



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de  
Administración



# DIAGNÓSTICO

## internacionalización

cadena agroalimentaria de la papa

Universidad del Rosario

Federación Colombiana de Productores de Papa  
Fedepapa (administrador del Fondo Nacional de Fomento  
de la Papa – FNFP)

JUNIO 2022



# Diagnóstico de internacionalización de la cadena agroalimentaria de la papa

## Autores

---

### Universidad del Rosario

- **Alejandra Pulido López.**  
Alejandra.pulido@urosario.edu.co
- **Ginna Bibiana Figueredo Rodríguez.**  
ginna.figueredo@urosario.edu.co
- **Yonni Ángel Cuero Acosta.**  
yonnia.cuero@urosario.edu.co
- **Martha Alejandra Bohórquez Zárate.**  
Asistente de Investigación.
- **Diana Marcela Góngora Torres**  
Diseño y diagramación.

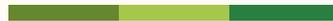
### FEDEPAPA - FNFP

- **Germán Palacio.**  
Gerente FEDEPAPA - FNFP.
- **Steven Riascos Carabalí.**  
Director Estudios Económicos.
- **Nicol Stefany Arias Vaca.**  
Gestor Analítica y Sistemas de Información.
- **Fernando Bello.**  
Profesional Estudios Económicos.





Contrato de Prestación de  
Servicios Profesionales  
N. 017 de 2022



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de  
Administración



**Año 2022**

Bogotá, Colombia



# • Tabla de contenido •

<b>01</b>	Introducción	4
<b>02</b>	Metodología	5
<b>03</b>	Recolección de información	6
<b>04</b>	Hallazgos	8
	Organización de la cadena	8
	Producto / Producción	9
	Producción y comercialización	10
	Mercadeo internacional	11
<b>05</b>	Análisis de resultados	12
	Análisis de factores internos	12
	Análisis de factores externos	17
<b>06</b>	Conclusiones y recomendaciones	21
<b>07</b>	Bibliografía	26

# 01

## Introducción

Este diagnóstico se realizó con el objetivo de identificar el estado de preparación para la internacionalización de la cadena agroalimentaria de la papa, en el marco del contrato de 017 de 2022, celebrado entre la Federación Colombiana de Productores de Papa – Fedepapa (administrador del Fondo Nacional de Fomento de la Papa – FNFP) y la Universidad del Rosario - Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, cuyo objeto es “realizar un análisis de las oportunidades comerciales que tiene la papa colombiana y sus derivados en mercados internacionales y nacionales, en aras de conocer los países y productos (de papa) con mayor potencial de mercado, los tratados comerciales vigentes que facilitan el comercio de los productos y los aspectos regulatorios, tributarios, arancelarios, de calidad, sanitarios, fitosanitarios y demás condiciones de acceso que se deban tener en cuenta”.

De otro lado, se busca identificar las acciones desarrolladas desde la cadena para la incursión en los procesos de internacionalización con el punto de vista de estudio de mercado y diseño de estrategias de mercadeo internacional.

Este diagnóstico sirve de base para la propuesta que establezca las necesidades para la internacionalización, y así formular, como tal, el plan de internacionalización de la cadena agroalimentaria de la papa.



# 02 Metodología

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó una investigación con enfoque cualitativo de tipo analítico y deductivo, que definió variables como:



Organización  
de la cadena



Producto  
/ Producción



Experiencia  
internacional



Mercadeo  
internacional

# 03

## Recolección de información

Para la realización del diagnóstico, y con el objetivo de conocer el estado de preparación y alistamiento de la cadena agroalimentaria de la papa, se recolectó información de fuentes primarias mediante entrevista semiestructurada a productores y representantes de la cadena de los departamentos de Nariño y Antioquia, también mediante un **taller de design thinking** a seis miembros de las direcciones técnica y de estudios

económicos de Federación Colombiana de Productores de papa (Fedepapa-FNFP).

De otro lado, se recabó información de fuentes secundarias desde documentos entregados por la dirección de estudios económicos de Fedepapa-FNFP, y obtenida de entidades como Ministerio de Agricultura, Fedepapa, DIAN y DANE.

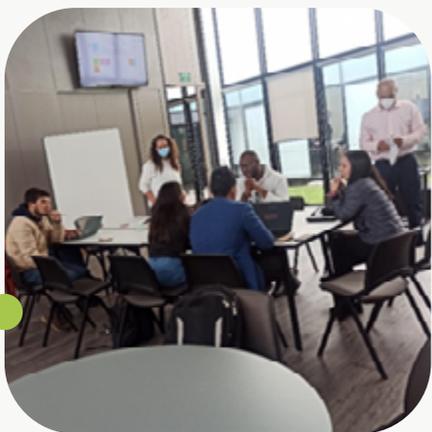


FIGURA 1



FIGURA 2

Taller Desing Thinking con miembros de Fedepapa y equipo de la Universidad del Rosario.

