

**IMPLICACIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y  
ESTADOS UNIDOS EN LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE PAPA**

**Luisa Fernanda Ospina Lazcano**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**BOGOTA**

**2015**

**IMPLICACIONES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y  
ESTADOS UNIDOS EN LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE PAPA**

**TRABAJO DE GRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**Nombre: Luisa Fernanda Ospina Lazcano**

**Código: 08941054**

**Director: Iván Montoya**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
BOGOTA**

**2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa su agradecimiento a su familia por el apoyo para culminar esta etapa, a la cadena de la papa, Fedepapa, las industrias McCain y Yupi y al agricultor Leonardo Avellaneda por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo

## Tabla de Contenido

1. INTRODUCCION.....	6
2. MARCO TEORICO .....	8
2.1. Liberalismo .....	8
2.1.1. Liberalismo clásico .....	8
2.1.2. Liberalismo keynesiano .....	9
2.1.3. Neoliberalismo.....	10
2.2. Principios del consenso de Washington.....	11
2.3. Tratado de libre comercio .....	12
2.4. Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	13
2.3.1. Amenaza de los nuevos entrantes .....	15
2.3.2. Rivalidad entre competidores.....	15
2.3.3. Amenaza de los sustitutos .....	16
2.3.4. Poder de negociación de compradores y proveedores.....	16
2.5. Competitividad Sistémica.....	17
2.6. Matriz de McKinsey.....	18
2.7. Ventanas de oportunidad.....	19
2.8. Contextualización del sector papa .....	20
2.9.1. Área de siembra.....	21
2.9.2. Variedades de papa en Colombia .....	21
2.9.3. Productividades Colombia Vs Estados Unidos.....	23
2.9.4. Costos de producción .....	25
2.9.5. Comercialización.....	26
2.9.6. Formación del precio de la papa en Colombia .....	28
2.9.7. Subsidios del Gobierno de Estados Unidos para proteger el sector Agrícola ..	29
3. METODOLOGIA.....	30
3.1. Objetivos.....	30
3.1.1. Objetivo general .....	30
3.1.2. Objetivos específicos.....	30
3.2. Enfoque metodológico.....	30
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	31
4.1. Oferta, demanda, comercio exterior.....	31
4.1.1. Producción ofertada.....	31

4.1.2. Consumo demandado.....	32
4.2. Contexto internacional.....	33
4.2.1. Exportaciones.....	34
4.2.2. Importaciones.....	35
4.3. Las preferencias de consumo.....	37
4.4. Estructura de los eslabones analizados con base en las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	37
4.4.1. Eslabón mercado Fresco.....	38
4.4.2. Eslabón industrial: chips y francesa.....	39
4.5. Matriz de análisis de la cadena productiva de papa construido con base en modelo de competitividad de Mckinsey .....	41
4.5.1. Variables de capacidad competitiva.....	42
4.5.2. Atractivo de mercado.....	48
4.5.3. Análisis de la matriz para el análisis de la cadena productiva.....	54
4.6. Ventanas de oportunidad- estrategias para el sector.....	56
5. CONCLUSIONES.....	57
6. LIMITACIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA .....	58

## 1. INTRODUCCION

Aunque existen estudios de los posibles impactos económicos realizados antes de la implementación del TLC en Colombia, a través de modelos de equilibrio general, que se basan en un estado que funciona en condiciones de sustitución imperfecta entre los bienes domésticos y los bienes importados y exportados, rigidez salarial en el mercado laboral y competencia imperfecta en los sectores industriales (Martín y Ramírez, 2005; Fedesarrollo 2007), aun no hay mucha información disponible respecto a las implicaciones de su aplicación en la industria de la papa.

Cuando se busca analizar tratados de libre comercio entre las naciones, se tienen disponibles diferentes modelos, como el modelo de equilibrio general, que toma como base un estado de sustitución imperfecta, donde la oferta y las importaciones sean no sustituibles y puedan existir en el mercado interno de un país (Meller y Cabezas, 1989), con el que se pueden hacer simulaciones previas del efecto del TLC en el empleo (Botero y López, 2005). Adicionalmente (en otros estudios del impacto de Tics firmados con Estados Unidos y otros países) se han utilizado modelos de simulación y análisis del comercio global, como en el caso de Australia (Siriwardana, 2007); modelos sobre el enfoque estándar para la integración económica como en el caso de Rusia (Brenton, et al., 1997); o se ha hecho la evaluación en forma de creación del tratado y diversificación (Cooper, 2010).

Los resultados de las simulaciones previas del TLC Colombia Estados Unidos mostraron que este tratado sería favorable para los sectores de confecciones, textiles y alimentos (Martín y Ramírez, 2005). Así mismo, el impacto sobre el empleo sería favorable e impulsaría la demanda de mano de obra siempre y cuando fuese calificada (García y López, 2005); estimándose un crecimiento en el empleo generado después del tratado del 1,7%, que podría llegar hasta un 2,5% si se realizaba una mayor capacitación (Botero y López, 2005). En las simulaciones de empleo y económicas, se encontró también que los sectores de textiles y confecciones serían los más dinámicos en generación de empleo y producción, registrando un crecimiento del 8% en la producción bruta. Aunque en menor grado, habría un efecto positivo en la producción y el empleo en el sector de alimentos manufacturados, los cuales presentarían incrementos del 1% y 3% respectivamente (Martín y Ramírez, 2005).

Estudios previos basados en tratados de libre comercio entre Estados Unidos y Sudáfrica, México, Marruecos, Túnez, Chile y Jordán, mostraron que las exportaciones de Estados Unidos se vieron favorecidas por los tratados con Marruecos y Túnez, debido a que en ellos se dio acceso libre a alrededor de la mitad de las líneas arancelarias de los bienes de Estados Unidos; así como también en Sudáfrica se dio un libre acceso correspondiente a un tercio de las líneas arancelarias. Por otra parte, no se encontró efecto significativo en las importaciones a Estados Unidos desde aquellos países debido a que las tarifas de importaciones eran bajas o completamente eliminadas por "otros instrumentos del tratado como el sistema generalizado de preferencias y los acuerdos comerciales anteriores" (Bergstrand y Baier, 2011, p. 5). Tarifas de importación de Estados Unidos a Chile a nivel agrícola pasaron 5,5% en el 2002 a 0% en el 2013 en el año 0, en los siguientes 5 años de acuerdo para 274 productos pasaron de 6% en 2002 a 0% en 2013, en los 10 años siguientes pasaron de 6% en 2002 a 0% en 2013 para 80 productos (Bergstrand y Baier, 2011). Así mismo, las tarifas de exportación de Chile a Estados Unidos pasaron para un promedio en los 10 años de fase de implementación del tratado de 1,5% en el 2002 a 0% en el 2013. Para el caso de México las tarifas de exportación de Estados Unidos fueron reducidas a 0% desde 1999 a 2010, pasando de un promedio de 15.6% a 0%; mientras que las tarifas de exportación de México a Estados Unidos fueron reducidas del 1,36% en 1999 a 0% en el 2010 (Bergstrand y Baier, 2011).

El TLC Colombia Estados Unidos entro en vigencia en Mayo de 2012 con múltiples expectativas respecto a los resultados que se obtendrán, partiendo de los resultados obtenidos en las implicaciones estimadas por simulaciones. Según Portafolio (2011) los sectores beneficiados con la firma del TLC en la parte agrícola serían las Flores, Azúcar, Productos lácteos, Tabaco y Cárnicos; para el caso de la industria, los sectores textil, confección, diseño de moda, energías alternativas, pesca, autopartes, cueros, calzado, plásticos, industrias de porcelana y joyería serán los beneficiados; mientras que todo el sector de servicios se beneficiará (Portafolio, 2011).

En términos generales, durante el 2013, las importaciones totales de Estados Unidos desde Colombia disminuyeron, siendo esta la primera caída de las cifras desde el año 2009; mientras que Estados Unidos incrementó sus exportaciones hacia Colombia en un 14% en la totalidad de los productos tranzados (portafolio, 2015).

Dentro de los 590 productos seleccionados como potenciales para la exportación hacia Estados Unidos, solo el 14% corresponde al sector agrícola, agroindustrial y pecuario (Araujo Ibarra, 2006). De estos, el país le sigue apostando en el sector agrícola a flores (50%), Café (25%) y banano (16%) (El Universal, 2012); aun cuando se identificaron como potenciales para exportación otros tales como los frutales como el limón Tahití, la papaya, el aguacate, piñas, fresas, guayaba, mango; la yuca, la cebolla, la papas frescas y transformadas, el cacao en polvo, pasta o partido, espárragos, tabaco (Araujo Ibarra, 2006), así como productos agroindustriales como las papas congeladas, los cardamomos, los chocolates sin rellenar en bloques o tabletas, los extracto de malta, los demás productos a base de cereales que no sean insuflados, las demás hortalizas y las mezclas de hortalizas preparadas o conservadas, excepto en vinagre o ácido acético, los demás frutos preparados o conservados y los cigarrillos que contengan tabaco, los cuales cuentan con ventajas comparativas reveladas altas, aunque algunos productos pueden enfrentar dinámicas relativamente desfavorables del mercado estadounidense (Barberi y Garay, 2004).

Por otra parte, los resultados de los primeros estudios sobre las implicaciones del TLC en el sector agrícola, mostraron que los efectos negativos se concentrarían en cultivos transitorios como arroz, sorgo, soya, frijol y trigo (Barberi y Garay, 2004). Para el caso específico de la papa, a pesar que fue identificado como potencial, especialmente las papas congeladas (Barberi y Garay, 2004) el sector no fue un punto de gran interés dentro del acuerdo y no fue fuertemente discutido en los acuerdos del TLC, por lo que todos los productos elaborados a base de la misma se acordaron con desgravamen tipo A, con aranceles base entre 5-20% (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2012) dependiendo del tipo de producto, pero con ingreso al país desde Estados Unidos inmediato sin arancel, situación que pone en desventaja competitiva al sector.

Entonces, ¿Cuál habrá sido la razón para no contemplar el sector papa como potencial exportador hacia Estados Unidos? ¿Será que a nivel agrícola los beneficiados con el tratado fueron realmente cuantificados en términos de potencial de crecimiento y competitividad? De ser así, ¿por qué es catalogó el sector papa como un sector de poca importancia cuando es un producto potencial e importante para el país que representa el cuarto lugar en la producción agropecuaria? (Espinal y Martínez, 2003 y 2005).

A pesar que se han realizado múltiples investigaciones sobre el impacto del TLC Colombia- Estados Unidos previo a su implementación, se identificó la inexistencia de investigaciones que evalúen el impacto de dicha implementación bajo el contexto del país en el sector papa y por lo tanto continua existiendo una situación de incertidumbre del impacto real del TLC posterior a su implementación

para el caso del mismo, a pesar de ser uno de los productos que afecta el índice de precios al consumidor “indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país” (DANE, 2012, p. 1).

El sector papa para el país es un sector importante ya que está en el cuarto lugar en la producción agropecuaria, el noveno cultivo en extensión y el sexto en valor de la producción (Espinal y Martínez, 2003 y 2005). 90.000 familias se encuentran vinculadas con su explotación, genera cerca de 15 millones de jornales al año y según las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural 77.369 empleos directos y 232.108 indirectos (Consejo Nacional de la papa, 2010).

El sector utiliza en un alto porcentaje los servicios de transporte terrestre, con más de 2 millones de toneladas métricas al año; y la producción del cultivo es un alimento que tiene un papel importante en la definición del índice general de precios por ser un producto de alto consumo y tener un peso importante en la canasta familiar (Espinal y Martínez, 2005; Consejo Nacional de la papa, 2010).

La papa puede llegar a influenciar el índice general de precios por los cambios de los precios. En términos de índice de precios al consumidor (IPC), la ponderación de la papa en la inflación base 88 fue de 1.09, mientras que el IPC base 98 disminuyó a 0.98, aunque su disminución puede estar explicada por el ingreso de productos sustitutos, sigue siendo el cuarto alimento más importante después de la carne de res, el pollo y el arroz en el IPC (Espinal y Martínez, 2005; Consejo Nacional de la papa, 2010).

El presente documento incluye información clave del sector papa en Colombia y su situación pre y post TLC con Estado Unidos, iniciando con una breve descripción del inicio del liberalismo como corriente que enmarca las primeras aproximaciones de los intercambios de libre comercio y el nacimiento de la apertura del mercado global, seguido por los principios del consenso de Washington y la definición de tratado de libre comercio. Posteriormente se enmarca el concepto de competitividad y las ventanas de oportunidad como conceptos claves para contextualizar la posición del sector Colombiano frente al norteamericano en cifras y datos, para finalmente ubicar frente a la capacidad competitiva y el atractivo de mercado la posición del sector en sus productos clave antes y después del TLC durante el periodo comprendido entre 2012-2014.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. Liberalismo

Por definición, “El liberalismo es una corriente que reconoce los derechos individuales de libertad de control gubernamental, que reconoce derechos de libertad de actividad económica” (Fukuyama, 1992, p.42-44). De esta corriente, nace la base de los tratados de libre comercio siguiendo la consigna de libertad económica. Por lo anterior, se debe contextualizar el liberalismo desde tres ramas: liberalismo clásico, moderno y neoliberalismo, que permiten entender cómo se desarrolló el proceso hasta llegar a las transacciones en tratados de libre comercio.

#### 2.1.1. Liberalismo clásico

El liberalismo clásico surge en los siglos XVII y XVIII buscando romper el modelo aristotélico, en el cual se define al individuo en un estado preo político, como su estado natural, en el cual las relaciones

fundamentales existen en una sociedad jerárquica, siguiendo el modelo de la familia; y describe al individuo como un ser libre e igual uno con otro, donde se funda un estado donde hay libertad e igualdad (Vitale, 2007). Este estado natural de libertad e igualdad fue descrito por primera vez por John Locke (Polo, 2005) y es desarrollado por otros autores destacados como Immanuel Kant y Adam Smith.

