

CAPÍTULO 7

ESTUDIO DE CASO:
APUESTA PRODUCTIVA SUCRE – YUCA

Introducción

La yuca se ha distinguido históricamente por ser un cultivo característico de la subregión sabanas del departamento de Sucre, siendo el cimiento de la seguridad alimentaria, especialmente de las familias residentes en las zonas rurales, además de ser una fuente de ingresos para las mismas familias, gracias a las garantías de cosecha que brindan las cualidades del tubérculo. A pesar de lo anterior, en la subregión no se ha dado respaldo suficiente a la creación de un marco que favorezca la explotación de las potencialidades del producto mediante la suma de valor agregado a la raíz, que lo convierta en un producto competitivo, por el contrario, el producto se comercializa en mayores cuantías en fresco. Cabe la objeción que aunque en la subregión existen actores que le agregan valor a la yuca, dicha agregación no se ve reflejada en mayores ingresos y por lo tanto mejores niveles de vida especialmente para la población productora del producto.

Partiendo de este contexto y teniendo en cuenta que la yuca hace parte de las apuestas productivas del departamento, es imperativo para el gobierno local trabajar mancomunadamente con los otros actores del sector para la creación de ventajas competitivas, situación que solo se logrará en el largo plazo y a la vez permitirá cambiar el actual estado competitivo del departamento. El cual, según el índice de competitividad departamental realizado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, presenta grandes deficiencias estructurales, así, para el año 2014 el departamento de Sucre se ubica en el puesto 19 en la clasificación general entre 21 departamentos y la ciudad de Bogotá, además obtuvo un puntaje de 3,50 sobre 10. En cuanto a las condiciones básicas (instituciones, infraestructura, tamaño del mercado, educación básica y media, salud y medio ambiente) el departamento obtuvo el puesto 18 entre 22, en eficiencia (educación superior y capacitación y eficiencia de mercados)

el panorama pinta peor pues el departamento obtuvo la última posición en la clasificación general, en sofisticación e innovación (sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial) Sucre ocupa el puesto 20.

Lo anterior, pone de manifiesto la necesidad de emprender acciones que saquen al departamento de la deplorable situación competitiva en que se encuentra. Para ello, es necesario potencializar las cadenas productivas ya existentes, como es el caso específico de la yuca en la subregión sabanas. Detallando los problemas del cultivo de yuca en las sabanas sucreñas, Aguilar (2012) relata que a pesar del potencial que presenta este cultivo, los rendimientos son bajos, puesto que los pequeños productores siguen con el sistema de siembra artesanal, no aplican técnicas tales como: preparación de tierras, uso de semillas de calidad, fertilización de suelos, limpieza de malezas y rotación de cultivos. Esta situación se presenta principalmente por el bajo acompañamiento que tiene el productor de yuca durante todo el proceso de siembra y cosecha.

Además, los bajos niveles de competitividad del departamento enmarcan la necesidad de estudiar e indagar los factores por los cuales se genera dicha situación en el sector yuquero del departamento, en donde según la Encuesta Nacional Agropecuaria⁷ de 2013 se sembró y cosechó la mayor cantidad de hectáreas de yuca a nivel nacional, 13.348 ha y 9.416 ha respectivamente. Lo anterior, evidencia la gran cantidad de productores de yuca presentes en la subregión que se verían beneficiados con la mejora en las actuales condiciones productivas y de comercialización como la escasa gestión empresarial, bajo poder de negociación frente a la competencia y la baja rentabilidad (Valencia, R & Muñoz, J, 2005). A su vez, esta mejora en la cadena productiva de la yuca traerá consigo un mayor desarrollo económico para la subregión y como consecuencia un mayor PIB departamental.

Metodología

El estudio es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo y cualitativo, de carácter fáctico, basado en hechos y datos de la realidad contextual, utiliza información secundaria e información primaria, se llevó a cabo en la subregión sabanas del departamento de Sucre, comprendida por

⁷ Encuesta realizada por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE).

los municipios de Corozal, San Juan de Betulia, Sincé, Galeras, El Roble, Sampués, Buenavista, San Pedro y Los Palmitos. El universo está constituido por la totalidad de productores de yuca de los municipios anteriormente nombrados, de ellos se tomó una muestra representativa.

Así, la información primaria se recolectó mediante encuestas y entrevistas, realizadas a productores y comercializadores de yuca y aplicados directamente por el investigador; los mencionados cuestionarios fueron debidamente validados con la prueba estadística “Alfa de Cronbach”, después de la aplicación de una prueba piloto a 20 productores; seguido de la validación, se procedió a la aplicación del instrumento a la muestra determinada por la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

N = Total de la población

k= 1,65 Ordenada correspondiente a un nivel de confianza 90%

p = Proporción utilizada para obtener el tamaño máximo de muestra
= 0,5

q = 1 – p (en este caso 50% = 1-0.5 = 0.5)

e =Error que se está dispuesto a tolerar 7%

Conociendo que en la subregión sabanas existen 5.770 fincas productoras de yuca (UMATA's municipales, 2013) y aplicando la fórmula anterior, se obtiene una muestra de 136 fincas productores en los municipios de la sabana sucreña. El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de noviembre, diciembre y enero de 2015, se aplicaron 54 cuestionarios en San Juan de Betulia, 17 en Sampués, 36 en Corozal, 11 en Los Palmitos, 8 en Galeras, 4 en Sincé, 3 en Buenavista, 2 en El Roble y 1 en San Pedro.

La información recolectada se tabuló en Excel y se analizó usando el programa estadístico SPSS. De esta forma, para la identificación de factores críticos de éxito de la producción y la comercialización de la yuca en las Sabanas de Sucre, se utilizaron los datos recolectados en el instrumento y se complementaron con la información cualitativa aportada en las entrevistas.

Por otra parte, la información secundaria tiene como fuente los registros estadísticos (anuarios de producción), bases de datos, información de instituciones públicas, entre otros.