Una vez obtenidas las variables se diseñó un instrumento de recolección de información, el cual fue validado por Fedepapa-FNFP en el mes de mayo de 2022. En este instrumento se incluyeron cuatro variables: organización de la cadena, producto/producción, experiencia internacional y mercadeo internacional.

Para la variable **organización de la cadena** se incorporaron diez preguntas relacionadas con la estructura de la cadena, sus miembros, grado de formalización, conocimiento del mercado nacional, capacidades de adaptación, registros de propiedad intelectual, certificaciones voluntarias, afectaciones por importaciones, otras amenazas para la cadena y registros y acceso a información primaria y secundaria sobre exportaciones.

La variable **producto/producción** se dividió, en primer lugar, en producto, teniendo en cuenta cinco preguntas relacionadas con la identificación y priorización de productos con potencial de exportación, empresas con potencial exportador, grado de procesamiento y ventajas competitivas; y en segundo lugar, en producto y comercialización incluyendo ocho preguntas compaginadas con la capacidad y la estructura de la producción nacional, el porcentaje a destinar para exportación, acceso a materias primas e insumos, tiempos de respuesta frente a la demanda, comercialización en mercado nacional, estrategias de posicionamiento y comunicación en el mercado nacional.

Respecto a la variable **experiencia internacional** se incorporaron 17 preguntas para indagar sobre la iniciativa y experiencia en el mercado internacional (productos y empresas), modos de

entrada, principales mercados, apoyo gremial, apoyo de entidades promotoras, realización de estudios de mercados, ventajas competitivas, conocimiento de condiciones de acceso a mercados arancelarias y no arancelarias, certificaciones internacionales, acuerdos comerciales, establecimiento de precios, personal capacitado y definición de objetivos internacionalización.

Finalmente, para la variable de **mercadeo internacional**, se incluyeron siete preguntas vinculadas con la realización de caracterizaciones del consumidor en mercados externos, establecimiento de metas y estrategias de entrada y de mercadeo en los mercados internacionales, posibilidades de inversión y acceso a fuentes de financiación.

Con el análisis de la información recolectada, se pretendió identificar el estado de la cadena desde las siguientes perspectivas:

**1** La cadena agroalimentaria de la papa está lista para realizar proceso de exportación.

**2** La cadena agroalimentaria de la papa puede realizar un proceso de definición de productos con potencial de exportación y alistamiento de los productores y comercializadoras con apoyo de Fedepapa-FNFP para la internacionalización.



# 04

## Hallazgos

En este apartado se presentan los aspectos encontrados en relación con la situación actual de la cadena, con su organización, producción, producto, experiencia y el mercadeo internacional.

### Organización de la cadena

La cadena agroalimentaria del subsector de la papa cuenta con 100 000 productores, que incluye asociaciones conformadas por pequeños productores, 45 procesadoras, 17 000 retenedores de la cuota de fomento, esta se compone por compradores de papa y proveedores de insumos (agroinsumos, semilla y empaques). Producción y comercialización: intermediario, acopiador, asociaciones, que se ven como productores asociados.

Así mismo presenta diversidad en la composición de sus asociados respecto del tamaño de los asociados y su ubicación geográfica: al rededor del 80 % de los productores son pequeños, producen menos de tres hectáreas al año y para ellos se busca apoyo desde las asociaciones con proyecto asociatividad y fortalecimiento empresarial. Los medianos producen entre tres y cinco hectáreas, el 20 % restante lo producen los grandes —más de cinco hectáreas al año—.

El 90 % de la producción se ubica en 4 departamentos: Antioquia, 13 %; Cundinamarca, 36 %; Nariño, 21%, y Boyacá, el 20 %.

- **Antioquia:** se destaca principalmente en la producción de harina y silo, cuenta con infraestructura de lavado.

- **Cundinamarca:** tienen presencia grandes productores, no son abiertos a la asociatividad, cuenta con estándares de calidad para procesamiento; son los principales proveedores de la industria.

- **Nariño:** cuenta con asociaciones que conocen de gestión de recursos y productos, tienen encadenamientos, a nivel de calidad tienen limitantes que han ido mejorando.

- **Boyacá:** se evidencia asociaciones que necesitan llegar otro nivel; por ejemplo, prácticas agrícolas favorables para la internacionalización.

**Se requiere priorizar estas cuatro regiones como las principales en Colombia.**

El sector se caracteriza por la informalidad, sin embargo, las asociaciones sí tienen formalización. Los grandes productores, dado que venden en canales formales, están obligados a formalizarse y generar factura.