Adam Smith aportó al liberalismo clásico en su publicación *la riqueza de las naciones* y es reconocido como el fundador del liberalismo económico y el capitalismo, reconociendo la libertad del individuo en la toma de decisiones en un mercado libre y competitivo. En dicha publicación explica su corriente *laissez faire* que describe la libertad de propiedad en un mercado libre de la influencia del estado (Smith, 1983).

A Smith también se le atribuye algunas características del libre comercio y el mercado autorregulado y describió el funcionamiento del mercado “Cada individuo necesariamente trabaja para engrandecer el bienestar de la sociedad al máximo posible. Él, sin embargo, no tiene la más mínima intención de promover el bien público ni esta consiente que lo está promoviendo. Él solo busca su ventaja propia, y está guiado, como en muchos otros casos, por una mano invisible que lo hace promover una causa que no forma parte de sus intenciones. No es esto una desventaja para la sociedad. En perseguir su propio interés el promueve con frecuencia el de la sociedad de manera más eficiente que si su interés fuera este último. No conozco de mucho bienestar dispensado por aquellos que se afanan en representar el bien común. No es por la benevolencia del carnicero, del cervecero, o del panadero que podemos aspirar a nuestra cena, sino por su atención a sus propios intereses” (Jaffe, 2007, p.133).

En esta etapa del liberalismo se describe el funcionamiento del mercado a través de las características del pensamiento de Smith:

- la productividad se incrementa si el trabajo se divide en especialistas en cada área (Smith, 1983),
- los bienes producidos con eficiencia después de la división del trabajo se distribuyen en la sociedad por intercambio de bienes en el mercado en el cual cada individuo obtiene lo que necesita para su satisfacción personal de acuerdo con sus preferencias, posibilidades económicas y el precio de los bienes (Smith, 1983), y
- como cada persona busca obtener el máximo beneficio del intercambio (mano invisible), el productor tratará de producir más y mejores bienes a menor precio (menor precio bienes, insumos o ahorros en tecnología) para ganar a la competencia entonces, se maximiza el beneficio social porque no se necesita de una guía (Smith, 1983).

Entonces, según lo estipulado por Adam Smith, el mercado estaría movido tanto por la oferta como la demanda de un producto, cuya comercialización y mercadeo estaría determinado por el precio del mismo, el precio de los insumos para su producción, la tecnología utilizada, la riqueza o ingreso de quien busca adquirirlo y sus preferencias.

### 2.1.2. Liberalismo keynesiano

Las ideas del liberalismo clásico centradas en la autonomía y la libertad estuvieron vigentes hasta antes de la primera guerra mundial. Este sistema empezó a tener falencias hacia 1920 justo después de la firma del tratado de Versalles en 1919.

Con la caída de Wall Street y la debilidad del sistema económico norteamericano se empezó a observar que la demanda no era suficiente para la oferta que existía, situación que ocasiono una depresión económica (Badger, 1995), incrementándose el desempleo. La crisis económica conllevó a una crisis social que se extendió a nivel mundial y a raíz de esto, el estado decide intervenir introduciendo el modelo económico cíclico de John Maynard Keynes ya que el sistema de la mano invisible de Adam Smith no funcionaba ante la crisis.

“El punto de partida del análisis de Keynes era preciso: no había que esperar de los mecanismos automáticos la salud social, en dominios vitales como el de la ocupación plena” (Molina, 1986, p.66). Las teorías de Keynes demostraron que la intervención del estado podía cambiar el ciclo económico, donde en momentos de crisis, la intervención del estado estimula la capacidad de compra, generando empleo y crecimiento económico, y en momentos de ciclo positivo, el estado a través de la reducción de la inflación reduce el crecimiento, retirando dinero de circulación y aumentando el desempleo todo esto a través de impuestos, gasto público y política monetaria. “Keynes se constituyó en personero del alza de los salarios, pues la conclusión hacia la cual se encaminaba era la de que ese aumento es requisito ineludible de la elevación de la demanda efectiva, y por medio del progreso de ésta se excita a que haya mayores inversiones y por ende, ocupación total” (Molina, 1986, p.65). Para Keynes, el Estado debe reordenar todo con base en una participación activa en la economía.

### 2.1.3. Neoliberalismo

En contraste con las corrientes descritas y generadas antes de la primera guerra mundial y que no eran muy fuertes en defensa de las ventajas del libre comercio, nace el neoliberalismo que incentiva la apertura del mercado mundial, siendo la corriente que impulsa la globalización y se convirtió en el punto de partida para el desarrollo político y económico del mundo.

El neoliberalismo de manera general es aceptado como la corriente liberal de prácticas económicas y políticas que tiende a dejar de lado como premisa la intervención del Estado, combate la inflación y busca el equilibrio presupuestal; así como fomenta el individualismo, el libre mercado y la integración de las economías (Hernández, 2007).

Las principales políticas que han acompañado la corriente desde 1970 demuestran desde el nacimiento de Estado en los asuntos de mercado. Algunas características listadas (Hayman, 2013):

- Poca o ninguna intervención del Estado desde una perspectiva social, donde el Estado no interviene en precios ni comercio.
- Inversión mínima del Estado en salud, educación, deporte o cultura
- Prioridad sobre la extracción de riquezas sin importar las consecuencias sobre el medio ambiente de extracción de minas.
- Privatización de los servicios estatales como escuelas, hospitales, obras de infraestructura.

- Congelación del salario, donde se aceptan las maquilas y la mano de obra barata, explotando al hombre para la producción
- Aumento de los impuestos sobre el consumo (IVA) por lo que incrementan los precios de los bienes básicos como alimentos y medicamentos
- Ningún impuesto o impuestos muy bajos para compañías del exterior con el fin de promocionar la entrada de capital extranjero
- Bajos sueldos, reservas internacionales, altas tasas de interés para controlar la inflación
- Descalificación del Estado, atribuyéndole toda responsabilidad sobre corrupción e ineficiencia.
- Manipulación a través de los medio de comunicación. Descalificación de las protestas, pensamientos alternativos, liberadores o revolucionarios y no se aprueba la existencia de sindicatos
- Fragmentación social donde se limitan las posibilidades a los pobres de salir de su situación.
- Se promociona el consumo directo y virtual a través de la televisión e internet
- Se delimita el consumismo como horizonte de vida y base de las relaciones sociales

Ahora bien, entendiendo a liberalismo desde tres partes fundamentales por las que se describió, determinando la historia del liberalismo económico, es importante contemplar los aspectos fundamentales que enmarcan los tratados de libre comercio, entendiendo como primera medida como los principios del consenso de Washington fueron fundamentales para la constitución de transacciones económicas entre países

## 2.2. Principios del consenso de Washington

Formulado en 1989 por John Williamson, este consenso reunió a 10 autores de naciones en desarrollo para discutir aspectos generales del desarrollo económico de los países en desarrollo. En este consenso se encuentran aspectos fundamentales para el fomento de la evolución del pensamiento económico y se cuestiona al Estado en múltiples aspectos en los cuales no es productivo e impide el crecimiento económico organizado de un país. Para ello Williamson formulo 10 reformas a la política económica de América latina para ser discutidas durante el consenso y lograr tomar decisiones políticas que permitiesen reducir la deuda externa, incentivar el crecimiento de las naciones y propender por la igualdad y el desarrollo de la comunidad (Casilda, R. 2005):

- I. Disciplina presupuestal: relacionada con la disciplina fiscal solicitada por el fondo monetario internacional para préstamos. Se sustenta en que el déficit fiscal se debe a trastornos macroeconómicos como la inflación y el desequilibrio en la balanza de pagos por falta de honradez política.
- II. Cambios en las prioridades del gasto público: En este punto se discute el uso de los recursos públicos, de tal forma que se busca reducir el gasto público e invertir ese dinero en temas para combatir la pobreza (ej. educación y salud)

- III. Reforma Fiscal: Se propone incrementar el recaudo tributario con una base integral y amplia
- IV. Tipos de interés: Se parte de dos premisas respecto a los intereses, sobre las cuales: a) estos deben estar determinados por el mercado para evitar asignación inadecuada de recursos y b) deben ser positivos para evitar la evasión, incrementar el ahorro e incentivar la inversión.
- V. Tipo de cambio: Debe estar determinado por las fuerzas del mercado, el mismo debe ser competitivo. En este punto el tipo de cambio es fundamental para incentivar la exportación.
- VI. Liberación comercial: Se propone una política económica orientada a las exportaciones y las importaciones de materia prima a precios competitivos. Este punto sujeto a dos requisitos: a) protección de la industria naciente a través de una arancel y b) transición de la industria publica aprobada con un calendario
- VII. Política de apertura para inversión extranjera: Busca aportes de capital, tecnología y experiencia para fortalecer la industria nacional.
- VIII. Política de privatizaciones: busca ayudar a la reducción de presión del prepuesto del gobierno. Las empresas privadas manejan más eficientemente los recursos y funcionan mejor que las estatales.
- IX. Política desreguladora: se planteó con el objetivo de fomentar la competencia en América latina
- X. Derechos de propiedad: fortalecer este tema para darle más fuerza en América latina de tal forma que se trabaje como se trabaja en Estados Unidos

### 2.3. Tratado de libre comercio

Un tratado de libre comercio es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan sus relaciones comerciales, a través de normas y procedimientos, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión sin restricciones injustificadas y en condiciones de transparencia, estimulando su nivel de desarrollo económico y social (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2015).

En la actualidad, Colombia tiene suscritos 13 acuerdos con diferentes países (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2015):

- México
- El Salvador, Guatemala y Honduras
- Comunidad Andina (CAN) que incluye Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela
- CARICOM- Comunidad del caribe
- Mercosur que incluye a Argentina, Paraguay, Uruguay y Brasil

- Chile
- EFTA- Estados AELC que incluye a Suiza y Liechtenstein
- Canadá
- Estados Unidos
- Venezuela (acuerdo de alcance parcial)
- Cuba
- Nicaragua
- Unión Europea

Como los tratados de libre comercio están enmarcados en la fortaleza económica y productiva de cada país, estos debe entender si los sectores dentro de su económica son atractivos, rentables y diferenciados para las demás economías del mundo; para ello, se pueden evaluar los sectores a partir de modelos como el propuesto por Michael Porter para evaluar las fuerzas competitivas y el concepto de competitividad sistémica.

#### 2.4. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para entender que si un sector es atractivo y rentable, se hace necesario que tanto empresas como diferentes eslabones de la industria entiendan cuales son los factores que determinan su rentabilidad a corto y largo plazo. Para ello, el modelo de análisis desarrollado por Michael Porter (2008) quien identifico cinco fuerzas determinantes en la rentabilidad de un sector. El modelo de Porter establece 5 protagonistas: competidores, compradores, proveedores, nuevos entrantes y sustitutos; sus interrelaciones (las 5 fuerzas) (Figura 1) y la intensidad de dichas fuerzas (Porter, 2008; Allen y Gorgeon, 2008). Los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo se encuentran en la Figura 2.

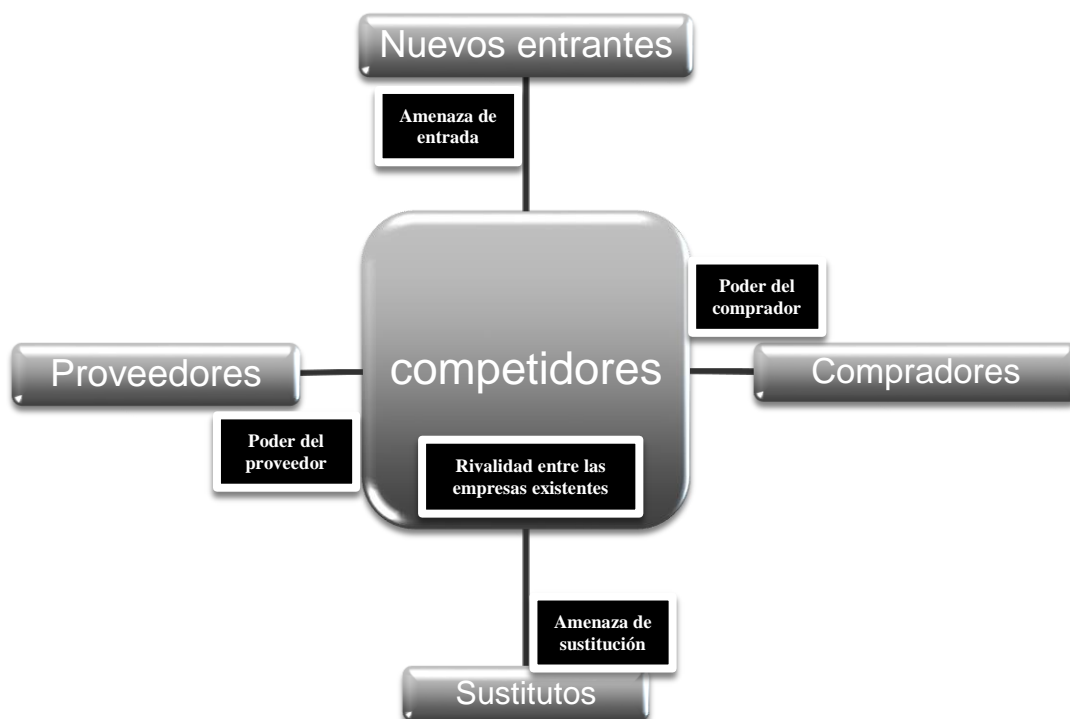


Figura 1. Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter (Allen y Gordeon, 2008, p.5)



Figura 2. Factores determinantes de las cinco fuerzas (Allen y Gorgeon, 2008, p.6)

### 2.3.1. Amenaza de los nuevos entrantes

Se considera como un nuevo entrante tanto a empresas inexistentes en un sector o como la diversificación de productos de una empresa ya existente o que abre nuevos puntos de venta. Los nuevos entrantes aportan al sector nuevas ideas y recursos para competir, lo que tiende a obligar a las empresas ya existentes dentro del sector a bajar los precios o subir los costos, reduciendo la rentabilidad (Porter, 2008).