Resultados

Los factores críticos de éxito son definidos por Rockart (1979) como el número restringido de aquellos ámbitos en los que la marcha de un negocio o actividad debe ser conveniente para la competitividad, de esta forma son contadas las áreas esenciales en las que “las cosas deben ir bien” para el triunfo de la actividad económica. Por otra parte, Daniel (1961) afirma que el sistema de información de una compañía u organización debe estar enfocado en los factores de éxito, éstos deben ser discriminantes y selectivos, en la mayoría de las industrias hay de tres a seis factores que determinan el éxito, los cuales se deben realizar de una buena forma para que la actividad tenga éxito.

Por lo tanto, partiendo de la conceptualización dada anteriormente sobre los factores críticos de éxito y con el fin de la correcta selección de los mismos para la actividad del cultivo y comercialización de yuca en la subregión en estudio, fue necesario realizar una lista de factores, identificados a través de información secundaria y depurados por medio de la aplicación del instrumento de recolección de información a la muestra.

A continuación se expondrán los factores críticos de éxito de la producción y comercialización, teniendo en cuenta la clasificación por orden de importancia que arrojó la tabulación y análisis del instrumento, es decir que para la producción el factor 1 fue el más importante de acuerdo a la percepción del encuestado y el 9 fue el de menor importancia; de igual forma el factor 1 de la comercialización fue considerado el más importante y el 7 el de menor importancia a la hora de determinar el éxito de dicho proceso. En cuanto a la producción se identificaron como críticos los factores clasificados en el orden de importancia del 1 al 6, mientras que en la comercialización se consideran críticos los factores posicionados de 1 al 4.

Factores de la producción de yuca en orden de importancia según instrumento de recolección de la información

- Factor 1: Disponibilidad de tierras.
- Factor 2: Acceso a créditos productivos.
- Factor 3: Recursos económicos para producir.
- Factor 4: Asistencia técnica.
- Factor 5: Costos de los insumos.
- Factor 6: Problemas fitosanitarios.
- Factor 7: Accesibilidad a semillas mejoradas.
- Factor 8: Accesibilidad a paquetes tecnológicos.
- Factor 9: Costo del transporte.

Factores de la comercialización de yuca en orden de importancia según instrumento de recolección de la información

- Factor 1: Precios del producto.
- Factor 2: Intermediación – márgenes de ganancia para el productor.
- Factor 3: Mercado suficiente para la oferta del producto.
- Factor 4: Sistemas de información sobre el mercado del producto.
- Factor 5: Estado de las vías de acceso a los lugares de producción.
- Factor 6: Percibibilidad del producto.
- Factor 7: Marca región para la yuca.

Factores críticos de éxito para la producción de yuca en la subregión Sabanas

Tomando como base la literatura citada al inicio del presente capítulo, se identificaron como críticos los factores posicionados del 1 al 6 por los productores o comercializadores de yuca a los que se les aplicó la encuesta. A continuación se detallan cada uno de ellos.

FCE 1 para la producción: Disponibilidad de tierras.

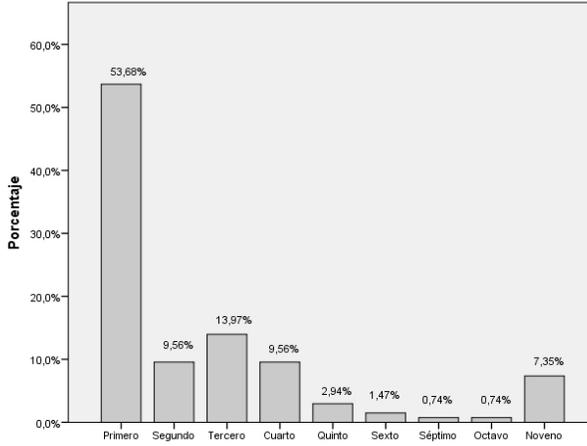


Gráfico 23. FCE 1 para la producción: Disponibilidad de tierras.

Fuente: elaboración propia.

La disponibilidad de tierras entendida como la accesibilidad al suelo para la siembra que tienen los cultivadores de yuca y posterior recolección del producto, resultó ser el principal factor crítico de éxito identificado por los encuestados, (un 53,68% de los encuestados lo clasificó como el primer factor crítico de éxito de la producción de yuca) lo que se puede atribuir al hecho de que alrededor del 40% afirmó no poseer tierras propias (ver Gráfico 24), por lo cual deben arrendar dicho recurso, lo que a la vez encarece los costos de producción y los hace menos competitivos.

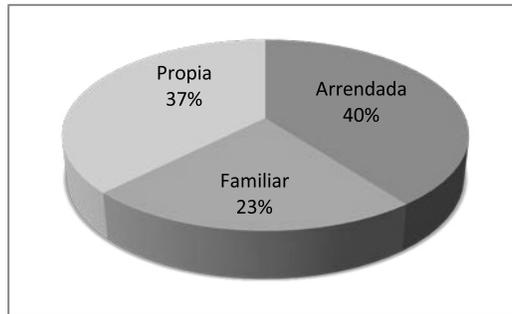


Gráfico 24. Propiedad de la tierra para la producción de yuca en la subregión Sabanas, departamento de Sucre.

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, otro elemento que determinó la escogencia de la disponibilidad de tierras como factor preponderante dentro de la producción del tubérculo es que en la subregión existen un gran número de unidades de producción agropecuaria (UPA) de pocas hectáreas, situación que también es común para el cultivo de yuca, como se evidencia en la Gráfico 25; de la cual se infiere que el productor de yuca de la sabanas está caracterizado por producir mayormente a pequeña y mediana escala, situación que está encadenada al hecho de que los productores no cuentan con gran cantidad de recursos económicos que les permitan acceder a mayor número de hectáreas para la realización de esta actividad económica.