En los últimos años se ha dado una disminución del área sembrada, ha bajado el consumo, esto avizora un panorama general de la estructura del mercado nacional. La cadena puede inclusive duplicar la capacidad de producción, no obstante, hoy no se tiene limitación en área sembrada. El costo de fertilizantes afectó la oferta, los productores no tienen la capacidad de pago y tiene como resultado incremento en los precios.

La cadena enfrenta obstáculos para realizar procesos de adaptación de sus productos para el mercado internacional; particularmente en infraestructura (maquinaria) no se tiene la capacidad. Esto se podría realizar con alianzas estratégicas. Se conocen algunos transformadores, pero no es un conocimiento de manera amplia. Otro obstáculo es la mentalidad del productor: los grandes productores y comercializadores exportan congelados a Estados Unidos. Este proceso de adaptación se logra desde los transformadores y grandes productores.

Los pequeños productores han optado por adaptaciones sobre todo en lavado. En el sector se presentan prácticas desleales del comercio, como

subfacturación, dado que el 46 % del sector es informal. Por otra parte, se evidenció que es un sector muy tradicional, pocos productores tienen acceso a la semilla de calidad. Existe un plan de ordenamiento de la cadena por 2 años, este indica falta de tecnificación para la transformación (Ministerio de Agricultura, 2019).

La cadena no cuenta con registro de propiedad intelectual, aunque Fedepapa registró un sello papa 100 % colombiana para producto transformado, con el objetivo de contrarrestar el efecto del consumo de papa transformada desde Europa.

Finalmente, se evidenció que también enfrenta a amenazas de diferente índole para su fortalecimiento, debido a que se ha visto afectada por la importación de papa y sus derivados, ello baja competitividad nacional y afecta la producción industrial, no cuenta con certificaciones voluntarias como ambientales, responsabilidad social, comercio, justo, entre otras, y carece de un registro propio de exportaciones e importaciones, entonces utiliza información secundaria para el seguimiento.



## Producto / Producción



**Producto:** la cadena tiene identificados productos con potencial exportador y su correspondiente partida arancelaria. Como producto fresco la papa colombiana en sus diferentes variedades cuenta con características diferenciadoras de calidad y sabor frente a otros países productores. Existen variedades de papa que tienen cierta demanda establecida en el mercado internacional, pero el producto no cumple con requerimientos de forma (tamaño) o fitosanitarios.

Existen partidas arancelarias que tienen volúmenes importantes de exportación y la producción de estas se encuentra centralizada en unos pocos grandes productores. Las variedades nativas y amarillas se identifican como un producto con potencial de exportación desde la cadena, teniendo en cuenta los ejemplos de éxito de otros países productores como Perú y Ecuador.

La papa como producto agrícola es impactada por diferentes factores naturales y económicos que hacen que la demanda y los precios fluctúen rápidamente.

Se encuentra capacidad de transformación en regiones o clústeres que pueden operar para la adaptación e innovación en el desarrollo de productos.

No se cuenta con un mapeo de productores-transformadores que permita definir el estado de la cadena y las posibilidades de generación de productos procesados.

El producto tiene baja diferenciación y no se tiene una promesa de valor o promesa de marca establecida.



## Producción y comercialización

La cadena tiene definida la capacidad de producción determinada por volumen, temporalidad y localización geográfica; en Cundinamarca se producen 161.356 toneladas; en Nariño, 65.000; 28.000 en Boyacá, y en Cauca, 12.000. Respecto a la temporalidad, la papa blanca madura de entre 5 a 6 meses, contrario a la papa criolla, que va de 4 a 5 meses y su periodo de maduración es más rápido (en 15 días se nacen). Por todo esto Colombia tiene ventaja en la producción de papas nativas.

Desde el gremio se afirma que los productores no tienen garantizado el acceso a materia prima, principalmente por costos de los insumos y

oferta de semilla certificada, y desconoce los tiempos de respuesta frente a los requerimientos de la demanda. La comercialización en el mercado nacional de los productos pensados para la exportación se da principalmente en las centrales de distribución. En el año 2021 se comercializaron alrededor de 1.185 mil toneladas. Desde el gremio se han llevado a cabo algunas iniciativas para el posicionamiento de la cadena en el mercado nacional; no obstante no se ha establecido una estrategia clara para este fin y se han llevado a cabo estrategias de comunicación para fomentar el consumo de papa en Colombia.