Cada sector tiene ciertas barreras de entrada que disminuyen la posibilidad de ingresar al mercado de una manera fácil. Pero, se ha mostrado que la rentabilidad es mayor para las empresas en sectores con barreras de entrada muy alta. Las barreras de entrada más determinantes son (Allen y Gorgeon, 2008):

- ❖ Se puede tratar de ingresar en un mercado de economía de escala, donde se busca reducir el costo unitario del producto, para esto, el nuevo entrante deberá desarrollar estrategias alternativas que reduzcan sus costos de producción o diferenciar su producto para poder entrar a competir.
- ❖ Sectores ya establecidos tienen la ventaja de reconocimiento de marca y fidelidad de sus clientes, por lo que la diferenciación del producto y la identificación de marcas es una barrera de ingreso, ya que si se ingresa a un sector altamente competitivo y diferenciado, el nuevo entrante encontrará como obstáculo el adquirir nuevos clientes y fidelizarlos.
- ❖ Los nuevos entrantes deberán establecer su propia red de distribución ya que el acceso a canales de distribución ya existentes puede ser difícil debido a las relaciones previas entre las empresas existentes y distribuidores y minoristas del sector.
- ❖ Requisitos de capital para operar, con frecuencia, los nuevos entrantes necesitan fuertes inyecciones de capital.
- ❖ Ventajas de costos independientemente de la economía de escala, a través de la especialización de los activos se inhibe la entrada al sector, la experiencia y el conocimiento dentro de las organizaciones que ayuda a las empresas a hacer las cosas a menor costo; y a través de patentes de propiedad exclusiva que limitan la entrada al sector.
- ❖ Sectores que inhiben la entrada de nuevos competidores a través de represalias
- ❖ Por medio de políticas gubernamentales que pueden adjudicar monopolios y regular por ejemplo sectores como el de servicios públicos.

### 2.3.2. Rivalidad entre competidores

La rentabilidad del sector y la industria también están determinadas por la competencia entre las empresas que pertenecen al mismo sector. Se mide la rivalidad a través del análisis de la competencia en (Allen y Gorgeon, 2008):

- ❖ concentración/fragmentación: esto se logra a través de los indicadores de concentración sectorial. El ratio de concentración es uno de los indicadores más utilizados. Un sector es concentrado cuando hay menos empresas que participan en la cuota de mercado, o es fragmentado cuando hay muchas empresas en el sector pero ninguna aporta una cuota significativa. En ambos casos, la competencia es alta, sin embargo, en un sector concentrado la competencia está enfocada en lograr el liderazgo, mientras que en un sector fragmentado todos compiten por los mismos clientes y recursos.
- ❖ Crecimiento del mercado: Es un factor importante dentro del análisis, ya que en sectores de crecimiento lento cada empresa busca tener la mayor cuota, retando a las demás empresas.
- ❖ Altos costos fijos: En empresas donde los costos fijos son muy altos, siempre existe presión debido a que sus niveles de eficiencia no son los deseables, por lo que es necesario vender más cantidad de producto para tener una cuota de mercado. Costos fijos como almacenamiento o estar en un sector de perecederos obliga a las empresas a vender rápidamente, por lo que la competencia se intensifica ya que todos están buscando el mismo objetivo (reducir sus costos de almacenamiento y evitar al máximo pérdidas)
- ❖ Existe más rivalidad en sectores donde los productos no tienen un alto grado de diferenciación.
- ❖ El uso de juegos estratégicos para luchar con contundencia en el mercado intensifica también la rivalidad.
- ❖ Las barreras de salida del mercado también intensifican la rivalidad, entre estas podemos encontrar barreras emocionales, restricciones gubernamentales o costos fijos

### 2.3.3. Amenaza de los sustitutos

- Los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores que cumplen la misma función del sector satisfaciendo las necesidades de los consumidores por lo que se convierten en competidores mostrando amenaza dentro del mercado, lo que limita la rentabilidad del sector. El impacto de estos sustitutos sobre la rentabilidad va a depender de su rendimiento respecto a su precio; que tan alto es el costo del cambio para el cliente hacia un sustituto (Allen y Gorgeon, 2008).

### 2.3.4. Poder de negociación de compradores y proveedores

El poder de negociación de compradores y proveedores está determinado por algunos factores que facilitan la competencia e incrementan la rentabilidad (Allen y Gorgeon, 2008):

- Tamaño: A más grande el tamaño del comprador mayor será su poder de negociación
- Concentración: Los proveedores que venden a varios clientes podrán negociar mejor los precios y las condiciones

- Costo del producto vs el costo total del producto: el comprador siempre buscara la mejor oferta
- Diferenciación del producto: entre menos diferenciado este el producto mayor será la crítica del comprador respecto a su precio.
- El comprador puede amenazar a sus proveedores adquiriendo partes de la cadena de suministro, mientras que los proveedores amenaza a sus proveedores con una integración trasladándose a zonas más cercanas de sus clientes.
- En cuanto en la cadena más informados estén los compradores, mayor poder de negociación tendrán

Un proveedor y un comprador pueden ser poderosos si cumplen las características descritas en la tabla 1.

Tabla 1. Poder de compradores y proveedores

Los compradores son poderosos si:	Los proveedores son poderosos si:
Están concentrados	Están concentrados
Compran un porcentaje significativo de la producción del proveedor	Suministran materias primas o productos vitales
Compran un producto estándar y sus costos de sustituirlo son bajos	Suministran materias primas o productos exclusivos o diferenciadas
Manejan su poder de integración hacia atrás comprando al proveedor	Manejan su amenaza de integración hacia adelante

Fuente: Allen y Gordeoon, 2008, p.10

Como se observa, Porter abarca todas las posiciones competitivas de los diferentes actores del Mercado y permite tener una perspectiva clara de cómo competir o ingresar a un Mercado de acuerdo a la posición en el sector. Dado lo anterior, se hace necesario describir también el concepto de competitividad que enmarca la competitividad industrial, por lo que se describirá a continuación la competitividad sistémica.

## 2.5. Competitividad Sistémica

El concepto de competitividad sistémica es un concepto dirigido a determinar los factores de la competitividad industrial. Nace del fenómeno de la inexistencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural, de tal forma que la competitividad es la interacción entre los

cuatro niveles económicos y sociales (macro, micro, meta y meso), que incluye a la institución y su papel como protagonistas (Esser, et al., 1996, p. 4).

El nivel macro, “hace referencia a la estabilidad en el contexto macroeconómico. La inestabilidad del sector macroeconómico puede perjudicar los mercados, bienes y capitales y su forma de operar, de tal forma que puede ocasionar una asignación ineficiente de los recursos. “El éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional” (Esser, et al., 1996, p. 5).

El nivel Micro hace referencia a las empresas, las cuales deben readecuarse internamente y al entorno para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la mayor existencia de competidores, la demanda diferenciada, el acortamiento de los ciclos productivos y las innovaciones. “Conseguir eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez para reaccionar es necesario a través de cambios en la organización a nivel productivo, de innovación y comercialización” (Esser, et al., 1996, p. 4).

El nivel meta tiene en cuenta la capacidad de la sociedad para la integración y la estrategia. “Para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera.” (Esser, et al., 1996, p. 5)

El meso estudia a la organización y su gestión, de tal forma que se analiza el entorno para evaluar su capacidad de formarse para unir fuerzas a nivel empresarial, involucrando agentes privados y públicos (Esser, et al., 1996, p. 5).

Una vez analizado el sector de acuerdo a competitividad, su atractivo y rentabilidad, un país que busca negociar un tratado de libre comercio debe tener claridad de la posición de los sectores de acuerdo a su atractivo de mercado y la posición competitiva de cada producto que se espera tranzar y es ahí cuando explorar a través de la matriz de McKinsey los sectores y los productos dentro del mismo se convierte en una herramienta fundamental para el análisis.

## 2.6. Matriz de McKinsey

La Matriz de Mckinsey o matriz general electric fue creada por la empresa de consultoría McKinsey buscando posicionar los negocios con base en dos criterios: el atractivo de mercado y la posición competitiva de la unidad en estudio. Es una herramienta estrategia que permite entender el posicionamiento que tiene una unidad de negocio y permite tomar decisiones de inversión (Dvoskin, 2004)

Para analizar la posición competitiva, se tiene en cuenta diferentes variables características de cada negocio que permiten identificar si el mismo es exitoso o no (Harvard Deusto, 2015):

- ❖ Cuota de mercado
- ❖ Preferencias de consumo del producto
- ❖ Tecnología
- ❖ Productividad
- ❖ Investigación y desarrollo
- ❖ Capacidad de innovación

- ❖ Estructura de costos y rentabilidad

Por otra parte, para evaluar el atractivo del mercado, se seleccionan ciertas variables (Harvard Deusto, 2015):

- ❖ Tamaño del mercado.
- ❖ Perspectiva de crecimiento.
- ❖ Capacidad productiva
- ❖ Estabilidad de la demanda.
- ❖ Logística
- ❖ Acceso y disponibilidad de recursos.
- ❖ Estructura del mercado.
- ❖ Reglamentación.
- ❖ Competencia
- ❖ Globalización.
- ❖ Nivel de riesgo.

Los negocios mejor situados en la evaluación de la matriz son aquellos es los que es viable invertir para crecer y aquellos con menor calificación tenderán a desaparecer ya que no son atractivos para inversión porque no son negocios viables de crecimiento.

Se ha encontrado en la literatura que algunos autores han utilizado las matrices como herramienta de análisis para los tratados de libre comercio de tal forma que las partes puedan tomar decisiones respecto a la producción y a las tarifas. Por ejemplo, Cahyani en el año 2010 utilizó las matrices de Boston, que permite tomar decisiones sobre las estrategias que deben tomar los gobiernos de acuerdo a la clasificación de la matriz de ventajas comparativas; y la de ventajas comparativas, que permite entender como es la relación competitiva de los subproductos que pertenecen a un grupo de productos básicos, para analizar la reducción de tarifas dada por el tratado de libre comercio entre indonesia y Australia. En su análisis, la autora encontró que para ejecutar una aplicación adecuada de la política de reducción arancelaria para cada subproducto incluido en un tratado de libre comercio, se puede hacer uso de las matrices como herramientas adecuadas para tomar decisiones (Cahyani, A. 2010).

Al analizar los sectores y productos a través tanto de las fuerzas competitivas de Porter como a través de la matriz de McKinsey, hay una posibilidad de encontrar negocios que no son los mejores competitivamente pero que aun así deben ser o incluidos o se deben buscar formas de contrarrestar lo que puede ocasionar la apertura económica en la forma en cómo funcionan. Por tal razón, se deben evaluar las ventanas de oportunidad de dicho negocio.

## 2.7. Ventanas de oportunidad

Encontramos como ventanas de oportunidad a las cuatro fases que conforman el ciclo de vida de tecnologías emergentes. Estas ventanas determinan los puntos en los cuales las tecnologías emergentes pueden ingresar a un sector determinado (Fracica, 2008).

El ingreso en las primeras fases del ciclo requiere conocimientos, mano de obra costosa de alto conocimiento; así como inversión, experiencia, know-how. En la medida en que el ciclo de las tecnologías avanza, es más sencillo ingresar en el sector ya que se encuentran estandarizados los

procesos en la etapa de madurez del producto; en este punto no se requiere grandes inversiones en conocimiento y mano de obra, por lo que es más económico entrar pero las ganancias y el crecimiento serán limitados versus el ingreso en las primeras etapas del ciclo donde el potencial de ganancias es alto debido a la poca competencia; por lo cual habría que ingresar lo más rápido posible en el ciclo (Fracica, 2008).

Dependiendo del tipo de sector, será su ingreso en las diferentes fases del ciclo de tecnologías emergente, viendo como tecnología emergente al tratado de libre comercio en sí. Para ello, es necesario saber que la dinámica del comercio está compuesta por 4 sectores determinados por su contribución al comercio mundial y su potencial de crecimiento (tabla 2.)

Tabla 2. Sectores del comercio determinados por su contribución al comercio mundial y el potencial de crecimiento (Fracica, 2008)

<b>Contribución al comercio mundial</b>	<b>Alta</b>	Sectores estacionarios	Sectores Dinámicos
	<b>Baja</b>	Sectores rezagados	Gérmenes de futuro
		Baja	Alta
		Tasa de crecimiento	

Los sectores rezagados, estacionarios, dinámicos y gérmenes de futuro, contribuyen más o menos al comercio mundial y tienen una tasa de crecimiento determinada. Cada sector tiene características descritas así (Fracica, 2008; p. 11):

- Sectores rezagados: concentran el 15% de las exportaciones mundiales, 54% de estas basadas en recursos naturales, 22% por manufacturas de baja tecnología, 20% productos de mediana tecnología y 4% productos de alta tecnología.
- Sectores Estacionarios: Representa el 26% del comercio mundial con 2,3% productos naturales, 22% baja tecnología, 28% mediana tecnología y 48% alta tecnología
- Sectores dinámicos: sectores altos en participación en el comercio y crecimiento. Representan el 46% de las exportaciones totales de las cuales 2% es de productos naturales, 22% productos de baja tecnología, 28% de mediana y 47% de alta tecnología.
- Gérmenes de futuro: Representa el 13% del mercado mundial que crece a una tasa superior al promedio. Conformado en un 27% por productos naturales, 24% manufacturas de baja tecnología, 44% de mediana y 4,8% de alta tecnología.

Una vez descritos los conceptos claves del nacimiento de los tratados de libre comercio y el concepto de competitividad desde el punto de vista del sector y la industria, es necesario contextualizar el sector papa por lo que se describe información del sector como el área de siembra, las variedades, productividades, costos de producción, comercialización y formación del precio.