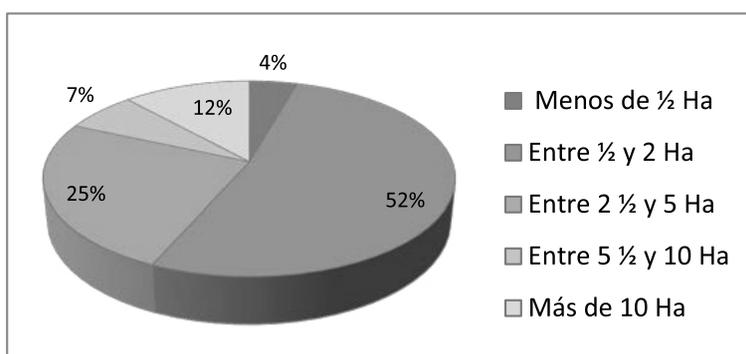


Gráfico 25. Caracterización de las hectáreas destinadas a la producción de yuca en la subregión Sabanas, departamento de Sucre.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, con respecto al suelo los productores afirmaron que la calidad de éste se ha visto afectada por su uso constante y la falta de una correcta preparación, lo que ocasiona que la eficiencia productiva del recurso se vea mermada, y por lo tanto se afecte la calidad del producto. Esta situación tiene como consecuencia que a medida que pasa el tiempo los suelos aptos para la siembra y cultivo del tubérculo sean cada vez más limitados, si no se toman las medidas correctivas necesarias para su preparación.

FCE 2 para la producción: Acceso a créditos productivos.

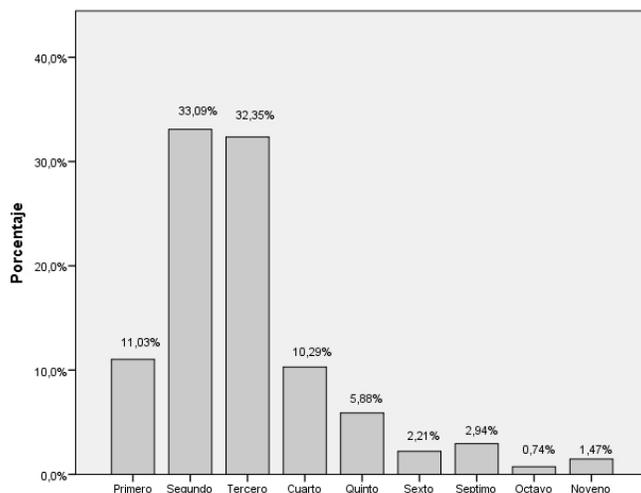


Gráfico 26. FCE 2 para la producción: Acceso a créditos productivos.

Fuente: elaboración propia.

El acceso a créditos productivos fue clasificado por los encuestados como el segundo factor crítico de éxito (33, 09% de los encuestados). Según lo expresado por los encuestados, el sistema financiero no cuenta con crédito especializado que pueda servir de capital de trabajo al hombre de negocios del campo. Por lo tanto, al solicitar un crédito éstos deben hacer uso de créditos que no están diseñados para la actividad económica a la que se dedican, lo que ocasiona que muchas veces no exista coordinación entre las fechas de pago establecidas por las entidades bancarias o financieras y el tiempo de cosecha del cultivo; por lo que el productor debe buscar garantías financieras diferentes al cultivo; lo que en algunos casos es imposible puesto que solo se dedican a esta actividad (Ver Tabla 5).

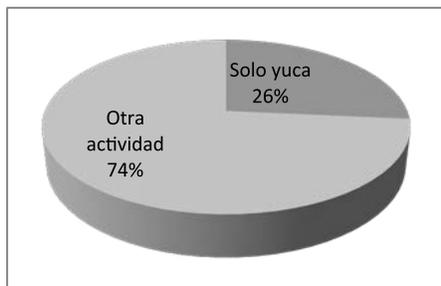


Gráfico 27. Caracterización de las actividades económicas del productor de yuca en la subregión Sabanas del departamento de Sucre.

Fuente: *elaboración propia.*

Además de la falta de créditos especializados, se presentan otras problemáticas relacionadas con el acceso al crédito: muchos productores del tubérculo en la subregión no cuentan con experiencia crediticia y se les exigen requisitos para acceder al crédito que la gran mayoría no pueden cumplir, el campesino tampoco cuenta con la educación financiera básica que le permita tomar las mejores decisiones de inversión al momento de acceder a un préstamo, porque muchas veces el total del recurso no se destina a las actividades productivas. A esto los productores proponen la creación de una entidad financiera que contribuya a dar solución a la problemática del campesinado sucreño y que esté diseñada con base en las características del sector, acompañado de la capacitación financiera necesaria que les permita potencializar las capacidades de sus negocios.

En respuesta a estas dificultades, la Federación Colombiana de la Yuca (ColfeYuca) propone “generar y diseñar una política de financiamiento para el cultivo de yuca que incluya:

- La actualización de los costos de producción por parte de la banca.
- Inclusión del cultivo de yuca en el FONSA.
- Facilidad y flexibilización en el acceso de créditos para yuca en la línea FINAGRO.
- Indexar los créditos para yuca y el seguro de cosecha.
- Incentivar la firma de convenios de garantías complementarias entre entes territoriales, instituciones y la banca.”

FCE 3 para la producción: Recursos económicos para producir.

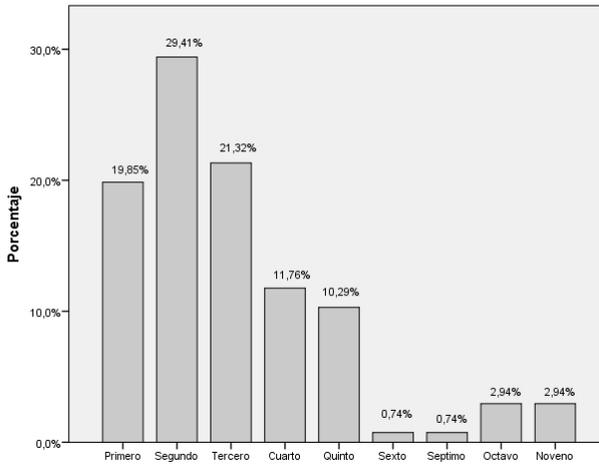


Gráfico 28. FCE 3 para la producción: Recursos económicos para producir.