## Mercadeo internacional

---

La cadena no cuenta con experiencia internacional conjunta ni ha realizado estudios de potencial de mercado internacional, tampoco se han establecido metas para la internacionalización que permitan avanzar un plan de mercadeo. Existe interés de la cadena por establecer planes y estrategias de internacionalización y posicionamiento para la papa y sus productos derivados; se han desarrollado pruebas de envío de productos a mercados potenciales identificando las barreras y factores de éxito en el ejercicio de internacionalización.

Es clara la necesidad de definición de posicionamiento de la papa colombiana en el mercado internacional a partir del desarrollo de una marca país o marca región para la cadena productiva, así mismo es perentorio definir la pertinencia de las partidas arancelarias priorizadas frente a la demanda del mercado internacional, y se evidencia que no se tiene definido una estrategia de entrada, de producto, de precios y de comunicación para posicionar la papa colombiana en el mercado internacional.

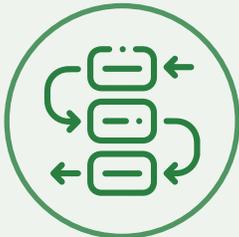


# 05

## Análisis de resultados

Teniendo en cuenta los hallazgos del estudio, la cadena agroalimentaria presenta oportunidades para el incursionar y fortalecer su proceso de internacionalización, apoyada en las fortalezas evidenciadas, así como en la adopción de medidas que resuelvan las problemáticas internas de la cadena en términos de producto, producción y organización de la cadena, al igual que las desventajas que enfrentan por la coyuntura y estructura de los mercados nacional e internacional.

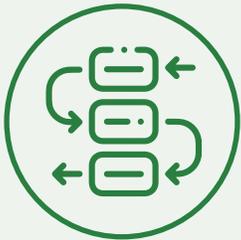
Tabla 1. Análisis de factores internos (fortalezas)

ASPECTO	OBSERVACIONES
 <b>Organización de la cadena</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La cadena tiene numerosos agentes que participan en toda la cadena de valor.</li><li>• Se evidencia una gran iniciativa e interés por parte del sector y las regiones para la internacionalización.</li><li>• El sector tiene un plan de ordenamiento de la cadena que pretende romper la estacionalidad del producto.</li></ul>
 <b>Producto/Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se cuenta con subpartidas arancelarias específicas para exportar.</li><li>• Se ratifica un potencial de exportación en las variedades nativas y amarillas.</li><li>• Se tienen identificadas las empresas con mayores volúmenes de exportación.</li><li>• Se conocen las empresas que han exportado.</li></ul>

## Fortalezas

ASPECTO	OBSERVACIONES
 <p data-bbox="293 1056 490 1125"><b>Experiencia internacional</b></p>	<ul data-bbox="641 506 1370 1444" style="list-style-type: none"><li>• Aunque es poca, la cadena cuenta con experiencia en el mercado internacional con algunos de los productos, esto le permite conocer de cierto modo condiciones generales de acceso a mercados y reconocer las transformaciones necesarias para internacionalizar.</li><li>• Potencial de compra y demanda cautiva de compra.</li><li>• Hay una capacidad en poscosecha que ha sido entregada por las gobernaciones de Boyacá y Cundinamarca.</li><li>• Existencia de áreas potenciales para incrementar la producción de papa.</li><li>• El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural dispone de recursos para apoyar campañas de consumo.</li><li>• Capacidad de industria colombiana en papa en bastones es similar a la europea (que es pionera en este caso).</li><li>• Nariño está creando un clúster de la papa de la mano de la Cámara de Comercio.</li></ul>
 <p data-bbox="235 1791 565 1822"><b>Mercadeo internacional</b></p>	<ul data-bbox="641 1654 1370 1753" style="list-style-type: none"><li>• Interés del sector por establecer planes y estrategias de internacionalización para la papa y sus productos.</li></ul>

Tabla 2. Oportunidades de mejora

ASPECTO	OBSERVACIONES
 <p data-bbox="293 1056 492 1125"><b>Organización de la cadena</b></p>	<ul data-bbox="641 447 1370 1455" style="list-style-type: none"><li>• Dado que la mayoría de los productores son pequeños, podrían no tener la capacidad de producción y transformación requerida para la internacionalización.</li><li>• La existencia de una alta informalidad de la cadena.</li><li>• Costos de producción altos por precios de fertilizantes.</li><li>• Desconocimiento y falta de articulación con transformadores.</li><li>• Mentalidad de los productores. Dependencia de fuentes secundarias para registro de importación y exportación, no se tiene acercamiento con los productores y comercializadores.</li><li>• Desconocimiento del uso de herramientas tecnológicas para producción y transformación.</li><li>• Bajo poder de negociación que se puede mitigar con las asociaciones.</li><li>• Disparidad en la tenencia de tierras.</li><li>• Necesidad imperante de asociatividad.</li><li>• Ausencia de un centro de investigaciones que involucre a todos los agentes de la cadena.</li></ul>
 <p data-bbox="250 1791 565 1824"><b>Producto/Producción</b></p>	<ul data-bbox="641 1612 1370 1814" style="list-style-type: none"><li>• No hay una priorización establecida de producto para exportación.</li><li>• Se desconocen las empresas con posibilidad de exportación, adicionales a las que ya están exportando.</li></ul>