## 2.8. Contextualización del sector papa

Según el Ministerio de Agricultura (2005), en términos de competitividad, el sector no está preparado a largo plazo porque no hay una cadena fuerte, un sector fuerte. Dado lo anterior, la cuantificación real de las implicaciones del TLC sobre el sector no fue direccionada en el sentido de arrojar resultados que permitiesen realmente ver si uno de los sectores más grandes de los cultivos transitorios podría ser beneficiario o perjudicado en este proceso. Según lo expresado por La Republica (2005, p.1) “La experiencia de la apertura de los años 90 demuestra que si no se tienen estrategias preparadas, muchos serán los conflictos y las quiebras” y esto podría ser uno de los resultados para un sector poco organizado como el de la papa.

### 2.9.1. Área de siembra

El cultivo de papa representa el cuarto lugar en la producción agropecuaria del País. Es el noveno cultivo en extensión y el sexto en valor de la producción (Espinal y Martínez, 2003 y 2005). Los principales departamentos productores son Cundinamarca, Boyacá y Nariño, aunque hay pequeñas extensiones del cultivo en otros departamentos del país. La producción nacional de este producto ha descendido en los últimos 5 años según los datos publicados por Fedepapa y el consejo nacional de la papa (Figura 3.), especialmente por temas climáticos, incremento en la importación de productos agroindustriales a base del mismo y baja competitividad en precio de fertilizantes e insumos por incrementos en las tasas de cambio.

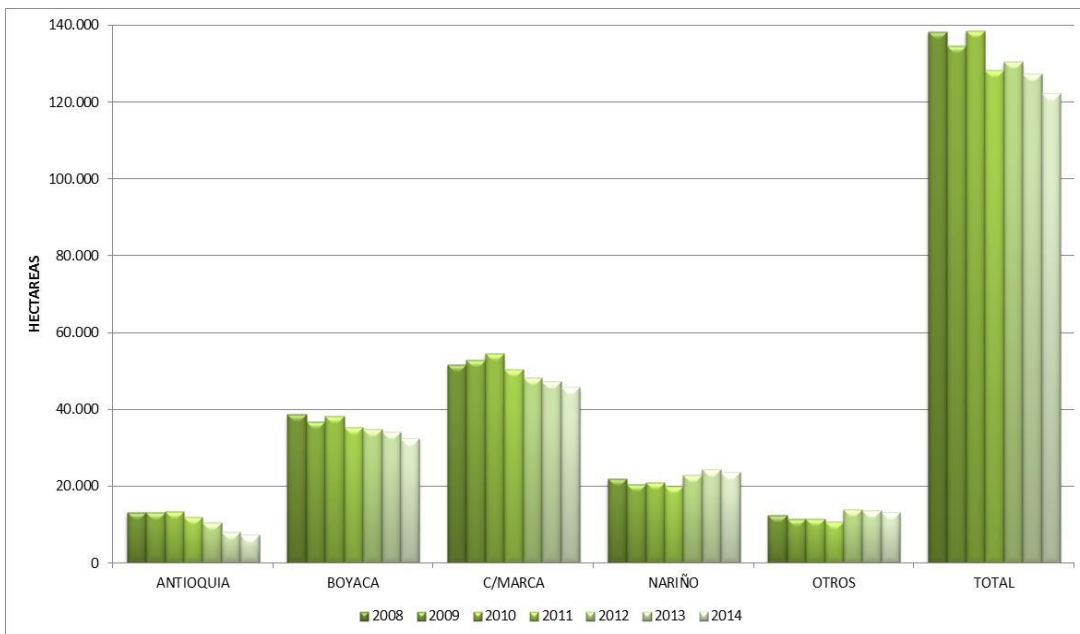


Figura 3. Histórico área de producción nacional de papa por departamento (Fedepapa, 2015, p. 1)

### 2.9.2. Variedades de papa en Colombia

Pese a que Colombia presenta una gran variedad de papa registrada, las variedades comerciales de mayor área sembrada en el país son:

- Pastusa Suprema: Variedad producto de programas de mejoramiento de la universidad nacional de Colombia y Fedepapa, la cual fue entregada a los agricultores en el 2002. Apta

para consumo en fresco, con alto rendimiento y tolerante a la gota de la papa (*Phytophthora infestans*) (Fedepapa, 2013b).

- Diacol Cairo: Conocida también como R12 negra, utilizada como materia prima para la industria y para el consumo en fresco (Fedepapa, 2013b).
- Criolla: variedad de piel amarilla y carne amarilla, pequeña.

Las principales características de las papas más comerciales se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Características morfológicas y agrícolas de las principales variedades de papa en Colombia

Variedad	Características morfológicas	Características agrícolas
Pastusa Suprema	Planta erecta de porte intermedio con follaje de color verde ligeramente claro; buena floración con ausencia de frutos. Tubérculos de forma redonda aplanada. Piel color pardo con ojos semiprofundos y pulpa crema	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación: 2.600 a 3.400 msnm</li> <li>❖ Periodo vegetativo: 5,5 a 6 meses</li> <li>❖ Rendimiento comercial: 35-40 ton/ha</li> <li>❖ Materia seca: 22 -25%</li> <li>❖ Calidad culinaria: Excelente para consumo fresco</li> <li>❖ Calidad industrial: Aptitud para fritura en hojuelas</li> <li>❖ Enfermedades: Altamente tolerante a Gota de la Papa (<i>P. infestans</i>), resistente a PVS y poco sensible a PLRV.</li> </ul>
Diacol Capiro	Planta de porte bajo, tallos no muy gruesos de color verde y púrpura; folíolos pequeños alargados de color verde oscuro; flores de color morado oscuro con acúmenes blancos en la punta y fructificación escasa. Tubérculos numerosos, grandes de forma redonda, ligeramente aplanada. Piel de color morado, ojos superficiales y pulpa crema. Los tubérculos resisten bien el almacenamiento y el verdeamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación: 2.000 a 2.800 msnm</li> <li>❖ Periodo vegetativo: 5 a 6 meses</li> <li>❖ Rendimiento comercial: 30 ton/ha; predominan tubérculos grandes</li> <li>❖ Materia seca: 22% (peso específico: 1,085)</li> <li>❖ Azúcares reductores: 0,1%</li> <li>❖ Periodo de reposo del tubérculo: Dos a tres meses</li> <li>❖ Calidad culinaria: Buena para consumo fresco</li> <li>❖ Calidad industrial: excelente para producción de papa en bastones y hojuelas</li> <li>❖ Enfermedades: Susceptible a Gota de la Papa (<i>P. infestans</i>) y Roña de la Papa (<i>S. subterranea</i>); tolerante a Marchitez Bacteriana (<i>R. solanacearum</i>) y a los Virus PVX y PVY</li> </ul>

Parda Pastusa	Planta de tallos erectos y numerosos, gruesos de color verde claro, foliolos medianos verde claros; flores grandes color lila con acúmenes blancos y fructificación abundante. Tubérculos medianos de forma redonda aplanada. Piel gruesa, áspera de color rosado, ojos de profundidad mediana y pulpa crema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación: 2.800 a 3.200 msnm</li> <li>❖ Periodo vegetativo: 6 a 6,5 meses</li> <li>❖ Rendimiento comercial: 25 ton/ha; predominan tubérculos medianos</li> <li>❖ Materia seca: 22,5% (peso específico: 1,091)</li> <li>❖ Azúcares reductores: 0,25%</li> <li>❖ Periodo de reposo del tubérculo: dos meses</li> <li>❖ Calidad culinaria: Excelente para consumo fresco, se deshace al cocinarla</li> <li>❖ Enfermedades: Susceptible a Gota de la Papa (P. infestans), a la Roya (P. pittieriana) y al Virus PLRV; tolerante a Virus PVX y PVY,</li> </ul>
Criolla Colombia	Planta de porte bajo, tallos delgados, ramificados de color verde claro; foliolos primarios pequeños, verde claros y rugosos; flores abundantes de color rojo-lila que permanecen hasta la cosecha y fructificación media. Tubérculos numerosos pequeños de forma redonda; ojos numerosos de profundidad media, piel incolora y pulpa de color amarillo intenso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptación: 2.400 a 2.900 msnm</li> <li>❖ Periodo vegetativo: 4 meses</li> <li>❖ Rendimiento comercial: 15 ton/ha; predominan tubérculos pequeños</li> <li>❖ Materia seca: 22,3% (peso específico: 1,090)</li> <li>❖ Azúcares reductores: 0,1%</li> <li>❖ Periodo de reposo del tubérculo: No tiene. Presenta brotes antes de la maduración</li> <li>❖ Calidad culinaria: Excelente para consumo fresco, se deshace al cocinarla. Se frita entera</li> <li>❖ Enfermedades: Susceptible a Gota de la Papa (P. infestans)</li> </ul>

Fuente: Fedepapa, 2013b (P. 1)

### 2.9.3. Productividades Colombia Vs Estados Unidos

Si se compara a los dos países en términos de producción total, las cifras muestran que Estados Unidos produce 10 veces más papa de la que se produce en Colombia (Figura 6), con rendimientos que han oscilado entre 51 y 53 toneladas entre el 2012 y el 2014 versus una Colombia con producciones que van desde los 21,4 a 20,4 toneladas por hectárea (Tabla 6).

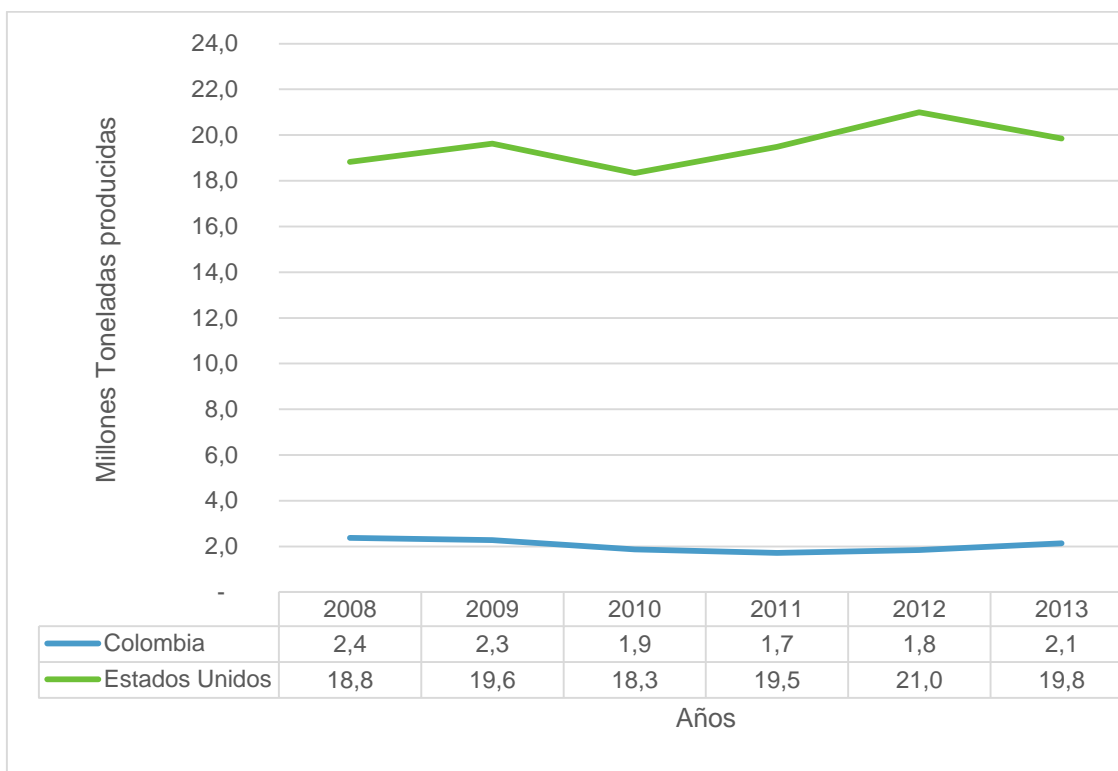


Figura 6. Millones de toneladas de papa producidas por año en Colombia y Estados Unidos. Tomado de National Potato Council, 2015a.

Tabla 6. Producción en toneladas por Hectárea en Colombia y Estados Unidos

<b>Producción por hectárea en toneladas (ton/ha)</b>			
<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Colombia	21,4	20,9	20,4
Estados Unidos	51,0	51,75	53,25

Fuente: USDA, 2015 (p. 56) y Fedepapa, 2015a (p. 1)

Las cifras anteriores muestran una gran debilidad del sector si se compara con Estados Unidos en términos de rendimiento por hectárea, lo que implica al final que el precio del producto en el mercado es más bajo en Estados Unidos que en Colombia. Con tasa de cambio promedio de \$1798,23, el precio por tonelada en el año 2012 en Colombia fue de 344 Dólares versus un Estados Unidos de 172 dólares, para el 2013 con tasa de \$1868,9, de 325 dólares la tonelada de papa en Colombia versus 194 dólares en Estados Unidos y con tasa de \$2000,68, de 411 dólares la tonelada en Colombia y 172 dólares en Estados Unidos (tabla 7.)

Tabla 7. Precio de la papa en Dólares por tonelada

<b>Precio de la papa en U\$S/tonelada</b>			
<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Colombia	344	325	411
Estados Unidos	172	194	172

Fuente: National Potato Council, 2015b y Fedepapa 2015a

Tabla 8. Tasa de cambio promedio en los años 2012, 2013 y 2014 en Colombia

Tasa de cambio	
Año	Promedio Anual
2012	1798,23
2013	1868,9
2014	2000,68

Fuente: Banco de la Republica, 2015 (p. 2).

#### 2.9.4. Costos de producción

Se estima que para obtener un rendimiento promedio de 50 toneladas por hectárea, los costos de producción del cultivo pueden llegar a ser de \$22.284.319 para el producto industrial (Tabla 4.), mientras que para el mercado en fresco según estudio realizado por fedepapa en el 2007 y traídos a valores de 2012, pueden oscilar de acuerdo al tipo de variedad y la zona entre 8.151.999 y 20.206.363 (Tabla 5.)

