286			-80	0		240	1	...	181
Kazajstán	1	-1	0	Toneladas					0				...	35
Macao, China	1	-1	2	Toneladas	500	-24	-31		0			0,5	...	
Lituania	1	-1	0	Toneladas					0	0	202	1	3,6	21
Taipei Chino	1	-1	2	Toneladas	500	-83	-85		0		2434	1	16,1	11
Gibraltar	1	-1	0	Toneladas					0		420	1	...	
Chipre	1	-1	1	Toneladas	1000	-34	-22		0	0	2932	1	3,6	45
Bulgaria	1	-1	1	Toneladas	1000	-60	-74		0	0	1805	1	3,6	39
Rumania	1	-1	1	Toneladas	1000				0	0	1642	1	3,6	36
Isla Norfolk	1	-1	1	Toneladas	1000				0		1275	1	...	
San Vicente y las Granadinas	1	-1	0	Toneladas		-3			0		2524	1	38	
Eslovenia	1	-1	1	Toneladas	1000	7	0		0	0	9894	1	3,6	30
Islas Wallis y Fortuna	1	-1	18	Toneladas	56				0		783	1	...	
Samoa	1	-1	0	Toneladas					0		3127	1	...	89
Rancho de naves y aeronaves	1	-1	0	Toneladas					0			1	...	
Islas Turks y Caicos	1	-1	3	Toneladas	333	-19	3		0		317	1	...	

FUENTE: TRADE MAP

Anexo C. Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2015

Producto : 071410 Raíces de mandioca "yuca", frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incluidas troceadas o en "pellets"

Exportadores	Indicadores comerciales												
	Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial 2015 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2015	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2011-2015 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2015 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	CO2 emisión (toneladas)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
Mundo	2102528	-631333	8221569	Toneladas	256	8	18	1	100		2755	0,83	
Tailandia	1538730	1327021	7299015	Toneladas	211	13	19	1	73,2		2802	1	46
Viet Nam	398533	173955	432990	Toneladas	920	-4		1	19		2472	0,82	82
Costa Rica	71225	71201	98259	Toneladas	725	4	3	1	3,4		4735	0,55	62
Lao, República Democrática Popular	39892	39876	223100	Toneladas	179	102	121	77	1,9		565	0,68	139
Camboya	22211	22211	117526	Toneladas	189	76	1	-5	1,1		1760	0,5	131
Países Bajos	7862	-2223	5883	Toneladas	1336	-16	-13	-9	0,4	354	752	0,21	28
Sri Lanka	2887	2887	4582	Toneladas	630	6	10	16	0,1		4037	0,73	110
Indonesia	2671	1647	6015	Toneladas	444	-34	-40	-87	0,1		4732	0,29	91
India	1985	1985	2927	Toneladas	678	13	10	-22	0,1		3572	0,14	130
Uganda	1724	823	7798	Toneladas	221	81	37	179	0,1		491	0,63	115
Ghana	1637	1637	5397	Toneladas	303	-16		78	0,1		9963	0,37	108
Bélgica	1400	-418	1333	Toneladas	1050	3	8	8	0,1	42	370	0,59	42
Honduras	1270	1255	1227	Toneladas	1035	13	11	5	0,1		2787	0,95	105
Ecuador	1228	1228	1070	Toneladas	1148	-4	-11	-18	0,1		4984	0,88	114
Fiji	1188	1188	1702	Toneladas	698	-6	-7	-23	0,1		4274	0,36	97
Estados Unidos de América	1113	-64519	929	Toneladas	1198	16	13	-2	0,1	122	1493	0,72	8
Italia	1024	-396	909	Toneladas	1127	-5	-1	-19	0	68	1073	0,27	50
Filipinas	753	753	693	Toneladas	1087	-6	-8	-66	0		12144	0,44	99
España	735	-7095	674	Toneladas	1091	34	44	15	0	36	676	0,73	32
Nicaragua	730	709	2708	Toneladas	270	-12	-9	-26	0		1448	0,45	127
Colombia	512	512	374	Toneladas	1369	2	-6	-11	0		4629	0,81	53
Reino Unido	423	-4623	365	Toneladas	1159	-3	0	-51	0	3	866	0,4	7
Tonga	328	328	932	Toneladas	352	-6	-3	6	0		5456	0,34	85
Perú	272	272	533	Toneladas	510	34	39	-5	0		2972	0,84	54
Nigeria	271	265	427	Toneladas	635	-6	-17	-15	0		9327	0,49	169
Malasia	254	-2099	697	Toneladas	364	55	58	-11	0		236	0,95	23
Egipto	239	239	259	Toneladas	923	26	25	146	0		2768	0,19	122
Francia	214	-4832	215	Toneladas	995	-1	5	-58	0	19	684	0,26	29
Suriname	207	171	89	Toneladas	2326	-1	2	-43	0		7512	1	158
República Dominicana	153	153	235	Toneladas	651	18	28	-65	0		5556	0,22	103
Sudafrica	128	118	226	Toneladas	566	6	-29	-1	0		1161	0,39	74
Panamá	101	19	218	Toneladas	463	6	2	-9	0		3643	1	70
Portugal	92	-589	88	Toneladas	1045	-35	-34	-78	0	4	862	0,77	25