Fuente: *elaboración propia.*

El tercer factor crítico de éxito identificado en el instrumento de recolección de la información es el recurso económico para producir (el 21, 32% de los encuestados lo posicionaron como tercer factor en orden de importancia), a pesar de que el recurso económico para producir obtuvo mayor frecuencia al ser clasificado como segundo factor en orden de importancia, al compararlo con el acceso a créditos se puede apreciar que este obtuvo una frecuencia aún mayor (33,09%) como segundo factor, razón por la cual se ubica en el tercer orden.

Por otra parte, se quiso diferenciar el factor crediticio del factor recursos económicos necesarios para la producción, debido a que no existe una conexión explícita entre estos dos factores, es decir, no se puede afirmar que para el productor la falta de recursos económicos está condicionada por el acceso al crédito, ya que existen otros elementos determinantes de la cantidad de recursos económicos existentes para la producción, como por ejemplo si el productor se dedica a otras actividades económicas, el buen precio del producto que hace que el campesino tenga mayores márgenes de ganancia, entre otros. Otra de las razones por la cual se hizo esta diferenciación, es que se puede presentar el caso en que el empresario del campo muestre apatía al crédito, ya sea por miedo a asumir el riesgo que trae inmerso o porque simplemente, como se mencionó en el apartado

anterior, no se tiene muchas veces la cultura financiera necesaria y no existe confianza para con el prestamista, lo que en éstos casos ocasiona que el productor no vea a la financiación como fuente de recursos económicos para su negocio.

De esta manera y frente a la precaria situación económica del productor de yuca, desencadenada por múltiples problemas estructurales y combinado con problemas cíclicos como el fenómeno del niño, el productor propone como alternativa el establecimiento de subsidios productivos por parte del gobierno, que permitan hacer frente a la competencia principalmente internacional de productos importados subsidiados como el maíz, el cual es sustituto de la yuca y por lo cual tiene influencia directa sobre el precio de la yuca tanto fresca como industrial.

FCE 4 para la producción: Asistencia técnica.

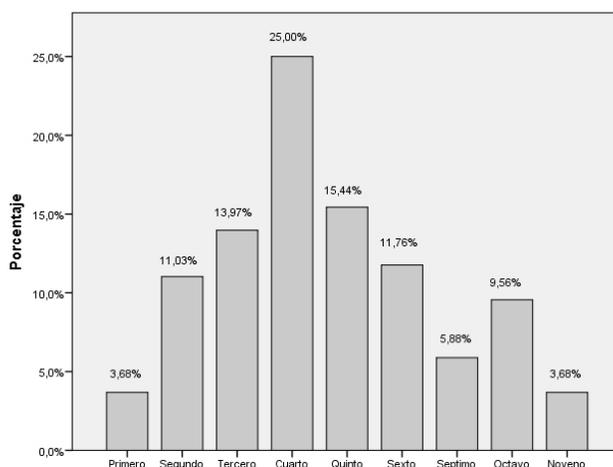


Gráfico 29. FCE 4 para la producción: Asistencia técnica.

Fuente: elaboración propia.

La asistencia técnica es considerada por los productores encuestados como el cuarto factor crítico de éxito para la producción de yuca en la subregión sabanas del departamento de Sucre (25% de los encuestados lo posicionan en el cuarto lugar).

Con respecto a la asistencia técnica, el trabajador de la yuca expresa no tener ningún apoyo por parte del gobierno para llevar a cabo esta parte esencial en la actividad productiva, debido a que en aquellos municipios

donde existen UMATAs (unidades municipales de asistencia técnica), no se cuenta con recursos suficientes para brindar la asistencia técnica necesaria al campesinado, o como ocurre en casos contados se brinda la asistencia técnica pero no producen los resultados deseados, además, los productores afirman que en algunos casos las técnicas enseñadas para el cultivo, no están acordes con lo que el campesino hace tradicionalmente ni dan buenos resultados, según ellos. El productor también pone de manifiesto el abandono en esta área de instituciones como el ICA y el SENA.

FCE 5 para la producción: Costos de los insumos.

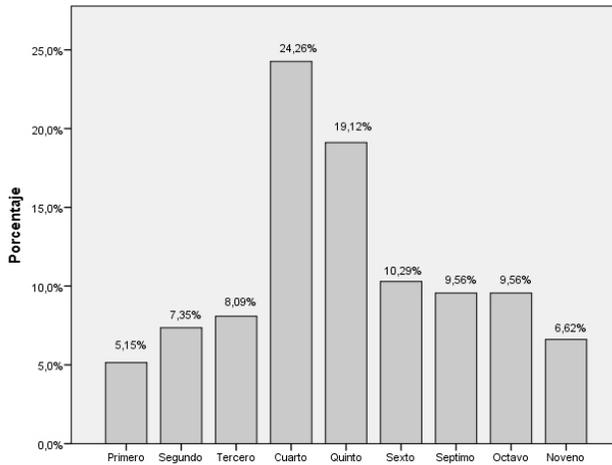


Gráfico 30. FCE 5 para la producción: Costos de los insumos.

Fuente: elaboración propia.

El quinto factor crítico de éxito identificado a través del instrumento de recolección de la información es el costo de los insumos, cabe aclarar que aunque el presente factor obtuvo mayor frecuencia en el orden cuarto (24,26%), la asistencia técnica tuvo aun mayor frecuencia porcentual en dicho orden (25%); por lo cual el costo de los insumos pasa al quinto orden (19,12% de los encuestados lo ubican como quinto factor en orden de importancia).

Con base en lo expresado por los productores, la utilización de insumos en la producción de yuca en la subregión objeto de estudio se hace sin ninguna tecnificación, con insumos que no representan mayor valor económico para el campesino, con recursos accesibles, como ellos

mismos lo manifestaron: “con recursos que están a la mano”; esta situación es una de las causantes de que la yuca producida en la subregión no tenga mayor valor agregado, convirtiendo al tubérculo en un cultivo de pan coger, elemental para la seguridad alimentaria de muchas familias en las sabanas de Sucre. Se puede agregar a la presente problemática el caso de que ciertas veces cuando el precio de la yuca es muy bajo, el costo de los insumos acapara las ganancias de la venta del producto.