## ASPECTO

## OBSERVACIONES



### Producto/Producción

- No se tiene identificado el grado de procesamiento de los productos de la cadena.
- Las empresas o productores no tienen garantizado el acceso a la materia prima.
- Existen limitaciones en la producción de semillas certificadas.
- No se tiene conocimiento de los tiempos de respuesta frente a la demanda.
- El porcentaje de producción de la cadena que está destinado a la exportación es muy bajo.
- Falta de capacidad de la industria para transformar.
- Hay limitaciones en la capacidad de consolidar asociaciones de productores.
- La presencia de arraigo a modelos tradicionales de producción y comercialización por factores sociales-culturales.
- No hay uso eficiente de agroinsumos, se requiere concientizar al productor de cómo utilizarlos.
- No se tiene disposición para la asociatividad.



### Experiencia internacional

- De acuerdo con la forma de la papa, se desaprovecha para fines industriales.
- Solo unas pocas empresas han tenido experiencia en el mercado internacional.

## ASPECTO

## OBSERVACIONES



### Experiencia internacional

- Desconocimiento de nichos de mercado con oportunidades comerciales por parte de los productores.
- Desconocimiento de la normativa para exportación por parte de los productores nacionales.



### Mercadeo internacional

- No se han hecho propuestas de estrategias de entrada a mercados externos.
- No se evidencia identificación de las posibilidades de inversión para el proceso de internacionalización.
- Se tiene conocimiento de las entidades de financiamiento a la exportación pero no de los programas específicos.
- No se han realizado estudios de caracterización de perfiles de consumidor en los mercados externos.
- No se han establecido metas para la incursión en mercados externos.
- Se está desarrollando una estrategia para el incremento del consumo nacional de papa pero no se ha medido el impacto.

Tabla 2. Oportunidades de mejora

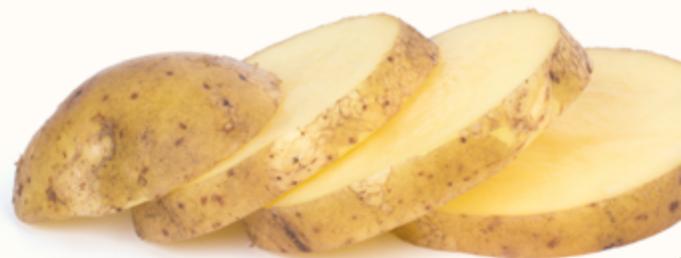


Tabla 3. Análisis de factores externos (oportunidades)

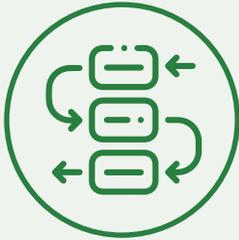
ASPECTO	OBSERVACIONES
 <p data-bbox="293 886 493 955"><b>Organización de la cadena</b></p>	<ul data-bbox="641 445 1372 1138" style="list-style-type: none"><li>• Regiones como Antioquia pueden aprovechar la transformación de producto para incursionar en mercado externo.</li><li>• Nariño cuenta con maquinaria para transformación.</li><li>• Cundinamarca al tener grandes productores y proveedores de industria dispone de estándares de calidad para procesamiento.</li><li>• Boyacá tiene prácticas agrícolas favorables para la internacionalización.</li><li>• Posibilidades de denominación de origen en papa o derivados.</li><li>• Posibilidad de incorporar trademark, aunque se tiene poca experiencia ha habido iniciativas de y disposición de internacionalización por parte de la federación y la cadena.</li></ul>
 <p data-bbox="298 1633 488 1703"><b>Producto / Producción</b></p>	<ul data-bbox="641 1264 1372 1780" style="list-style-type: none"><li>• Existen patrones culturales en Colombia que influyen positivamente en el consumo interno masivo de papa.</li><li>• Hay condiciones climáticas en el país que favorecen la producción de papa.</li><li>• En el país se dan mejores rendimientos por hectárea en el cultivo de papa.</li><li>• Existen variedades propias en el país que no se encuentran en otros países productores.</li><li>• La papa colombiana tiene mejor calidad y sabor frente a otros actores.</li></ul>

Tabla 3. Análisis de factores externos (oportunidades)