Tabla 4. Costos de producción de papa Diacol Cairo para industria

COSTOS	\$/Ha	Participación
ANÁLISIS DE SUELO	20.000	0%
PREPARACIÓN DE TERRENO	1.000.000	4%
SEMILLA	1.992.000	9%
FERTILIZANTES	3.940.000	18%
INSUMOS	3.820.575	17%
Insecticidas	847.600	4%
Fertilizantes Foliares	227.000	1%
Herbicidas	320.375	1%
Fungicidas	2.085.600	9%
Coadyuvantes	340.000	2%
LABORES CULTURALES	3.200.000	14%
ARRENDAMIENTO	2.400.000	11%
COSECHA	4.007.744	18%
OTROS	500.000	2%
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>22.284.319</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Costos de producción de variedades suprema, Diacol Cairo y criolla para mercado en fresco (Fedepapa, 2007, p. 16, 21 y 29)

Variedad	2007			2012		
	Cundinamarca	Nariño	Antioquia	Cundinamarca	Nariño	Antioquia
Suprema	12.205.450	8.397.803		15.531.377	10.686.164	0
Criolla	7.162.296	6.406.310	7.666.271	9.113.987	8.151.999	9.755.293
Diacol Capiro	15.879.323	9.626.924	11.604.153	20.206.363	12.250.215	14.766.229

Tabla 5. Distribución de los costos de producción de las variedades suprema, Diacol Cairo y criolla (Fedepapa, 2013a; p. 1)

Distribución de los costos de producción de papa en Colombia				
Rubro	Pastusa suprema	Papa criolla	Diacol capirro	Promedio
Semilla	6,64%	7%	6,44%	6,69%
Enmiendas, abonos y fertilizantes	17,26%	13%	17,68%	15,98%
Plaguicidas y coadyuvantes	9,62%	8%	19,87%	12,50%
Empaque	7,2%	3%	3,08%	4,43%
Maquinaria y preparación del suelo	4,34%	4%	3,22%	3,85%
Mano de obra	29,29%	33%	24,52%	28,94%
Transporte	12,25%	11%	9,15%	10,80%
Costos indirectos	13,41%	21%	16,03%	16,81%

La mano de obra, los costos indirectos y las enmiendas, abonos y fertilizantes son los rubros más significativos dentro de los costos de producción del cultivo en el país, influenciados por falta de mecanización, tasas de cambio altas y arrendamientos costosos en la zona de mayor área (Cundinamarca), donde el uso del suelo pasó de ser agrícola a industrial. En general el cultivo de papa criolla por tener un ciclo de vida más corto tiene unos costos de producción más bajos, mientras que pastusa suprema y Cairo tienen costos de producción más elevados. Diacol Cairo es una variedad de alto uso de plaguicidas debido a su gran susceptibilidad a plagas y enfermedades cuando se compara con pastusa suprema.

Los fertilizantes, insumos (agroquímicos y fertilizantes foliares) y la cosecha son los rubros más importantes dentro de la composición de los costos de producción (Tabla 4 y Tabla 5). Los dos primeros depende en un gran porcentaje de los precios internacionales del dólar ya en su gran mayoría son importados al país, y su precio depende de la oferta y demanda mundial. Por otra parte, la cosecha depende en un gran porcentaje del costo de la mano de obra, que es semi especializada y requiere de unas características físicas de los trabajadores, quienes deben ser fuertes para realizar esta labor que es 100% a mano desde la cosecha de la papa del suelo hasta el cargue de los camiones.

Teniendo claros cuales son los costos de producción para las variedades descritas, es necesario entender como es la comercialización del producto para saber cuál es funcionamiento del sector en general.

#### 2.9.5. Comercialización

La comercialización de este producto se realiza a través de una cadena ineficiente en la cual existen intermediarios que incrementan el costo del producto para el consumidor pero que no representa un buen precio para el productor. Según Ministerio de agricultura y la cadena de la papa (2014), en el

proceso de comercialización intervienen por lo menos seis intermediarios (acopiador, transportador, la central mayorista, la plaza local, central de abastos y el sector minorista).

Según información de Fedepapa (2015b), el sistema de comercialización (figura 5) de este producto es poco eficiente debido a:

- Altos niveles de intermediación
- Falta de generación de valor agregado al tubérculo
- Ausencia de estándares de calidad para el mercado en fresco
- Precios fluctuantes debido a falta de oferta regulada
- Dispersión de productores y consumidores
- Difícil almacenamiento del producto
- Escasa promoción para el consumo.

El mayor porcentaje de producto comercializado es para consumo en fresco y solo el 6-7% se industrializa. En la estructura de comercialización del cultivo, se observa con claridad los altos niveles de intermediación del producto hasta el consumidor final, lo que lo hace más costoso.

Según lo identificado por FEDEPAPA e incluido en el informe de la cadena de la papa (2014), La participación del productor dentro del margen bruto de comercialización (MBC) varía entre un 51% y un 59%; el mayorista participa a su vez con un margen entre el 4% y el 6%; el tendero entre el 34% y el 35%; el “lavador – seleccionador” con un 19% y el supermercado finalmente con un 26% de margen.



Figura 5. Estructura de comercialización de la papa en Colombia. Tomado de Fedepapa, 2015b (p. 1)

### 2.9.6. Formación del precio de la papa en Colombia

“La producción de papa en Colombia está influenciada por ciclos de precios altos y ciclos de precios bajos originados por condiciones climáticas, ecológicas, sanitarias, económicas y las decisiones de los productores. Este fenómeno conlleva a que cuando se presenta un ciclo de precios altos se incrementen las áreas de siembra por una expectativa de mejores ingresos por parte del productor y, al contrario, cuando ocurre un ciclo de precios bajos que, generalmente es más prolongado, se reduzcan las áreas cultivadas debido a la pérdida del ingreso de los cultivadores. Consecuentemente, la menor disponibilidad del producto en el mercado reactiva los precios e incide en las decisiones de incrementar siembras, mientras que las sobreproducciones de papa conllevan a grandes pérdidas económicas, afectando particularmente a los pequeños agricultores, haciendo que los mismos se retiren transitoria o definitivamente de la actividad, ya que no cuentan con la capacidad suficiente de reacción ante situaciones adversas” (Fedepapa, 2013c).

Según lo reportado por Fedepapa (2010) en el acuerdo de competitividad, los precios de la papa en los mercados mayoristas están determinados por la estacionalidad de las siembras y la posterior cosecha del producto, ambas determinadas por el régimen de lluvias en el país, que es de carácter bimodal, dos periodos de lluvia (marzo-junio y septiembre a noviembre). Los mayores precios del producto se presentan entre marzo-junio de cada año, alcanzando el máximo precio en el mes de mayo debido a que la producción proviene en su mayoría de Nariño porque los productores de las demás zonas del país están en riesgo climático por las heladas de inicio de año que les podrían hacer perder su inversión en cultivos, lo que limita el volumen disponible en el mercado para dicho trimestre. Por otra parte, los precios más bajos se registran especialmente entre agosto y septiembre según fedepapa (2010)

Encontramos un sector con muchos productores, pero ninguno con una participación significativa del mercado; con una intermediación alta para el caso del producto en fresco y con baja iniciativa directa de los productores para agregar valor al producto por ejemplo mediante el lavado y el empaque, labor que generalmente lo realiza algún intermediario dentro de la cadena de acuerdo a las necesidades del mercado.

#### 2.9.7. Subsidios del Gobierno de Estados Unidos para proteger el sector Agrícola

El departamento de agricultura de Estados Unidos distribuye entre 10 y 30 billones de efectivo en subsidios a productores o dueños de tierra cada año. La cantidad asignada a cada uno depende de los precios del mercado, el nivel de desastre y otros factores. Más del 90% de estos subsidios se quedan en 5 productos: trigo, maíz, soya, arroz y algodón (Edwards, C. 2009).

Estados Unidos tiene 8 tipos de subsidio (Edwards, C. 2009):

- Pagos directo: dinero en efectivo para productores de 10 cultivos: trigo, maíz, sorgo, avena, algodón, arroz, cebada, oleaginosas y maní. Basado en las hectáreas históricas producidas y no relacionada con la producción o el precio.
- Préstamo para la comercialización: Se pagan precios mínimos garantizados para algunos cultivos, reduciendo la variabilidad de precios por sobreproducción. Cubre los mismos cultivos de los pagos directos. Lana, guisantes, miel y garbanzos fueron incluidos en el 2002. Los productores toman préstamos de la USDA sin garantía, lo que permite dejar de pagar los préstamos sin penalización.
- Pagos anti cíclicos: Cubre los 10 programas de pagos directos. En el 2008 se incluyó a las lentejas, garbanzos y guisantes. Provee grandes subsidios cuando el precio es bajo
- Subsidio de conservación: Se le paga a los productores para que no siembren cultivos y que siembren coberturas como pasto o arboles
- Seguro: Existen seguros de la USDA para la producción o el precio para proteger a los cultivos del clima, plagas, enfermedades o precios bajos en el mercado. Vendido por compañías de seguro.
- Ayuda por desastre: Se le paga dinero a los productores ante algún desastre declarado por el gobierno
- Subsidio de exportación
- Investigación y desarrollo: Algunas empresas constituyen sus departamentos de investigación, subsidiados por el Estado.

A pesar de la existencia de dichos subsidios para algunos cultivos, el gobierno de Estados Unidos excluye a las frutas y vegetales de dicho acuerdo. Si el productor quiere producir dichos productos, lo podrá hacer en una porción de la tierra donde produce cultivos con subsidio y podrá seguir siendo elegido para recibirlo. Sin embargo, la anterior situación está limitada a un área determinada y no beneficia a aquellos productores que están al 100% con frutas y vegetales, dentro de los que está incluido el cultivo de la papa (Condra, Al., 2011).

Conociendo la historia de la apertura económica, los modelos para el análisis de las industrias y los sectores en cada país, y conociendo en general el sector central de este trabajo, se describe la metodología sobre la cual se planteó el mismo.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Objetivos

##### 3.1.1. Objetivo general

Evaluar las implicaciones del TLC en la industria Colombiana de papa desde su implementación en el 2012.

##### 3.1.2. Objetivos específicos

- I. Analizar la industria de la papa y su dinámica competitiva posterior a la implementación del TLC con base en las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- II. Analizar la posición competitiva de la cadena papa antes y después de la implementación del TLC. MCKINSEY
- III. Identificar o proponer las ventanas de oportunidad con base en el análisis estratégico de la industria.

#### 3.2. Enfoque metodológico

El enfoque epistemológico que se utilizara para el desarrollo de este trabajo será empírico analítico. El periodo de análisis es entre los años 2012-2014, para lo cual se analizara este periodo de tiempo tomando como base las siguientes cifras:

- i. oferta, demanda, comercio exterior (cifras)
- ii. Precios de los bienes (papa, índice de precios al consumidor IPC)
- iii. Precios de los insumos
- iv. Las preferencias de consumo
- v. Margen

Dichas cifras serán de gran utilidad para el análisis estratégico externo, interno, el análisis de los recursos, las capacidades y la competitividad del sector en el modelo de fuerzas de Porter, así como para la formulación de un modelo basado en la matriz de Mckinsey en donde se comparara la capacidad competitiva vs atractivo de mercado para ver la posición competitiva del sector antes y después del TLC en una muestra seleccionada a través del muestreo no probabilístico

por conveniencia, que “consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a la población objetivo; el cual el investigador selecciona de modo subjetivo la muestra” (Casal y Mateu, 2003, p. 5), debido a las limitaciones de costos, tiempo y financiación para él presente documento. Se toma como base en la formulación de la estrategia la metodología de ventanas de oportunidad descrita por Naranjo (2008), de acuerdo a las cuatro fases para tecnologías emergentes descritas en el artículo de Naranjo (2008).

#### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO

En este capítulo, se encuentra el desarrollo del trabajo como tal, con análisis de las cifras propuestas en la metodología y la construcción del análisis del sector papa basado en la metodología de las fuerzas de Porter y el planteamiento de la matriz de análisis basada en la matriz de McKinsey

##### 4.1. Oferta, demanda, comercio exterior

##### 4.1.1. Producción ofertada

El 79% del total de la papa producida en general en todos los departamentos en el año 2012 se destina para el mercado en fresco, 11% es de autoconsumo de los productores, 8% es producción de semilla y solo el 3,1% se utiliza en la industria de chips y francesa (tabla 9)

Tabla 9. Producción de papa por departamentos

Dptos	Producción (Ton)	Destino de la producción							
		Autoconsumo		Semilla		Mercado en fresco		Industria	
		(Ton)	%	(Ton)	%	(Ton)	%	(Ton)	%
Antioquia	134.200	13.420	10	10.950	8	109.330	81	500	0
Boyacá	672.000	80.640	12	48.750	7	524.110	78	18.500	3
C/marca	958.200	76.656	8	68.550	7	766.494	80	46.500	5
Nariño	484.400	62.972	13	35.400	7	354.028	73	32.000	7
Otros	242.000	24.200	10	19.800	8	195.500	81	2.500	1
<b>TOTAL</b>	<b>2.490.800</b>	<b>257.888</b>	<b>11</b>	<b>183.450</b>	<b>8</b>	<b>1.949.462</b>	<b>79</b>	<b>100.000</b>	<b>3,1</b>

Fuente: Consejo Nacional de la Papa, 2014 (p. 9)

Según las estadísticas presentadas por Fedepapa en el 2015a, la papa tuvo una alta producción y oferta desde el 2010-2013 con un descenso significativo durante el 2014 que puede ser explicado por la reducción de las siembras producto del cambio climático que generó incertidumbre en el comportamiento del clima durante el mismo año y desincentivo la siembra. La tendencia general de la cifra es marcada al descenso de la producción en el sector (Figura 7).