Frente a lo expuesto anteriormente, el productor propone el establecimiento de políticas de estabilidad de precios de la yuca por parte del gobierno, para hacer frente de esta manera a las continuas fluctuaciones de los precios que afectan la calidad de vida del campesino cuyo sustento principal viene de la producción y posterior comercialización de la yuca.

FCE 6 para la producción: *Problemas fitosanitarios.*

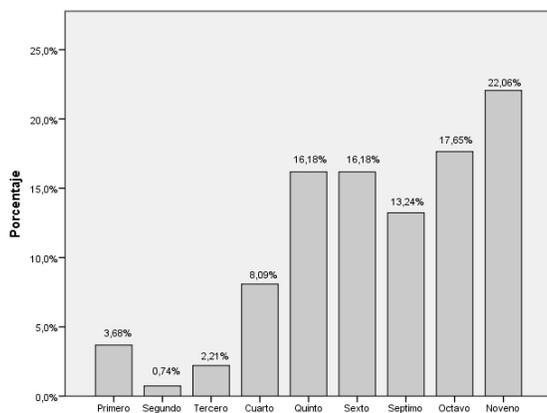


Gráfico 31. FCE 6 para la producción: Problemas fitosanitarios.

Fuente: *elaboración propia.*

Los problemas fitosanitarios constituyen según los encuestados el sexto factor crítico de éxito, (un 16,18% de los encuestados lo sitúa en este orden), y aunque presenta mayor frecuencia en el octavo y noveno orden, la accesibilidad a paquetes tecnológicos y el costo del transporte muestran aun mayor frecuencia en estos órdenes, un 25% y un 38,24% respectivamente.

En la producción de yuca de la subregión sabanas del departamento de Sucre, los problemas fitosanitarios son paliados con técnicas tradicionales

que no incorporan mayor tecnología al proceso productivo, con el conocimiento empírico que posee el campesino y que le ha sido legado de generación en generación, por otra parte, en los casos en que se les brinda asesoría, de parte de cualquier institución estatal, el campesino pone de manifiesto que las técnicas enseñadas no están acordes a los requerimientos del cultivo, por lo cual no se obtienen los mejores resultados, según lo que ellos afirman; esto pone en evidencia la resistencia al cambio generalmente presente en individuos que llevan a cabo actividades que siempre han sido consideradas tradicionales, como el caso del cultivo de la yuca.

En adición a lo anterior, no está de más resaltar las pérdidas económicas que representan los problemas fitosanitarios en los cultivos de aquellos productores que los padecen; como es el caso del municipio de Sampués donde el 58,82% de los encuestados afirmó que su cultivo ha sufrido de la enfermedad denominada popularmente como “cuero de sapo”, la cual según (CIAT, 2014)⁸, “causa que las plantas produzcan raíces delgadas que acumulan poco o ningún almidón. Excepto en el caso de algunas variedades locales de yuca, las plantas infectadas generalmente se ven vigorosas, y no muestran síntomas notables de enfermedades en el tallo o en las hojas. Los productores de yuca no se dan cuenta que las plantas se han echado a perder sino hasta la cosecha.”

Sin embargo, esta solo es una de las varias enfermedades y plagas que afectan al tubérculo, según Bellotti et al., (2006).

Las plagas más importantes en las Américas, especialmente en los países de alta producción de yuca (Brasil, Colombia, Venezuela, Ecuador y Paraguay) son los ácaros (*Mononychellus* spp), la mosca blanca/mosca branca (*Aleurotrachellus* sociales, *Aleurothrixus* aepim, *Bemisia* tuberculata) y otras, el piojo harinoso/cochinilha farinhosa (*Phenacoccus* manihoti y *P. herreni*), el gusano cachón/mandorova (*Erinnyis* ello), el chinche de encaje/percevejo da renda (*Vatiga* illudens, *V. manihotae* y *Amblystira* machalana), los barrenadores del tallo/broca do caule (*Chilomima* clarkei, *Coleosternus* spp), los trips (*Frankliniella* williamsi) y el chinche de la viruela/percevejo subterráneo (*Cyrtomenus* bergi)” (p. 70).

⁸Centro Internacional de Agricultura Tropical. Es una institución que realiza investigación colaborativa, y tiene como misión “reducir el hambre y la pobreza y mejorar la nutrición humana en los trópicos mediante una investigación que aumente la eco – eficiencia en la agricultura”.

Algunas de las cuales también están presentes en municipios de la subregión sabanas como los ácaros, el piojo cachón y la mosca blanca, entre otros.

Consecuentemente, la implementación de programas de prevención y control de plagas y enfermedades asociadas a la yuca es imperativo para la buena marcha y la eficiencia económica de la actividad productiva, para ello se debe fortalecer la asistencia técnica al campesinado productor de yuca, lo que a la vez implica la reformulación y creación de políticas e instituciones relacionadas con el sector agroindustrial, acompañado con capacitaciones constantes dirigidas al productor, que les permitan estar en continua actualización para la resolución de problemas de índole fitosanitario.

Factores críticos de éxito para la comercialización de yuca en la subregión Sabanas

FCE 1 para la comercialización: *Precios del producto.*

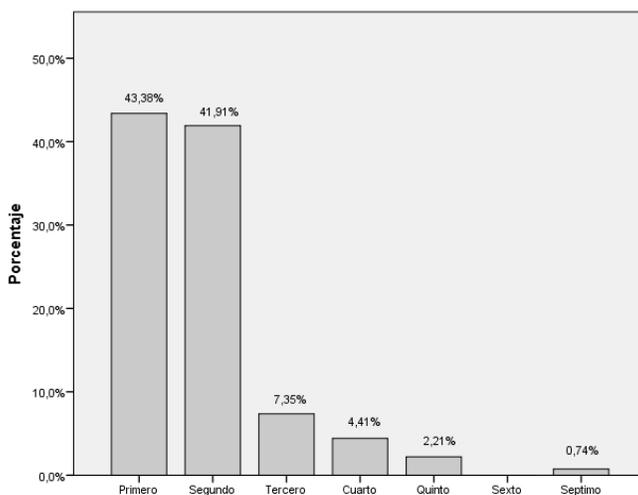


Gráfico 32. FCE 1 para la producción: precios del producto.