ASPECTO	OBSERVACIONES
 <p data-bbox="293 701 495 772"><b>Experiencia internacional</b></p>	<ul data-bbox="641 541 1372 680" style="list-style-type: none"><li>• Por la poca experiencia y participación de empresas en el mercado internacional, existen tratados de comercio preferenciales con países centroamericanos y asiáticos (Nicaragua y Singapur).</li></ul>
 <p data-bbox="293 1203 495 1274"><b>Mercadeo internacional</b></p>	<ul data-bbox="641 951 1372 1299" style="list-style-type: none"><li>• La vocación agrícola del país puede contribuir al posicionamiento de marca país para la papa.</li><li>• Se evidencia interés en países del mercado centroamericano por importar papa colombiana (Nicaragua y Honduras).</li><li>• Actualmente en el país se cuenta con un fondo parafiscal con potencial de apoyo a la internacionalización.</li></ul>

Tabla 4. Amenazas

ASPECTO	OBSERVACIONES
 <p data-bbox="293 1199 493 1268"><b>Organización de la cadena</b></p>	<ul data-bbox="643 457 1370 1745" style="list-style-type: none"><li>• Importación de productos desde Europa.</li><li>• Cambio en prácticas productivas.</li><li>• Cambio de mentalidad en transformación productiva.</li><li>• Cadena de suministro: para tener papa de calidad se necesita semilla de calidad, pero no la hay, tampoco está disponible.</li><li>• Solo hay 10 productores de semilla certificada. Los pequeños productores utilizan su propia semilla, donde usan la propia papa como semilla. Solo hay un 5 % de acceso a semilla certificada.</li><li>• Cambio climático.</li><li>• Cambios en el mercado internacional de fertilizantes (externo).</li><li>• Prácticas comerciales de precio y compras futuras (especulación).</li><li>• Ordenamiento de la producción (está a dos años), en septiembre del 2023 debería estar listo.</li><li>• A nivel interno subfacturación.</li><li>• El 46% de la producción es informal.</li><li>• Ausencia de programas gubernamentales efectivos de apoyo a la producción nacional.</li><li>• Reducción de las áreas aptas para la producción.</li><li>• Reducción de la mano de obra por factores sociales, culturales y económicos.</li></ul>

Tabla 4. Amenazas

ASPECTO	OBSERVACIONES
 <p data-bbox="300 703 487 766"><b>Producto / Producción</b></p>	<ul data-bbox="641 430 1372 787" style="list-style-type: none"><li>• Ingreso de productos procesados de papa a menor precio que en el mercado local.</li><li>• Prácticas desleales de comercio (dumping).</li><li>• Baja diferenciación en el producto.</li><li>• El transporte de la papa debe garantizar su frescura a través de la refrigeración, además requiere condiciones para almacenamiento y transporte.</li></ul>
 <p data-bbox="300 1165 487 1228"><b>Experiencia internacional</b></p>	<ul data-bbox="641 913 1372 1312" style="list-style-type: none"><li>• Barreras fitosanitarias</li><li>• Dificultad en el cumplimiento de estándares para certificación y requisitos sanitarios y fitosanitarios</li><li>• Ausencia en certificaciones de producción limpia.</li><li>• Escasa tecnificación en los modos de producción y transformación.</li><li>• Bajo poder de negociación.</li></ul>
 <p data-bbox="300 1732 487 1795"><b>Mercadeo internacional</b></p>	<ul data-bbox="641 1480 1372 1732" style="list-style-type: none"><li>• Ingreso de productos procesados de papa a menor precio que en el mercado local.</li><li>• Baja diferenciación en el producto.</li><li>• Volatilidad en las negociaciones internacionales para productos agrícolas.</li></ul>



# 06

## Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis de resultados de los factores internos de la cadena agroalimentaria de la papa y los factores externos tanto del mercado nacional como internacional, se concluye que la cadena se encuentra en una fase en la que requiere la preparación a corto plazo para la internacionalización en el mediano y el largo plazo.

Las principales características asociadas al producto y que se pueden convertir en una ventaja competitiva están relacionadas con condiciones intrínsecas naturales del país que resultan en condiciones organolépticas propias (sabor, textura y calidad). Aunque en la actualidad se evidencia una demanda internacional por productos procesados, ya sea como materia prima o para consumo final, el volumen de producción y grado de procesamiento de la papa en el país presenta retos para su posicionamiento en mercados internacionales, para lo que se deben alinear las condiciones de producción de la cadena con la demanda. Se han identificado productos priorizados en la demanda internacional, pero se debe evaluar si se cuenta con la capacidad productiva para cumplir con la demanda o si se debe enfocar la estrategia en el desarrollo de productos basados en las capacidades y características de la cadena.