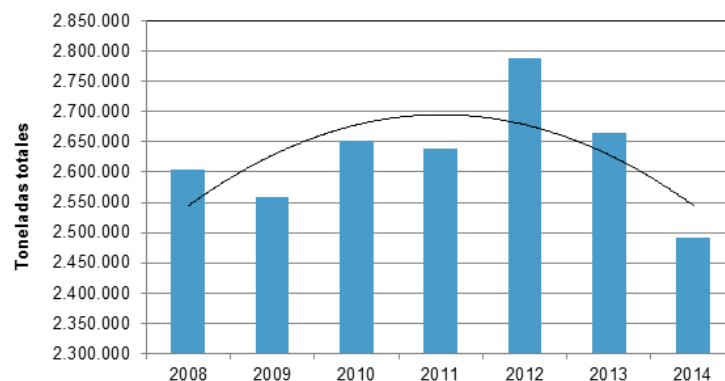


Figura 7. Producción total de papa en Colombia de 2008-2014 (Fedepapa, 2015a, p. 7)

#### 4.1.2. Consumo demandado

En su mayoría el consumo de papa es en fresco, como se observa en la Tabla 10, el consumo per cápita de papa en Colombia presenta una tendencia decreciente, pasando a 60 Kg/persona/año en el 2014, mostrando un descenso desde el 2012 año en el que se firma el TLC con estado Unidos, en el cual el consumo per cápita era de 66 Kg/persona/año. Según lo publicado en portafolio (2014), las cifras de Fedepapa muestran una baja importante de 14 libras al año por persona, donde “las causas de la bajada del consumo están en la creencia de que la papa engorda y el cambio en el estilo de vida de la población, que cada vez tiene menos tiempo para cocinar”, así como que la producción de papa en Colombia no crece al mismo nivel de la población.

Tabla 10. Evolución del consumo per cápita de papa, 1995-2012

AÑO	PRODUCCIÓN (Ton.) <sup>1</sup>	IMPORTACIONES (Ton.) <sup>2</sup>	EXPORTACIONES (Ton.) <sup>2</sup>	CONSUMO APARENTE (Ton.)	POBLACIÓN (No. Habits) <sup>3</sup>	CONSUMO Per Capita (Kg/Año)
1995	2.891.939	16.619	28.911	2.879.647	37.489.666	77
1996	2.801.027	13.516	23.102	2.791.441	38.076.638	73
1997	2.716.997	46.413	8.766	2.754.644	38.646.043	71
1998	2.547.213	52.256	9.520	2.589.949	39.201.321	66
1999	2.775.231	31.932	22.729	2.784.434	39.745.714	70
2000	2.882.941	82.485	49.513	2.915.913	40.282.217	72
2001	2.873.867	44.825	31.728	2.886.964	40.806.313	71
2002	2.834.820	34.910	27.013	2.842.717	41.327.459	69
2003	2.870.897	27.109	18.005	2.880.002	41.847.421	69
2004	2.872.740	19.056	33.285	2.858.511	42.367.528	67
2005	2.700.537	22.944	30.139	2.693.341	42.888.592	63
2006	2.742.778	37.756	30.660	2.749.875	43.405.956	63
2007	2.832.383	19.722	30.648	2.821.458	43.926.929	64
2008	2.803.796	27.769	31.632	2.799.933	44.451.147	63
2009	2.803.796	37.530	24.675	2.816.651	44.978.832	63
2010	2.803.976	61.650	4.991	2.860.635	45.509.584	63
2011	3.156.813	54.951	8.138	3.203.626	46.044.601	70
2012	3.022.824	70.589	4.935	3.088.478	46.581.823	66

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Agronet

Agronet – Importaciones y exportaciones incluyen conversión de papas procesadas a papa en fresco

DANE, citado por Consejo nacional de la papa (2014, p. 10)

La tendencia general del sector ha sido a la baja, con reducción de área sembrada; en general se observa que el gran porcentaje de la producción tiene como destino el mercado en fresco y que el consumo per cápita ha permanecido estable en los últimos 16 años con ligeras variaciones año a año pero con reducciones poco significativas.

#### 4.2. Contexto internacional

Según la FAO, en el año 2012 el 60% del área total cosechada en papa se concentró en 5 países, dentro de los cuales se encuentra Estados Unidos (tabla 11). Así mismo, el 53% de la producción (tabla 12) también se encuentra concentrada en los mismos 5 países (Cadena de la papa, 2014). El tipo de papa más comercializado es en fresco y como se puede observar, el mayor porcentaje de producción se encuentra concentrado en aquellos países donde la población es alta. “Según la FAO, en el año 2012 a nivel mundial se exportó-importó un total de 19,2 millones de toneladas de papa, lo que frente a una producción mundial de 384,0 millones de toneladas, representa apenas un 3,1%” (Cadena de la papa, 2014, p. 14)’. Esto está relacionado, por una parte, con el alto contenido de agua en el producto, lo que conlleva a un alto grado de perecibilidad, a elevados costos de transporte internacional y a las fuertes barreras fitosanitarias que restringen el acceso del producto fresco a ciertos países (Cadena de la papa, 2014).

Tabla 11. Principales países por área cosechada de papa, 2012

País	Área cosechada (Has)
China	5.429.000
Rusia	2.197.200
India	1.900.000
Ucrania	1.444.100
Estados Unidos de América	458.388
Bangladesh	430.446
Polonia	373.000
Belarús	332.255
Perú	312.227
Nigeria	262.000
Resto del mundo	6.063.466
<b>Total</b>	<b>19.202.082</b>

Fuente: FAOSTAT, 2014 (p.14)

Tabla 12. Principales países productores de papa, 2012

País	Producción (Ton)
China	85.860.000
India	45.000.000
Rusia	29.532.530
Ucrania	23.250.200
Estados Unidos de América	19.165.865
Alemania	10.665.600
Polonia	9.091.900
Bangladesh	8.205.470
Belarús	6.910.945
Países Bajos	6.765.618
Resto del mundo	139.562.722
<b>Total</b>	<b>384.010.850</b>

Fuente: FAOSTAT, 2014 (p.14)

#### 4.2.1. Exportaciones

En la tabla 13 se encuentran las cifras de exportaciones de papa fresca y procesada de los últimos 4 años. El 2011 se presenta como un año en el cual las exportaciones en volumen fueron muy favorables en papa en fresco, lo cual está sustentado en las exportaciones a Venezuela que representaban el 99% del volumen total, una vez se cierra esta ventana de comercialización de papa en fresco por limitantes gubernamentales, se observa la fuerte caída de las exportaciones, las cuales pasaron a ser principalmente dirigidas hacia Panamá, Aruba y las Antillas y tan solo en el 2012 un 2% de la exportación tuvo como destino Estados Unidos (tabla 14).

Tabla 13. Volumen y U\$S FOB de Exportaciones de papa durante los últimos 4 años

		2011	2012	2013	2014
Papa fresca	Ton	3.639,1	47,6	54,0	10,2
	U\$S FOB	2.853.060,0	50.268,0	61.740,0	8.863,0
Para procesada	Ton	1.772,5	2.010,5	1.157,7	62,9
	U\$S FOB	7.167.471,0	7.758.920,0	3.882.302,0	167.290,0

Fuente: DANE, 2015 (p. 1)

En cuanto al producto procesado, se puede evidenciar también un fuerte descenso desde la firma del TLC con Estados Unidos. Aunque inicialmente las exportaciones tenían como principal destino en 2011 y 2012 Japón, Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, mercado concentrado principalmente en papa criolla y papa en hojuelas o chips; las exportaciones a Estados Unidos se debilitaron hasta llegar a tan solo el 2% del volumen en el 2014 tanto en papas congeladas como sin congelar, y en general se observa una reducción del volumen exportado del 96,5% cuando se compara el volumen 2014 vs el 2011.

Tabla 14. Destino de las exportaciones de papa durante los últimos 4 años

NOMBRE	DESTINO			
	2011	2012	2013	2014

Papas frescas o refrigeradas para la siembra	Venezuela: 99,9%, Costa Rica: 0,1%	Aruba: 100%		
Las demás papas frescas o refrigeradas	Venezuela: 99,0%, Panamá: 0,6%, Aruba: 0,3%, Antillas Holandesas: 0,1%	Panamá: 56%, Antillas Holandesas: 22%, Aruba: 20%, USA: 2%	Panamá: 46%, Aruba: 23%, Antillas Holandesas: 22%, España: 9%.	Panamá: 76%, Aruba: 13%, Antillas Holandesas: 11%.
Papas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	USA: 44%, Japón: 20%, Rusia: 13%, Reino Unido: 6%, Otros: 17%	USA: 68%, España: 9%, Canadá: 7%, Reino Unido: 7%, Panamá: 4%, Otros: 5%	USA: 73%, España: 10%, Japón: 8%, Canadá: 5%, Reino Unido: 2%, Rusia: 2%	USA: 89%, España: 9%, Canadá: 2%
Fécula de papa	Ecuador: 100%			
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas	Japón: 48%, USA: 47%, Ecuador: 5%	USA: 48%, Japón: 40%, Ecuador: 5%, España: 4,5%, Corea del Sur: 2%, Otros: 0,5%	USA: 38%, Japón: 36%, Venezuela: 17%, Ecuador: 7%, Otros: 2%	Japón: 90%, Australia: 8%, USA: 2%
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), sin congelar	Panamá: 56%, Venezuela: 31%, Puerto Rico: 3%, Ecuador: 3%, Otros: 7%	Venezuela: 92%, Puerto Rico: 3%, USA: 2%, Panamá: 1%, Otros: 2%	Venezuela: 82%, Puerto Rico: 5%, USA: 4%, Panamá: 3%, Surinam: 2%, Otros: 4%	Panamá: 68%, España: 30%, USA: 2%

Fuente: DANE, 2015 (p.1)

#### 4.2.2. Importaciones

En la tabla 15 se presentan las cifras en volumen y U\$S FOB de las importaciones de papa fresca y procesada. Como se puede observar, las importaciones de papa fresca en los últimos 4 años han sido bajas a casi nulas y solo se ven reflejados casos de importaciones de papa fresca para investigación. Por otra parte, cuando se analizan las importaciones de papa procesada, se puede observar que es un ítem que ha venido en incremento desde la firma del tratado de libre comercio.

Tabla 15. Importaciones de papa durante los últimos 4 años

		2011	2012	2013	2014
Papa fresca	Ton	0,1	0,0	24,4	0,0
	U\$S FOB	90,0	0,0	8.680,0	0,0

	Ton	17.521,0	22.452,8	24.197,0	31.466,9
Para procesada	U\$S FOB	21.611.329,0	25.363.185,0	30.785.511,0	35.614.453,0

Fuente: DANE, 2015 (p. 2)

Las importaciones desde el 2011 al 2014 han incrementado en un 180% pasando de una importación del 61% del volumen total desde Estados Unidos en el 2011 a un 98% en el 2014 para el caso de papa en hojuelas y de un 28% a un 43% de papa congelada y harinas féculas y copos provenientes de países como Chile, México, Alemania, entre otros (tabla 16).

Tabla 16. Procedencia de las importaciones de papa durante los últimos 4 años

NOMBRE	DESTINO	2012	2013	2014
	2011			
Papas frescas o refrigeradas para la siembra	USA: 100%			
Las demás papas frescas o refrigeradas			Alemania: 100%	
Papas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	Holanda: 72%, Bélgica: 28%	USA: 100%		
Harina, sémola y polvo de papa		Chile:99,6%, USA: 0,4%	Chile:99%, USA: 1%	
Copos gránulos y pellets de papa	Argentina: 96%, Polonia:3%, Holanda: 1%	Bélgica: 39%, Chile: 38%, Holanda: 21%, México: 2%	España: 85%, Bélgica: 15%	
Fécula de papa	Alemania: 36%, Holanda: 30%, México: 13%, Polonia: 10%, Otros: 11%	Holanda: 32%, México: 21%, Alemania: 16%, Dinamarca: 16%, Brasil: 4%, Otros: 11%	Holanda: 42%, México: 25%, Polonia: 12%, Alemania: 8%, Dinamarca: 6%, Francia: 6%, Otros: 1%	México: 100%
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas	Holanda: 38%, USA: 28%, Argentina: 25%, Canadá: 5%, Otros: 4%	Holanda: 44%, USA: 23%, Argentina: 14%, Bélgica: 12%, Otros: 7%	USA: 44%, Holanda: 22%, Bélgica: 17%, Francia: 6%, Alemania: 4%, Argentina: 4%, Canadá: 3%	USA: 43%, Holanda: 23%, Bélgica: 20%, Francia: 8%, Otros: 6%
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético)	USA: 61%, Argentina: 30%, China: 3%, Malasia: 3%, Otros: 3%	USA: 48%, Argentina: 24%, Francia: 10%, China: 8%, Canadá: 4%	USA: 68%, Argentina: 22%, Chile: 4%, China: 3%, Canadá: 2%, Otros: 1%	USA: 98%, Francia: 2%

acético), congelar	sin	Malasia: 3%, Otros: 3%		
-----------------------	-----	---------------------------	--	--

Fuente: DANE, 2015 (P.2)

4.3. Las preferencias de consumo

Según el Liberalismo neoclásico, una de las variables clave son las preferencias de consumo, allí también encontramos al precio de los bienes, de los insumos, la tecnología de producción y el ingreso como claves en la apertura económica

Según el estudio realizado por la Red LatinPapa- CIP (2011), en Colombia el consumo de papa es principalmente en almuerzos y comidas; y es consumida más por estratos bajos (54% de consumo), seguido de estrato medio (39,5%) y altos (24%). Ocupa el primer lugar de consumo en estratos bajos con un 43,17% de consumo y tan solo el 10,3% de estratos altos la consume. Estratos bajos y medios compran por el tamaño mientras que estratos altos compran por el color de la piel.