Fuente: *elaboración propia.*

El primer factor crítico de éxito para la comercialización fueron los precios del producto, un 43,38% de los encuestados lo clasificaron en el primer orden.

Los encuestados aseveran que los precios juegan el principal papel en la comercialización de la yuca, ya que del precio se determina si la actividad genera márgenes de utilidad, o por el contrario, produce pérdidas económicas al productor; aunque las características de la yuca hacen que el tubérculo sea adaptable a las condiciones del suelo y con bajos requerimientos hídricos, la fijación de dicho precio está determinado mayormente por factores climáticos, incontrollables para el campesino, lo que de forma indirecta afecta la calidad de vida del productor cuya única fuente de sustento es el producto del campo.

Frente a lo anteriormente relatado, los productores de yuca proponen un mecanismo de estabilidad de precios, formulado por el gobierno que les brinde garantías comerciales y económicas; pero esta estabilidad de precios presupone la creación de un ambiente propicio para que el mercado sea más estable, aunque en la práctica dicho hecho sería utópico, se pueden brindar al campesino herramientas que garanticen cierto grado de estabilidad al mercado de la yuca, como la creación de un modelo asociativo, entre pequeños productores que genere una oferta estable al mercado y como contraprestación se les brinde asistencia técnica oportuna, lo que permitirá el control de plagas, hongos y enfermedades, a la vez que un precio que minimice las pérdidas. Además, se debe asegurar la demanda del producto, con los grandes compradores del mercado, tanto de yuca fresca como de yuca industrial.

Partiendo de esta situación y en relación con la yuca industrial, ColfeYuca propone “el establecimiento de compensación de precios para la yuca seca en la industria de balanceados⁹, teniendo en cuenta los costos

⁹ Según la Asociación nacional de empresarios colombianos (ANDI) “la industria de alimentos balanceados es el eslabón agroindustrial en la cadena del sector pecuario que se encarga de convertir las materias primas de origen agrícola como sorgo, maíz amarillo, yuca industrial y soya, así como subproductos de la industria del azúcar como melazas y de la molinería como los salvados y mogollas de trigo, maíz y arroz, en alimento para la producción de carne pollo y cerdo, huevo, leche, quesos y otros derivados lácteos y embutidos entre otros. Estos alimentos no solo son importantes en términos de gasto, sino también en términos nutricionales, ya que algunos de estos alimentos son la fuente primaria de proteína animal que requiere el organismo para su normal desarrollo.”

de producción del proceso”. De esta forma, el productor estaría en una posición más justa y lo suficiente motivado para continuar ejerciendo esta actividad económica, que actualmente no ofrece mayor incentivo a los productores y por lo cual ha venido en decadencia en cuanto al número de productores que existen hoy en día.

Por otra parte, en la industria del almidón existente en la subregión, el precio es pagado de acuerdo con las características que tenga el tubérculo, como el gramaje, el productor corre con los gastos del transporte y los pagos no se hacen de forma puntual, lo que no incentiva la producción de yuca industrial en la subregión sabanas del departamento de Sucre, desaprovechando así, las potenciales ventajas comparativas y la capacidad instalada de esta industria en el departamento.

FCE 2. para la comercialización: Intermediación – márgenes de ganancia para el productor.

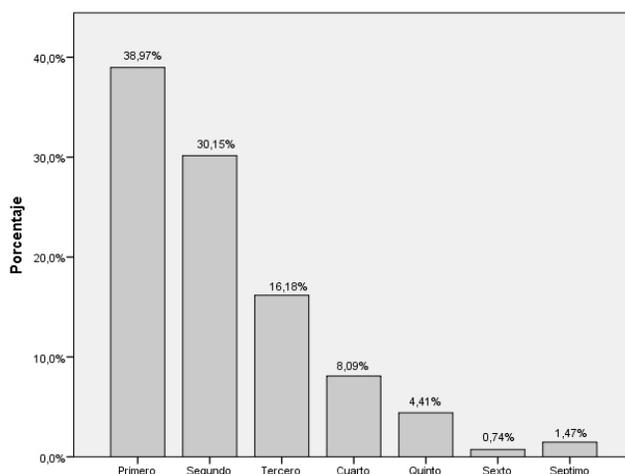


Gráfico 33. FCE 2 para la comercialización: Intermediación – márgenes de ganancia para el productor.

Fuente: elaboración propia.

La intermediación, fue clasificada por los productores de yuca en el segundo orden (30,15%), aunque dicho factor tiene más frecuencia en el primero (38,97%), esta es superada por la frecuencia en el primer orden del factor denominado “precios del producto”.

Por otra parte, la intermediación es un elemento crucial al momento de determinar los márgenes de ganancia para el productor, por lo que como lo denuncian los encuestados, muchas veces el intermediario paga el producto a precios bajos y lo revende al cliente final a precios que le generan márgenes de ganancia mucho más altos. Así, el pequeño productor al no tener poder de negociación suficiente frente al intermediario o comercializador está sujeto a la voluntad de éste.

Por lo tanto, el presente problema supone la necesidad de otorgar garantías con respecto al precio, como se planteó en el FCE 1 para la comercialización, además los compradores deben acatar la política de precios a proponer y no seguir sacando ventaja de su posición como única alternativa de ingresos que tiene el empresario del campo. Un paliativo a esta problemática es una de las propuestas hechas por ColfeYuca con respecto a la comercialización y mercadeo del producto, la cual sugiere “implementar sistemas de compras nacionales por parte de instituciones estatales”.