Existen condiciones propias al país y a las condiciones de producción que posibilitan el establecimiento de productos diferenciados acordes a las demandas del mercado internacional que permitan abrir nuevos mercados.

Se avizora una oportunidad en la exploración en la producción y comercialización de las variedades de papa nativas y amarilla gracias a sus características diferenciadoras, pero se hace necesaria la definición y estandarización del producto para crear una oferta de valor dirigida a mercados de nicho que buscan productos distintivos para consumo exclusivo.

Actualmente se carece de una estrategia definida y un plan de mercadeo que tenga como objetivo posicionar la papa y sus productos en mercados internacionales, aunque se tiene conocimiento del comportamiento del mercado actual es necesario evaluar la correlación entre la demanda de productos y la capacidad de respuesta de la cadena. Los esfuerzos de comunicación se han dirigido al mercado nacional con campañas de promoción del consumo, pero es perentorio definir y enfocar un plan de comunicación internacional que surja de la identificación de las características de posicionamiento y de las estrategias de creación de marca país o sello de producto. Para la definición del plan,

también, se requiere de identificar los países y actividades destino de la papa colombiana para llegar a estrategias centradas en el consumidor industrial o final, y definir planes de internacionalización el mediano y largo plazo basados en la creación de producto y generación de demanda de nicho y no en la reactividad a condiciones externas.

La cadena agroalimentaria de la papa está preparada para realizar un proceso de definición de productos con potencial de exportación y alistamiento de los productores, comercializadores y

miembros de la cadena, con apoyo de Fedepapa-FNFP para la internacionalización.

En este sentido se plantean recomendaciones para la cadena, como estudio de mercado internacional y estrategia de mercadeo internacional que se realizarán en la fase siguiente del proyecto. Así mismo una vez culminada la siguiente fase se establecerá un plan de acción que incluya las actividades relacionadas con los hallazgos del diagnóstico, el estudio de mercado realizado y la estrategia de mercadeo propuesta.

### Algunas actividades necesarias para este fin son:



#### Fortalecimiento de la cadena

- Generar procesos de articulación entre la Federación, las asociaciones, los gobiernos departamentales y la academia para crear la estrategia de internacionalización de la cadena agroalimentaria de la papa, con base y en articulación con el plan de ordenamiento de la cadena y las políticas relacionadas.
- Identificación y caracterización de los asociados con futuro potencial de exportación.
- Definir e incorporar la sostenibilidad e impacto social de la cadena, teniendo en cuenta las características de productores y comercializadores (mujeres, economía familiar, población vulnerable).
- Participar en convocatorias y apoyos del Ministerios de Agricultura para fomento de consumo.
- Articulación con iniciativas de clúster para definición de estrategia de internacionalización.
- Articulación de pequeños productores y actores de la cadena de valor para incrementar la posibilidad de transformación de producto, identificar modelos de asociatividad existentes en las regiones.
- Caracterizar los transformadores.

- Promover la utilización de herramientas existentes para producción y transformación y articulación con entidades nacionales para acceso a programas de fortalecimiento empresarial.
- Promover la asociatividad y crear cooperativas para incrementar el poder de negociación de productores.
- A corto plazo promover la producción de semilla certificada y el acceso por parte de productores para, a mediano y largo plazo, ampliar la oferta exportable de la cadena.
- Identificar regiones y empresas con potencial de transformación de producto, aprovechando la maquinaria existente y realizando alianzas con entidades de gobierno e internacionales.
- Multiplicación de procesos de calidad y buenas prácticas entre regiones para el fortalecimiento de la cadena.
- Buscar estrategias y mecanismos para adelantarse, prevenir y mitigar el impacto del cambio climático en la producción, respecto a enfermedades, plagas, pérdidas en la producción, entre otros.
- Realizar estrategia de mercadeo dentro de la cadena para promover la continuidad de los productores en el sector.



## Preparación para internacionalización

- Definición de los objetivos de la internacionalización de la cadena.
  - Definir la oferta exportable y productos con potencial exportador teniendo en cuenta las características y atributos de la papa. Identificar las variedades de papa propias que pueden ser sujeto de exportaciones, lo cual contribuirá a contrarrestar el impacto de la importación de productos del sector.
- Realización de estudio y preselección de mercado para estos productos.
- Definir los clientes (empresas) potenciales y existentes para fortalecer la internacionalización existente.
- Identificar las buenas prácticas y experiencia adquirida por las empresas exportadoras, determinar sus factores de éxito y dificultades para la internacionalización.
- Señalar el potencial de compra a nivel internacional.