Emiratos Árabes Unidos	82	-2740	143	Toneladas	573	24	33	-65	0		766	0,7	26
Togo	75	75	788	Toneladas	95			582	0		10428	0,65	154
Paraguay	64	64	519	Toneladas	123	-53	-57	-88	0		4594	0,54	106
Congo, República Democrática del	61	53	32	Toneladas	1906	53		-10	0		6292	0,85	184
Camerún	43	43	31	Toneladas	1387	144	79	975	0		5460	0,41	166
Madagascar	42	42	154	Toneladas	273	35	38	282	0		8719	0,72	167
México	28	28	54	Toneladas	519	-64	-72	-20	0		1624	1	47
Guatemala	22	7	157	Toneladas	140	-27	-6	5	0		1390	0,5	88
Brasil	19	19	18	Toneladas	1056	-4	-1	-39	0		4340	0,46	123
Suecia	15	-77	16	Toneladas	938	-17	-42	15	0	0	262	0,76	9
Guinea	13	13	1	Toneladas	13000	58	0		0		8256	1	163
China	12	-2119729	13	Toneladas	923	0	-20	36	0		3068	0,74	78
Alemania	9	-277	5	Toneladas	1800	-17	-48	-50	0	0	633	0,16	17
Japón	9	-1629	5	Toneladas	1800				0		5147	1	34
Côte d'Ivoire	6	6	21	Toneladas	286	-1	4	100	0		5042	0,55	142
Burundi	5	-423	64	Toneladas	78			-55	0		147	1	157
Bolivia, Estado Plurinacional de	4	4	4	Toneladas	1000				0		17871	1	149
Corea, República de	4	-50642	1	Toneladas	4000	-63			0		10625	1	5
Hungría	3	3	2	Toneladas	1500		-10		0		451	1	41
Australia	3	-1316	1	Toneladas	3000			-83	0		2556	1	15
El Salvador	3	-595	2	Toneladas	1500	34	15	50	0		2952	1	95
Tanzanía, República Unida de	3	3	100	Toneladas	30		-65	-40	0		799	1	132
Singapur	2	-314	0	Toneladas		-47		-82	0		1263	1	2
Benin	2	2	10	Toneladas	200				0		1198	1	155
Islas Cook	1	1	1	Toneladas	1000	-20			0		16738	1	
Guyana	1	1	29	Toneladas	34	-48	-36		0		748	1	124
Letonia	1	-3	0	Toneladas					0	0	202	1	14
Kenya	1	-43	0	Toneladas		0			0		6400	1	92
Ruanda	1	-9153	1	Toneladas	1000	-56	-71		0		713	1	56
Nueva Zelanda	1	-666	1	Toneladas	1000	-30	-33		0		1275	1	1

FUENTE: TRADE MAP

Anexo D. Exportaciones colombianas 2010/2015 y 2016 -2015 (enero-diciembre)