FCE 3 para la comercialización: *Mercado suficiente para la oferta del producto.*

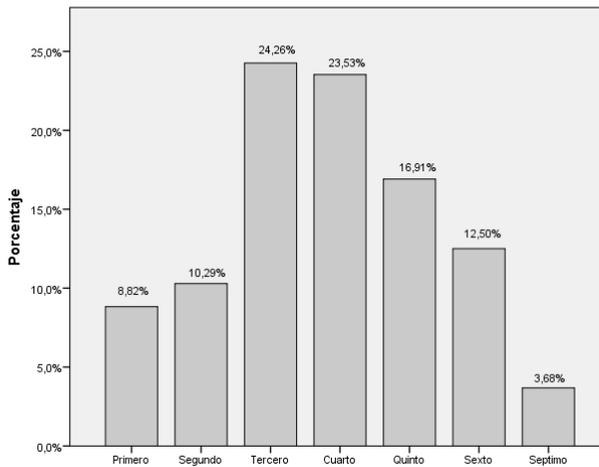


Gráfico 34. FCE 3 para la comercialización: Mercado suficiente para la oferta del producto.

Fuente: *elaboración propia.*

El mercado suficiente para la oferta del producto fue el tercer factor crítico de éxito identificado por medio del instrumento de recolección de

la información para la comercialización, 24,26% de los encuestados lo clasificaron en este orden.

Con respecto al tercer factor en orden de importancia, los encuestados afirmaron que ya no se ven la misma cantidad de compradores de yuca como en años anteriores, debido a que muchos productores dejaron de realizar la actividad porque les representaba pérdidas, unos han pasado a producir solo para el autoconsumo y otros han abandonado totalmente la producción de yuca; ocasionando que la oferta disminuya y a mediano plazo la demanda. Los productores expresan que la razón de que esto sucediera se encuentra en que años pasados el precio pagado no permitía ni cubrir los costos de producción. Como lo afirma ColfeYuca (2015):

Hace un año (2014) se encontraba yuca para consumo humano a \$400 Kg, hoy (2015) ese mismo kilo tiene un valor de \$2.400, debido a la poca oferta de yuca dulce en las plazas de mercado. Sucede igual con las variedades industriales el año pasado (2014) oscilaba en \$180 Kg pero hoy (2015) así se ha duplicado el precio, no hay oferta de producto.

Sin embargo, ocurre que el productor al no tener muchas opciones de venta se ve obligado a aceptar o negociar a precios menores que los ofrecidos por el mercado, lo que resalta otra vez su bajo poder de negociación. Es así, como se puede afirmar que el tipo de negociación presente en la comercialización de yuca en las sabanas de Sucre, es un estilo gana – pierde, en el que una de las partes saca ventaja de las necesidades de la otra parte. Lo ideal sería poder establecer un tipo de negociación gana – gana entre las partes negociadoras, que permita potencializar las ganancias a ambos lados del juego, para ello el productor debe ganar poder de negociación.

FCE 4 para la comercialización: *Sistemas de información sobre el mercado del producto.*

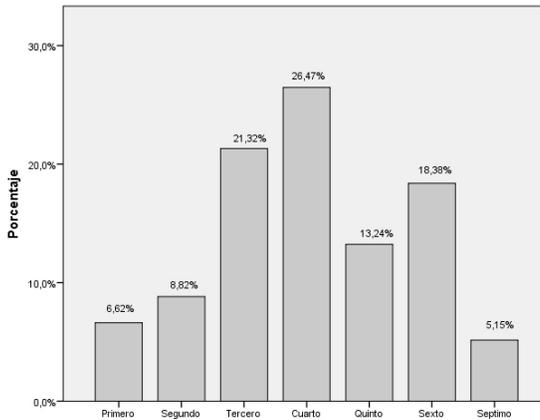


Gráfico 35. FCE 4 para la comercialización: sistemas de información sobre el mercado del Producto.

Fuente: *elaboración propia.*

El cuarto y último factor crítico de éxito de la comercialización de yuca son los sistemas de información sobre el mercado del producto, el cual fue posicionado como cuarto por el 26,47% de los encuestados.

En relación a este factor se presenta mucha informalidad en cuanto a la información manejada en el sector, pues no existe regulación alguna de los precios, el sector yuquero no cuenta con estadísticas detalladas que permitan tomar decisiones o hacer predicciones en el mercado con respecto a la oferta y demanda, que posibiliten establecer el punto de equilibrio del mercado en la subregión, es por esto que ColfeYuca (2015) afirma que:

Debido a la carencia y/o subutilización de información en la producción y requerimientos de la industria y plazas, se generan asimetrías en el mercado que conllevan a que se presenten grandes fluctuaciones en la oferta y demanda de yuca, impidiendo a la industria y al productor claridad en las cantidades de yuca existentes en el mercado y por tanto el precio está sujeto a la misma situación. (p. 3)

De esta forma, la puesta en marcha de un sistema de información para el mercado de la yuca, que integre información de precios, oferta del

producto y datos sobre compradores, unificaría al mercado, eliminando así las asimetrías anteriormente descritas y permitiendo al gobierno una mejor regulación en cuanto a precios, mecanismo necesario según algunos encuestados para la no desaparición de esta actividad agrícola en la subregión, que aunque se considera tradicional debe incorporar nuevos aspectos a su producción y comercialización que le permitan fortalecer su competitividad.

Conclusiones

El presente capítulo tuvo como fin principal, determinar los factores críticos de éxito de la producción y comercialización de la yuca en la subregión sabanas, conociendo de antemano la baja competitividad y productividad del sector yuquero, para ello el autor se propuso ahondar en las causas de esa situación mediante la identificación de dichos factores, esta tipificación permitió conocer aquellas problemáticas que más perjudican a los pequeños cultivadores, según sus mismas percepciones, en orden de importancia en cuanto a producción estos fueron:

1. Disponibilidad de tierras
2. Acceso a créditos productivos
3. Recursos económicos para producir
4. Asistencia técnica
5. Costos de los insumos
6. Problemas fitosanitarios.

Por otra parte, los factores críticos de éxito identificados respecto a la comercialización fueron:

1. Precios del producto
2. Intermediación – márgenes de ganancia
3. Mercado suficiente para la oferta del producto
4. Sistemas de información sobre el mercado del producto

De igual forma, se propusieron soluciones aportadas tanto por el productor/comercializador entrevistado, como por el autor en base al contexto percibido a través del trabajo de campo.