- Identificar la demanda potencial para los productos de la cadena para avizorar las necesidades de incremento y transformación de la producción.
- Conocer buenas prácticas foráneas para definición y fortalecimiento de la industria de papa en bastón.
- Identificar buenas prácticas nacionales e internacionales de innovación de producto para mercados externos.
- Articular con gobierno y academia investigaciones sobre cómo incrementar la competitividad del sector e insertarse en mercados externos.
- Detallar las posibilidades y potencialidades del Fondo de Estabilización de Precios de la Papa para la internacionalización realizando un análisis de recursos de otros sectores.
- Estudiar el mercado internacional para conocer posibles mercados; seleccionar el mercado con mayor potencial, compradores, normativa y condiciones de acceso a mercados seleccionados.
- Llevar a cabo jornadas de sensibilización para mostrar a productores y comercializadores los beneficios y ventajas de la internacionalización.
- Identificar los beneficios los acuerdos comerciales en el sector de la papa y sus derivados mediante la realización de un estudio de mercado.
- Determinar los requisitos y productos con posibilidad de obtención de denominación de origen.



- ➔ Diseñar una estrategia de mercadeo internacional que incluya las características y atributos de los productos definidos para internacionalizar, estrategia de marca enfocada al mercado externo.
- ➔ Definir las metas para incursión en mercados externos.
- ➔ Contrarrestar la importación de productos de países como Bélgica, Holanda y Alemania a través de la búsqueda de nuevos mercados, aprovechando las ventajas que tienen los productos colombianos.
- ➔ Procurar tener procesos de producción más eficientes y generar innovaciones para el desarrollo de productos con valor agregado y variedades de papa que permitan la diferenciación en los mercados externos, al no tener poder de negociación y decisión sobre los precios internacionales de los insumos.
- ➔ Continuar con la implementación de medidas de defensa comercial para el sector.
- ➔ Conocer las condiciones de almacenamiento y transporte de carga internacional para productos perecederos, realizar alianzas con agencias de carga para determinar costos y continuidad.
- ➔ Identificar las condiciones de acceso a mercados en los países seleccionados para los productos priorizados aptos para la internacionalización.
- ➔ Generar estrategias en articulación con los organismos competentes en capacitación e intervención para el cumplimiento de los requisitos sanitarios, fitosanitarios y de acceso a mercados por parte de los productores y comercializadores.
- ➔ Promover la cultura de buenas prácticas para obtención de certificaciones obligatorias y voluntarias, para así tener mayores oportunidades en el mercado internacional.

# 07

## Bibliografía

**Cardozo, F., Morales, A. y Bonilla, M. H. (2018).** *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la papa en Colombia con énfasis en papa criolla*. MADR. <http://hdl.handle.net/20.500.12324/12813>

**Fedepapa-FNFP. (2021).** *Informe de gestión. Vigencia 2021*. Fedepapa - FNFP. <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2022/05/INFORME-DE-GESTION-VIGENCIA-2021.pdf>

**Fedepapa-FNFP. (2022).** *Estadísticas de comercio exterior. Importaciones*.

**Fedepapa-FNFP. (2022).** *Estadísticas de comercio exterior. Exportaciones*.

**Fedepapa-FNFP. (2022).** *Boletín comercio exterior para el sector subpapa*.

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2019).** *Estrategia de ordenamiento de la producción cadena productiva de la papa y su industria*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Papa/Normatividad/Plan%20de%20Ordenamiento%20papa%202019-2023.pdf>

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2020).** *Cadena de la papa andina*. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales.

**Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR. (2022).** *Papa en Colombia*.

**Miranda, R. C. (2010).** *Caracterización de la producción de papa en el departamento de Nariño mediante el análisis de datos multivariados* [Tesis de maestría, Universidad del Norte]. <http://hdl.handle.net/10584/9007>

**Ocampo, J. A. (2018).** La política comercial agropecuaria colombiana en el contexto internacional. *Coyuntura Económica*, XLVII, 49-95. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3653/Co\\_Eco\\_Junio-Diciembre\\_2017\\_Ocampo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3653/Co_Eco_Junio-Diciembre_2017_Ocampo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Superintendencia de Industria y Comercio. (2009).** *Cadena productiva de la papa: Diagnóstico de libre competencia*. [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/PAPA.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/PAPA.pdf)

**Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (2022).** *Plan de ordenamiento productivo. Análisis situacional de la cadena productiva de la papa en Colombia*. MADR. [https://www.andi.com.co/Uploads/Analisis\\_Situacional\\_Cadena\\_Papa.pdf](https://www.andi.com.co/Uploads/Analisis_Situacional_Cadena_Papa.pdf)

**Vélez Betancourt, A. F. (2021).** *Cadenas sostenibles ante un clima cambiante. La papa en Colombia*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). <https://hdl.handle.net/10568/114743>