Por otra parte, los estratos bajos compran en tienda de barrio en su mayoría (43,66%), y el 32,62% de los consumidores en estrato medio y el 72,41% de los consumidores de estrato alto compran en grandes superficies. La forma de preparación más habitual es la papa cocida para los tres estratos, seguida de múltiples preparaciones (incluye chips) y fritas (Figura 8) (CIP, 2011)

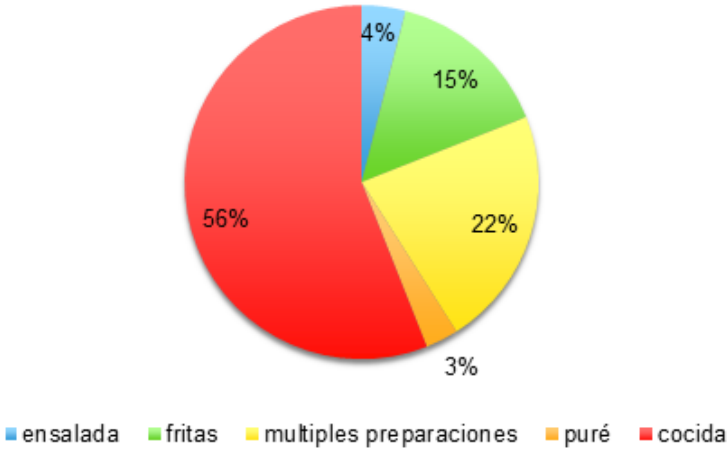


Figura 8. Preferencia de preparación de la papa consumida en Colombia (CIP, 2011, p. 2)

4.4. Estructura de los eslabones analizados con base en las cinco fuerzas competitivas de Porter

Este apartado contiene un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter para los eslabones mercado en fresco e industrial del sector papa.

#### 4.4.1. Eslabón mercado Fresco

##### 4.4.1.1. Amenaza de los nuevos entrantes

- ❖ Al ser una economía de escala, será competitivo todo aquel productor nuevo que ingrese con costos unitarios más bajos que incrementen su rentabilidad y le permitan sobrellevar épocas de crisis.
- ❖ Se comercializa de acuerdo a la calidad y el precio está determinado por la oferta y la demanda.
- ❖ Para el producto en fresco se utilizan los canales de distribución tradicionales en plazas de mercado, lo que para un nuevo entrante puede ser un obstáculo debido a la dificultad para acceder a un canal de distribución ya existente.
- ❖ Por tener altos costos para su producción, la papa requiere altas inyecciones de capital inicial, suficiente dinero para pagar insumos como semillas, fertilizantes y arriendo de tierra que son obligaciones pagadas de manera anticipada, por lo que no es tan sencillo ingresar al sector si no se dispone de recursos económicos.

Se presentan varios obstáculos para los nuevos entrantes que dificultan su ingreso al sector productivo para el mercado en fresco, ahora bien, ¿cómo es el sector en cuanto a la rivalidad entre los competidores?

##### 4.4.1.2. Rivalidad entre competidores

- ❖ Para el caso del sector de papa en fresco, encontramos un sector fragmentado en donde hay muchos productores en el país pero ninguno aporta una cuota significativa al total del volumen producido, lo que dificulta la comercialización del producto de una manera rentable ya que todos los competidores intentarán vender a los clientes existentes.
- ❖ El crecimiento del sector es un crecimiento lento, reflejado en las cifras de área sembrada y volumen de producción, por lo que las ganancias están determinadas por una mayor cuota del mercado.
- ❖ Sector con altos costos fijos cuando se analiza el costo de la tierra, la cual en casi todos los escenarios es arrendada, en el caso de tener maquinaria, el costo de la misma es elevado si no se posee la cantidad necesaria de cultivos para aprovecharla al máximo, y el costo de la mano de obra, el cual en es cada vez más elevado para el sector, especialmente en la labor de cosecha por escasez de personas para trabajos fuertes en carga.
- ❖ En el caso de la papa en fresco, el producto en su mayoría no tiene diferenciación cuando se vende directamente (ya que el producto se encuentra con tierra), exceptuando aquellos productores que no representan un volumen importante, que lavan el producto y lo distribuyen a grandes superficies.

#### 4.4.1.3. Amenaza de los sustitutos

En el mercado se encuentran como sustitutos del producto en fresco al plátano, el arroz, la yuca principalmente. Productos con costos de producción más bajos, lo que podría hacernos pensar que los hace más competitivos.

#### 4.4.1.4. Poder de negociación de compradores y proveedores

Para entender mejor este análisis, se realiza un resumen del poder de negociación para el sector en fresco que se encuentra en la tabla 17.

Tabla 17. Resumen de poder de negociación de compradores y proveedores de papa en fresco.

	Tamaño	Concentración	Diferenciación	Costo de sustitución
Compradores	Pocos	Poco concentrados	Media	-
Proveedores	Muchos	Poco concentrados	Baja	-

Encontramos en el sector muy pocos compradores que se encargan de la distribución del producto en cadenas con altos niveles de intermediación que encarecen el producto. Estos compradores están poco concentrados y la compra se realiza de acuerdo a las necesidades de su distribución. Para el caso del mismo, la diferenciación es media, ya que algunos de ellos compran el producto sin lavar y le agregan valor a través de esta tarea. Para el caso de los proveedores, encontramos que el sector está conformado por muchos productores que están poco concentrados atacando a los mismos clientes y vendiendo su producto perecedero, que además tienen una diferenciación baja al no tener procesos donde se agregue valor dentro de su producción como el lavado del producto, es decir, los proveedores se dedican a producir y a vender sin diferenciación alguna en el sector lo que los pone en desventaja en el caso de una caída de precios en la cual perderán dinero que no perderían si agregaran valor a su producto.

#### 4.4.2. Eslabón industrial: chips y francesa

Las industrias de chips y francesa se encargan de transformar el producto en fresco para agregarle valor y facilitar el almacenamiento del producto y atacando mercados diferenciados.

##### 4.4.2.1. Amenaza de los nuevos entrantes

- ❖ Empresas extranjeras entrantes especialmente en el sector de francesa han introducido desde la firma del tratado productos con un costo menor que compiten en el mercado de food service, quienes especialmente se fijan en la reducción de sus costos.

- ❖ El sector de francesa en Colombia, representado por la marca Rapipapa posee un alto reconocimiento de marca lo que le ha permitido seguir compitiendo con los nuevos entrantes que presentan bajos precios de venta. Lo mismo sucede con la identificación de marca Margarita de PepsiCo. Las dos industrias tienen clientes fidelizados lo que dificulta el ingreso de los nuevos entrantes quienes tienen como forma de ingreso sus bajos costos que no funcionan en clientes específicos que representan altas rentabilidades, al no entregar un valor agregado en el producto específico para ciertas líneas que si hacen industrias como papas a la francesa.
- ❖ Las industrias existentes llevan años trabajando con los canales de distribución existentes quienes están fidelizados con los mismos. Para este caso, los nuevos entrantes deben desarrollar canales nuevos para ser exitosos.
- ❖ Se requiere una inyección de capital relativamente baja hablando de los productos importados ya que no requieren una gran infraestructura para la distribución
- ❖ La experiencia y el conocimiento del mercado colombiano dentro de la industria de chips y francesa trae ventajas para la producción nacional versus los importados, lo que limita la entrada al sector únicamente por precio a la importación.

Se requiere una mayor inyección de capital para ingresar a este eslabón si lo que se quiere es transformar el producto en el país, si por el contrario es a través de importación, se puede ingresar con una buena red de distribución y con una estrategia diferenciada y ganadora para competir en un mercado sólido.

#### 4.4.2.2. Rivalidad entre competidores

- ❖ concentración/ fragmentación: Encontramos un sector concentrado con muy pocas empresas en la industria de francesa y chips. Para el caso de francesa encontramos a la más grande McCain, seguida de Frozen express y compañías pequeñas como la tocanita; y para el caso de chips encontramos a PepsiCo, Yupi y Súper Ricas como las empresas más fuertes. La competencia es alta, en cada una de las industrias se busca tener el liderazgo, para el caso de francesa lo tiene McCain y para el caso de chips PepsiCo, por lo que las ganancias están focalizadas en un alto porcentaje de las ventas en dichas empresas.
- ❖ Las empresas industriales tienen altos costos fijos, por lo que su eficiencia debe ser mayor para tener una buena rentabilidad de la transformación y a la agregación de valor. Para estas industrias sus costos fijos elevados están determinados por mano de obra y almacenamiento, el cual es más costoso para el caso de francesa por los costos de energía para el producto que debe permanecer congelado.
- ❖ Alta rivalidad entre las industrias por la compra de la materia prima que en ocasiones sirve para las dos industrias.

#### 4.4.2.3. Amenaza de los sustitutos

En el mercado se encuentran como sustitutos la misma papa en fresco que las amas de casa pueden transformar para hacer francesa y chips, encontramos producto a base de plátano para el caso de

chips como reemplazo o sustitutos importados de papa a un precio más bajo. Productos con costos de producción más bajos, lo que podría hacernos pensar que los hace más competitivos.

#### 4.4.2.4. Poder de negociación de compradores y proveedores

Para entender mejor este análisis, se realiza un resumen del poder de negociación para el sector en fresco que se encuentra en la tabla 18

Tabla 18. Resumen de poder de negociación de compradores y proveedores de papa industrial.

	Tamaño	Concentración	Diferenciación	Costo de sustitución	Costo del producto
Compradores	Muchos	Poco concentrados	Media	Alta	Rubro importante, sin diferenciación específica para el cliente prima el menor costo
Proveedores	Pocos	Concentrados	Alta	Alta	Alto por su diferenciación

Encontramos una industria concentrada y especializada en agregar valor al producto en fresco, cuyos costos de sustitución son altos al depender netamente de la producción y distribución de chips y francesa con altos costos fijos en personal, infraestructura y almacenamiento, lo que imprime un incremento al costo del producto versus la papa fresca y los sustitutos. Para el caso de los compradores, encontramos que en el caso de francesa es una industria que atiende principalmente a cadenas de restaurantes y grandes superficies que se caracterizan por comprar al proveedor más económico a no ser que exista un reconocimiento fuerte de marca y diferenciación del producto en calidad para tomar la decisión de comprar algo más costo; y para el caso de chips, cuyos principales distribuidores concentrados en las grandes superficies, dependen netamente del reconocimiento de marca que determina el volumen de venta (tabla 18).

Como se evidencia en el análisis, tanto el mercado en fresco como el mercado de francesa presentan varias amenazas en términos de nuevos entrantes, sustitutos, compradores y proveedores y rivalidad entre los agentes del sector. Cabe resaltar en especial, la cantidad interesante de productos sustitutos, que amenazan al sector, que además en sus dos eslabones tienen altos costos fijos.

#### 4.5. Matriz de análisis de la cadena productiva de papa construido con base en modelo de competitividad de Mckinsey

Para el análisis de las implicaciones de la implementación del TLC entre Colombia y Estados Unidos en el sector papa se plantea una matriz donde se evalúan variables de capacidad competitiva del sector versus atractivo del mercado. Para esto, se seleccionaron cinco productos característicos del

sector sobre los cuales se evaluaron las variables definidas con una escala definida 1, 3, 5,7 que se definirá para cada una. Las variables seleccionadas son cualitativas o cuantitativas y la información se tomó con base en entrevistas con representantes de la industria chips, francesa y el mercado en fresco para aquellas variables que necesitaban información específica del sector (ANEXO 2). La escala de calificación seleccionada es una escala 1, 3, 5,7, donde 1 es la calificación más baja y 7 la más alta para cada variable.

Los productos seleccionados son una combinación de variedades de papa Colombiana y mercados donde son distribuidos los productos derivados de esta materia prima son:

- ❖ Papa variedad Capiro para producción de papa a la francesa
- ❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips
- ❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco
- ❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco
- ❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco

#### 4.5.1. Variables de capacidad competitiva

Se analizarán los 5 productos en cada una de las siguientes variables

##### 4.5.1.1. Margen

Se compara los costos de producción versus los precios de venta finales (Tabla 19)

Tabla 19. Descripción de escala de evaluación del margen

Escala	Descripción del margen
1	<5%
3	5-10%
5	10-15%
7	>15%

#### ANEXO 3

La ubicación de cada producto mercado en la escala de acuerdo a su margen se encuentra en la tabla 20. Encontramos que antes del TLC el único producto mercado que se encontraba con un margen < 15% es el de la variedad Cairo para la producción de chips. Después de la implementación del TLC vemos como el margen se ve afectado únicamente para la variedad Cairo para la producción de chips, industria que se vio afectada por el ingreso de producto desde estados únicos a un precio menor, lo que los dejó en una posición desfavorable para competir después de ser los líderes en el mercado Colombia antes de la apertura. Para el caso de las variedades Cairo, suprema y criolla para mercado en fresco no hubo cambios sobre el margen después de la implementación.

Tabla 20. Calificación de producto/mercado papa de acuerdo a su margen

Escala	Descripción del margen	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	<5%		
3	5-10%		
5	10-15%	❖ Papa variedad capirro para la producción de chips	❖ Papa variedad capirro para producción de papa a la francesa  ❖ Papa variedad capirro para la producción de chips
7	>15%	❖ Papa variedad capirro para producción de papa a la francesa  ❖ Papa variedad capirro para mercado en fresco  ❖ Papa variedad pastusa para el mercado en fresco  ❖ Papa variedad criolla para el mercado en fresco	❖ Papa variedad capirro para mercado en fresco  ❖ Papa variedad pastusa para el mercado en fresco  ❖ Papa variedad criolla para el mercado en fresco

ANEXO 2

#### 4.5.1.2. Riesgo de mercado

Evaluado con base en la volatilidad de los precios históricos del mercado antes y después del TLC con Estados Unidos (Tabla 21). Esta es una variable inversa, por lo que tendrá mayor calificación un producto con menor volatilidad.

Tabla 21. Descripción de escala de evaluación de riesgo de mercado

Escala	Descripción del riesgo de mercado con base en volatilidad
1	>30%
3	20-30%
5	10-20%
7	<10%

## ANEXO 2

De acuerdo a la escala descrita, para cada variedad se realiza un análisis de precio de mercado (anexo 1), bajo los cuales también están sometidas las industrias ya que a pesar de tener contrataciones que les permitan manejar la volatilidad de los precios en cierta medida, su riesgo por incumplimiento incrementa cuando el precio del mercado es superior al precio del contrato lo que los obliga a negociar los términos de entrega del volumen pactado. De acuerdo a esto, se ubicó al producto mercado en la tabla 22.