Fuente: DANE-DIAN. Clasificación Procolombia

Posición	Descripción Posición	País Destino	Continentes	Zona geográfica	TLC'S	Tipo Acuerdo	Departamento Origen	Medio Transporte	Categoría Prendas	Cadena de frío	2010 US\$F OB	2011 US\$F OB	2012 US\$F OB	2013 US\$F OB	2014 US\$F OB	2015 US\$F OB	2016 US\$F OB
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	ANTIOQUIA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	1731,1	1684,64	4167,19
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Antillas Holandesas	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	ATLANTICO	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	1154,08	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Antillas Holandesas	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	CESAR	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	1730,35	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Antillas Holandesas	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	SANTANDER	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	2652	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Australia	Oceanía	Oceanía	Resto de países	Sin Acuerdo	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	1629,5	0	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Australia	Oceanía	Oceanía	Resto de países	Sin Acuerdo	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	1147,0	7092	4255,2	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Brasil	América	Sur América	MERCOSUR	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Aéreo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	230,48
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Corea (Sur) Rep de	Asia	Asia	Corea (Sur) Rep de	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Aéreo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	107
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Alemania	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Aéreo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	11,4	23	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Panamá	América	Centro América	En Curso*	Acuerdos en curso	BOGOTA	Aéreo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	10
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	VALLE DEL CAUCA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	2,4	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	ANTIOQUIA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	3470,67	3045,84	3234,85	8698,1	5346,1	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	CUNDINAMARCA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	1215,0	0	3001,2	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Bermudas	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	ANTIOQUIA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	2970,0	3308,1	0	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOYACA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	2529,97
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Canadá	América	Norte América	Canadá	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	3739,2	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	1089,64	1221,64	1633,68	8230,88	8357,88	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	CUNDINAMARCA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	880,3	4304,44	0	0	0	0	0
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	110
0714100000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Reino Unido	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	8404,48	4284,56	3919,73	2115,856

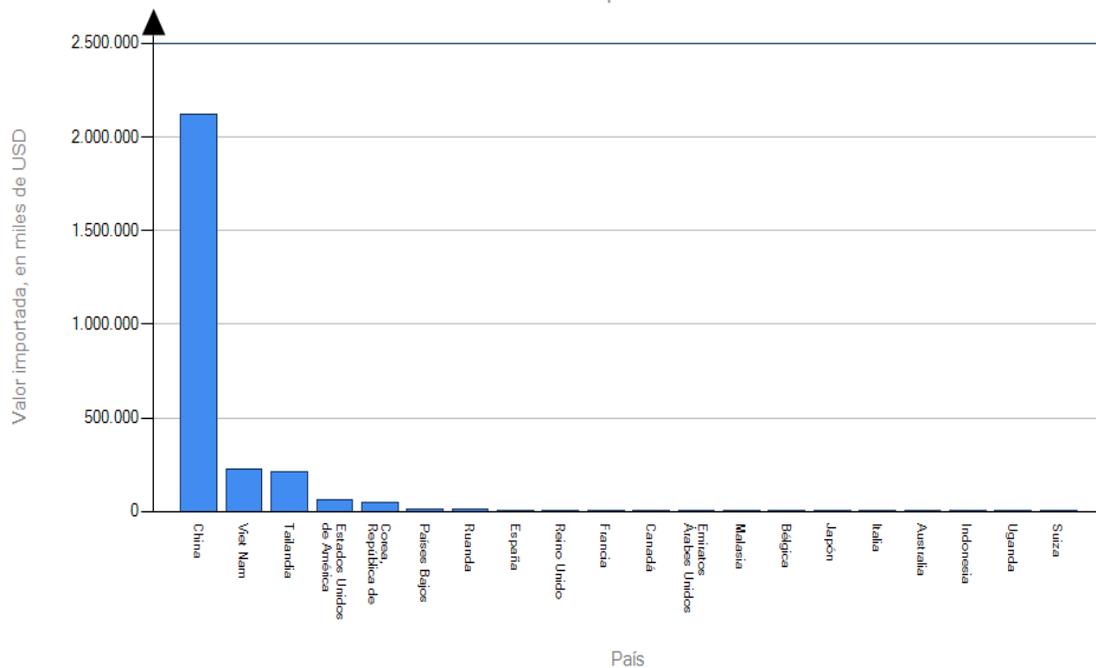
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Reino Unido	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	CUNDINAM ARCA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	3731,84	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Rusia	Europa	Europa	Resto de países	Sin Acuerdo	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	4240,32	6213,06	0	3413,76	0	5357,2	1222,65
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Rusia	Europa	Europa	Resto de países	Sin Acuerdo	CUNDINAM ARCA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	4151,42	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Colombia	América	Sur América	Resto de países	Sin Acuerdo	BOGOTA	Terrestre	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	62,22
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	1914	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Chile	América	Sur América	Chile	Acuerdos oficiales	CALDAS	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	124	3312,05
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Alemania	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	CALDAS	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	1	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	España	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	ANTIOQUIA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	476,47	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	España	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	CALDAS	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	1644,72	1260	0	1832,88	591,39	2319,1	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	CALDAS	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	261,02	0	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Suecia	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	CALDAS	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	704	300	0	410,61	405	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Canadá	América	Norte América	Canadá	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Aereo	Diferente de Prendas	Si	0,05	0	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Reino Unido	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	SUCRE	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	178,1	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	España	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	2669,434	0	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	7630,74	0	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	CUNDINAM ARCA	Aereo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	200
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Chile	América	Sur América	Chile	Acuerdos oficiales	ANTIOQUIA	Aereo	Diferente de Prendas	Si	0	0	1,47	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Italia	Europa	Unión Europea	Unión Europea	Acuerdos oficiales	CUNDINAM ARCA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	7729,88	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Puerto Rico	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	ANTIOQUIA	Aereo	Diferente de Prendas	Si	7	0	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	ATLANTICO	Aereo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	120	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	ATLANTICO	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	3150	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	8280,98	0	4,44	4334	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Puerto Rico	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	ANTIOQUIA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	4755,9	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	ANTIOQUIA	Marítimo	Diferente de Prendas	Si	0	4202,02	0	0	0	0	0
07141	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados,	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos	VALLE DEL	Aereo	Diferente	Si	0	0	0	0	0	4,9	0