En conclusión, los eslabones constituyen el cimiento sobre el cual la gran mayoría de pueblos de la subregión sustentan el diario vivir, no solo porque la yuca representa ingresos económicos, sino también por ser el pilar alimenticio de los sabaneros, lo que es culturalmente conocido; aun cuando actualmente la producción futura del tubérculo se ve amenazada por la vasta cantidad de problemas que afectan directa e indirectamente al actor origen de la cadena. Siendo consciente de dicho contexto esta investigación replantea el papel que debe tener la producción y comercialización de la yuca para llegar a los niveles productivos y competitivos que no solo demanda y merece el productor que como se dice coloquialmente “trabaja con las uñas”, sino que también propende para que dicho beneficio se difunda a otros miembros de la cadena productiva. En este sentido, la asociatividad constituye una estrategia para consolidar los eslabones del subsector de la yuca. Este permitirá estrechar relaciones en toda la cadena productiva y en su comercialización también, con lo cual esta investigación sugiere que, desde los actores relevantes (el Estado, y las asociaciones de yuca), se generen iniciativas para dinamizar la cadena.

Referencias

- Agronet. (2013). Producción agrícola en el departamento de Sucre, 1986 - 2013.
- Aguilar, M. (2012). La yuca en el caribe colombiano: de cultivo ancestral a agroindustrial.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 425-455.
- Arias, N., Hoyos, X., Mogollón, M., Rincón, M., & Sánchez, O. (2007). Agenda interna para la productividad y la competitividad, 52.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3) 656-665.
- Bellotti, A., Herrera, C., Melo, E. L., Bernardo-Arias, Guerrero, J. M., & Hernández, M. D. P. (2006). Control De Plagas En El Cultivo De La Yuca : Ácaros y mosca blanca. *Centro Internacional de Agricultura Tropical*, 70–83. Retrieved from <http://www.cerat.unesp.br/Home/compendio/palestras/palestra4.pdf>
- Bekerman, M., & Cataife, G. (2001). Encadenamientos Productivos : Estilización E Impactos Sobre El Desarrollo De Los Países Periféricos. Centro de Estudios de La Estructura Económica (CENES) de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de Buenos Aires. Retrieved from http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2001/bekerman_cataife.pdf
- Camargo Mireles, F (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 105–126. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70171-1](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70171-1)
- Ceballos, H. (2002). La Yuca en Colombia y el Mundo: Nuevas Perspectivas para un Cultivo Milenario.
- CIAT. (2014). Resolviendo el misterio de la enfermedad “ cuero de sapo ” de la yuca mediante una nueva técnica diagnóstica.
- CLAYUCA. (2003). La Yuca, oportunidad de crecimiento y desarrollo económico de Colombia.
- Cock, J. H. (1989). La Yuca, Nuevo Potencial Para un Cultivo Tradicional. CIAT.
- DANE. (2015). Tercer Censo Nacional Agropecuario.
- Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, Nor-

- th America and Asia. *Strategic Management Journal*, 126(August 1999), 99–126.
- FAO. (2006). El mercado de almidón añade valor a la yuca. Enfoques.
- FAO. (2002). La yuca. FAO - CIAT.
- Federación Colombiana de la Yuca. (2015). Propuesta de alternativas de solución en atención a las dificultades del sector yuquero para la costa Atlántica colombiana. Sincelejo.
- García Rodríguez, F. J. (2004). La Reputación Empresarial a Partir De La Perspectiva Basada En Los Recursos Y Capacidades: Una Revisión Teórica De Su Potencialidad Competitiva. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 10(2), 13–27.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* , 19(4), 293-317.
- Hirschman, A. (1984). A Dissenter’s Confession: “The Strategy of Economic Development” Revisited. *Pioneers in Development*, 1(1), 85–111.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2014). Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas of Michael Porter. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(6), 39–43. Retrieved from <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue6/Version-1/F016613943.pdf>
- Jaramillo, M., Castrillón, A., & Gallego, J. (2011). Diseño de estrategias para impulsar el cultivo masivo de la yuca en Colombia como producto sustituto del maíz en la elaboración de alimentos balanceados para la industria pecuaria. Universidad Lasallista
- Lombana, J., Martinez, D., Valverde, M., Marino, W., Rubio, J., & Castrillón, J. (2012). Direccionamiento estratégico del sector ganadero del Caribe Colombiano - Prospectiva del eslabón primario, 2011 - 2016.
- Ministerio de Agricultura. (2009). Minagricultura entrega planta de almidón de Sucre. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Piñones, S., Acosta, L., & Tartanac, F. (2006). Alianzas productivas en Agrocadenas, experiencias de la FAO en América Latina. FAO (Vol. 53). Santiago de Chile. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free press.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and Competition. New agendas for companies, governments, and institutions*. On Competition, Updated and Expanded Edition, 197–287.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* (Vol. 68). <http://doi.org/Article>
- Rivas, L., & Herrera, C. (2003). Impacto económico potencial en Colombia del uso de variedades transgénicas de yuca resistentes al barrenador Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs [MIS]. *Harvard Business Review*, 57(2), 81. <http://doi.org/Article>
- Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: Aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27–46.
- Romero, J. (2008). El proveedor, un aliado de calidad. *Revista la Barra*. 20.
- Tuberquia. (2016). Código cultural del productor de yuca en la subregión Sabanas del departamento de Sucre.
- Universidad del Rosario, & Consejo Privado de Competitividad. (2014). *Indices departamentales de competitividad*.
- Valencia, R & Muñoz, J. (2005). *Asociatividad empresarial en Colombia*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Vieira, L., & Hartwich, F. (2002). *Approaching Public-private Partnerships for Agroindustrial Research: A Methodological Framework*. ISNAR.
- Wheatley, C., Scott, G. J., Best, R., & Wiersema, S. (1997). *Métodos para Agregar Valor a Raíces y Tubérculos Alimenticios: Manual para el Desarrollo de Productos*. CIAT.
- Zotyen Quan, C. (2002). *Cultivo De La Yuca*. InfoAgro, 1–46.