00000	congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Unidos	ca	América	Unidos	oficiales	CAUCA		de Prendas								
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Aruba	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	SANTANDER	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	225	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	VALLE DEL CAUCA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	1449 08,95	2760 15,44	3940 32,23	2890 63,27
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Aruba	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	BOGOTA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	66,42
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Aruba	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	CORDOBA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	210	0	0	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	BOGOTA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	1312 0,76
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Puerto Rico	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	CUNDINAM ARCA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	8421 8,75	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Canadá	América	Norte América	Canadá	Acuerdos oficiales	ARAUCA	Aereo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	5	0	0	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Canadá	América	Norte América	Canadá	Acuerdos oficiales	RISARALDA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	204	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	ANTIOQUIA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	5250
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Estados Unidos	América	Norte América	Estados Unidos	Acuerdos oficiales	VALLE DEL CAUCA	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	6364 8,72	0	3183 9,57
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Emiratos Árabes Unidos	Asia	Medio Oriente	Resto de países	Sin Acuerdo	CUNDINAM ARCA	Aereo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	2,1	0
07141 00000	Raíces de mandioca (yuca), frescas, refrigerados, congeladas o secos, incluso troceadas o en "pellets".	Aruba	América	Caribe	Resto de países	Sin Acuerdo	NORTE DE SANTANDER	Maritimo	Diferente de Prendas	Si	0	0	0	0	0	0	1080

Anexo E. Mapa de países importadores de yuca



Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015
 Producto : 071410 Raíces de mandioca "yuca", frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incl. troceadas o en "pellets"



Anexo F. Exportaciones del departamento de Sucre

Principales productos de exportación (2013 enero-agosto - 2016)

Miles de dólares FOB

Partida	Descripción	enero - diciembre			enero-agosto	
		2013	2014	2015	2015	2016
2523	Cementos hidráulicos	4.592	5.517	5.455	3.684	3.000
0714	Raíces de yuca	1.485	1.673	1.625	1.443	1.744
0201	Carne bovina refrigerada	1.498				93
1108	Almidón	95	216	235	192	48
1106	Harina, sémola y polvo de las hortalizas de saga					38
9403	Demás muebles					25
0803	Bananas					24
9619	Compresas y tampones					16
3302	Mezclas odoríferas					6
9805	Menajes					3
0604	Partes de plantas	22		87	82	2
4902	Diarios y publicaciones periódicas, impresos, in					0
4911	Demás impresos	0	0	0	0	
4401	Leña; madera en plaquitas o partículas; aserrín					
8201	Layas, palas, hachas					
Subtotal		7.692	7.405	7.402	5.402	4.999
Participación		33,3%	44,9%	45,3%	38,0%	100,0%
Exportaciones del Departamento de Sucre		23.086	16.497	16.336	14.209	4.999

* Descripción modificada por OEE MinCIT