Tabla 22. Calificación de producto/mercado papa de acuerdo al riesgo de mercado

Escala	Descripción del riesgo de mercado con base en volatilidad	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	>30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco,</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de francesa</li> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa criolla para mercado en fresco</li> </ul>	
3	20-30%		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco,</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de francesa</li> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa criolla para mercado en fresco</li> </ul>
5	10-20%		
7	<10%		

## ANEXO 2

### 4.5.1.3. Preferencias de consumo

Evaluado de acuerdo al estudio de preferencias de consumo hecho por Fedepapa en el año 2005 (Tabla 23). Esta es una variable cualitativa y su observación puede llegar a ser subjetiva. El cálculo de la elasticidad precio/demanda de la papa puede ser difícil por cuanto en el precio no solo influyen factores de mercado (oferta, demanda y precio), sino también las preferencias culturales tanto por la papa como por sus productos sustitutos.

El enfoque del estudio Fedepapa (2005) no se basó en medir la elasticidad propia de la papa, sino en medir la preferencia de la papa como un bien sustituible teniendo en cuenta los factores propios de cada región y estrato socioeconómico, enfocado en mostrar la importancia de la papa como producto indispensable de la canasta familiar para los colombianos.

Tabla 23. Descripción de escala de evaluación de preferencias de consumo

Escala	Descripción de preferencias de consumo
1	Se sustituye por otros productos. El factor precio influye fuertemente en la decisión de compra
3	Se usa el papa como sustituto o complemento de otros productos como plátano, yuca, arroz, entre otros.
5	Es un adicional que mejora los platos y la presentación
7	No puede faltar

## ANEXO 2

Tomando como base el estudio básico sobre consumo de papa en hogares de Colombia, publicado por cevipapa (2005) y asumiendo las características generales de uso de cada variedad de papa, se ubica a cada producto mercado en la escala como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24. Calificación de producto/mercado papa de acuerdo al riesgo de mercado

Escala	Descripción de preferencias de consumo	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	Susceptible de sustitución por otros productos. El factor precio influye fuertemente en la decisión de compra		❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa
3	Se usa la papa como sustituta de otros productos como plátano, yuca, arroz, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> </ul>

5	Es un adicional que mejora los platos y la presentación	❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa ❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco	❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco
7	No puede faltar	❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco	❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco

#### ANEXO 2

La papa fresca en general, de acuerdo a los resultados del estudio (Cevipapa, 2005) no puede faltar en los hogares colombianos. Es un producto que no es diferenciado por el nivel socioeconómico ni la región del país ni la edad de sus consumidores, lo que demuestra que este es un producto de consumo tradicional, arraigado a la cultura Colombia.

#### 4.5.1.4. Intensidad de la competencia

Variable cualitativa, caracterizada especialmente por competencia entre la industria de chips, francesa y el mercado en fresco por el destino de la papa que se cosecha de los cultivos (Tabla 25).

En este caso el destino de la misma depende de la decisión del productor para su comercialización inicial y que tan atractivos son los precios del mercado. En el caso que el mercado presente un precio atractivo y dependiendo del tipo de agricultor este decidirá si su producción aunque este atada a un contrato es comercializada en el mercado que mejor precio entrega.

Tabla 25. Descripción de escala de evaluación de intensidad de la competencia

Escala	Descripción de competencia
1	Competencia alta por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez y desconocimiento de las variedades
3	Competencia media por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez
5	Competencia baja por materia prima, destino diferenciado. Competencia entre mercados iguales por ejemplo entre plazas de mercado en fresco
7	Destino diferenciado, no hay competencia, conocimiento de las variedades y su uso

En la tabla 26 se encuentra la calificación del producto/mercado según la intensidad de la competencia antes y después del TLC

Tabla 26. Calificación de producto/mercado papa de acuerdo a la intensidad de la competencia

Escala	Descripción de competencia	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	Competencia alta por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez y desconocimiento de las variedades	❖ Papa variedad capirro para producción de chips	❖ Papa variedad capirro para producción de papa a la francesa  ❖ Papa variedad capirro para producción de chips  ❖ Papa variedad capirro para el mercado en fresco
3	Competencia media por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez	❖ Papa variedad capirro para producción de papa a la francesa	
5	Competencia baja por materia prima, destino diferenciado. Competencia entre mercados iguales por ejemplo entre plazas de mercado en fresco	❖ Papa variedad capirro para el mercado en fresco  ❖ Papa variedad pastusa para el mercado en fresco  ❖ Papa variedad criolla para el mercado en fresco	❖ Papa variedad pastusa para el mercado en fresco  ❖ Papa variedad criolla para el mercado en fresco
7	Destino diferenciado, no hay competencia, conocimiento de las variedades y su uso		

#### ANEXO 2

Antes del inicio del TLC encontramos que en general las variedades de papa capirro, suprema y criolla para el mercado en fresco presentaban una posición frente a la competencia relativamente favorable, con mercados diferenciados. Después del TLC capirro para mercado en fresco presento un movimiento negativo por aumento de la competencia entre las industrias y el mercado en fresco para compra de materia prima por escasez. Para el caso de papa capirro para la producción de chips encontramos un comportamiento estable antes y después del TLC y para papa a la francesa un movimiento desfavorable donde se pasa de una competencia

media por ser de mayor tamaño y menor demanda que la papa requerida por la industria de chips, a una posición menor de alta competencia por escasez.

#### 4.5.2. Atractivo de mercado

Se analizarán los mismos 5 productos en cada una de las siguientes variables:

##### 4.5.2.1. Capacidad de negociación

Variable cualitativa que describe la capacidad que tiene el productor de vender su producto con mayor facilidad (tabla 27). Un productor que tiene acceso a varios canales de comercialización es un productor que tiene mejor capacidad de negociación lo que le permite competir mejor.

Tabla 27. Descripción de escala de evaluación de capacidad de negociación

Escala	Descripción de capacidad de negociación
1	Sin contrato. El productor tiene poca capacidad de negociación debido a que el precio del producto está determinado por la oferta y la demanda de las plazas donde se comercializa
3	Un porcentaje de su producción está contratado y el restante se negocia plaza por plaza por lo que su precio es volátil y depende de la oferta y la demanda
5	Tiene acceso a contratos, la venta está pactada desde el inicio de la siembra, riesgo bajo para comercialización
7	Tiene acceso a contratos con industrias, transforma el producto a través de lavado y empaque, comercializa directamente con grandes superficies, exporta. Riesgo bajo para comercialización por la existencia de varios escenarios para negociar.

En cuanto a la capacidad de negociación, el producto de papa colombiano de acuerdo al tipo de producto tiene unas ventajas competitivas de comercialización según su nivel de tecnificación. Dado esto, se ubican en la tabla 28 los productos/mercado bajo análisis

Tabla 28. Capacidad de negociación de los productos/mercado papa

Escala	Descripción de capacidad de negociación	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	Sin contrato. El productor tiene poca capacidad de negociación debido a que el precio del producto está determinado por la oferta y la demanda de las plazas donde se comercializa	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad criolla para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco</li> </ul>

		mercado en fresco ❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco	❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco
3	Un porcentaje de su producción está contratado y el restante se negocia plaza por lo que su precio es volátil y depende de la oferta y la demanda	❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips	❖ Papa variedad capirro para la producción de chips
5	Tiene acceso a contratos, la venta está pactada desde el inicio de la siembra, riesgo bajo para comercialización	❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa	❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa
7	Tiene acceso a contratos con industrias, transforma el producto a través de lavado y empaque, comercializa directamente con grandes superficies, exporta. Riesgo bajo para comercialización por la existencia de varios escenarios para negociar.		

#### ANEXO 2

De acuerdo a lo anterior, se encuentra que las producciones con destino 100% mercado en fresco presentan una posición de negociación baja para los productores ya que dependen de los precios del mercado del día en que empieza su cosecha, es decir, se acogen a precios bajos o altos dependiendo de los mercados locales.

Por el contrario, aquellos productores más tecnificados y dedicados a la industria, aunque exponen una parte de su producción al mercado en fresco (papa rechazada por calidad exigida por las industrias), cerca del 95% de la misma se encuentra contratada si el productor tiene negocio con la industria de chips y francesa conjuntamente, debido a que, la variedad capirro es consumida por las dos y su selección para una u otra industria depende del tamaño de la papa, así, para chips el productor contrata su papa de diámetro entre 5-7,5 cm y para francesa contrata la producción de >7,5 cm. De igual manera, si un productor solo contrata con alguna de las dos industrias, tiene una ventaja de negociación ya que al mercado en fresco solo entraría a comercializar aquel volumen no contratado, el cual por lo general busca ser el más bajo de la producción y las negociaciones de dicho volumen a pesar de hacerse en mercados fresco, no se realiza en mercados locales, sino que se buscan mercados nacionales que paguen precios diferenciales como el caso de Medellín y Cali (Entrevista con Agricultor Leonardo Avellaneda, Alfredo García representante de la industria de chips y con German Motta representante de la industria de francesa) (ANEXO 2)

#### 4.5.2.2. Logística de distribución

Una logística de transporte más sencilla hacia el destino final del producto garantiza un menor costo de producción lo que hace más atractivo el negocio para el productor ya puede implicar una mayor rentabilidad al ser esta variable más eficiente (Tabla 29)

Tabla 29. Descripción de escala de evaluación de logística de distribución

Escala	Descripción de logística de distribución
1	Transporte difícil del producto hacia su destino final, mala infraestructura vial, no hay acceso a trenes para llevar el producto más rápido
3	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren por volumen no hay acceso a vehículos de mayor capacidad que hagan eficiente el transporte
5	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren pero por volumen acceso a vehículos de mayor capacidad que hacen eficiente el transporte
7	Acceso a vías de rápido acceso del producto a puertos para su comercialización a otros países. Transporte terrestre eficiente en carreteras y a través de tren

La ubicación en la escala determinada para la logística de distribución de cada producto/mercado, se encuentra en la tabla 30. En general, Colombia no presenta una ventaja competitiva si se compara con Estados Unidos, ya que en términos de infraestructura, Estados Unidos presenta mejores vías de movilización hacia los puertos y acceso a trenes, lo que en términos competitivos hace más eficiente los costos de producción, llegando incluso a ser menores en este rubro para el caso de Estados Unidos.

Tabla 30. Logística de distribución de los producto/mercado seleccionados

Escala	Descripción de logística de distribución	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	Transporte difícil del producto hacia su destino final, mala infraestructura vial		
3	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren por volumen no hay acceso a vehículos de mayor capacidad que	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco</li> </ul>

	hagan eficiente el transporte		
5	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren pero por volumen acceso a vehículos de mayor capacidad que hacen eficiente el transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa</li> <li>❖ Papa variedad capirro para la producción de chips</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> </ul>
7	Acceso a vías de rápido acceso del producto a puertos para su comercialización a otros países. Transporte terrestre eficiente en carreteras y a través de tren		

ANEXO 2

Para el caso de papa Diacol capirro para producción de papas a la francesa y chips, existe una posición favorable en la logística de distribución, ya que la materia prima papa se produce en zonas cercanas a acceso a vías pavimentadas y la producción de altos volúmenes facilita la contratación de transporte. Para el producto terminado, tanto chips como francesa tiene una distribución ágil, ya que su comercialización se realiza principalmente en ciudades, aunque para el caso de francesa los costos son más elevados al requerirse un transporte refrigerado y para el caso de chips se requiere mayor volumen por su empaque, ya que a pesar de ser un producto de bajo peso ocupa mayor volumen, así como el movimiento de volúmenes más pequeños hacia tiendas de barrio que incrementan los costos de transporte al consumidor.

4.5.2.3. Precio de fertilizantes

Uno de los rubros que más peso tiene dentro de los costos de producción son los fertilizantes, los cuales son en su mayoría importados pero no directamente de Estados Unidos, sin embargo, al ser un mercado representado en dólares, está directamente influenciado para por la tasa de cambio en dólares (Tabla 31).

Tabla 31. Descripción de escala de evaluación precio de fertilizantes

Escala	Descripción de precio de los fertilizantes
1	Participación en los costos de producción >20%

3	Participación en los costos de producción 18-20%
5	Participación en los costos de producción del 16-18%
7	Participación en los costos de producción menor al 16%

En la tabla 32 se encuentra la ubicación de los productos/mercado antes y después de la implementación del TLC. La ubicación se realizó teniendo en cuenta los costos de producción de papa criolla del consejo nacional de la papa, información por entrevista con German Motta agrónomo de la industria de papas a la francesa y de acuerdo a los datos publicados por Fedepapa (2013 y 2007).

Tabla 32. Ubicación en la escala de precios de fertilizantes de cada producto/mercado

Escala	Descripción de precio de los fertilizantes	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	Participación en los costos de producción >18%	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> </ul>
3	Participación en los costos de producción 17-18%	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> </ul>
5	Participación en los costos de producción del 16-17%	❖	❖
7	Participación en los costos de producción < 16%	❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco	❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco

#### ANEXO 2

De acuerdo a los resultados, se evidencia que los productos y sus respectivos mercados en el porcentaje fertilizantes, comprado sobre sus costos de producción, no tuvieron un cambio influenciado por la implementación del TLC, lo que puede deberse a que este rubro no está influenciado por la apertura económica con Estados Unidos ya que no es un país productor de aquellos comercializados por el sector, y que está determinado fuertemente por temas de oferta y demanda en el exterior, el petróleo y por las tasas de cambio.

#### 4.5.2.4. Condiciones agroecológicas

En el mundo existen diferentes variedades de papa que se producen de acuerdo a las condiciones agroecológicas de cada zona, para el caso de papa, Colombia está caracterizado por la producción de variedades tipo andígena desarrolladas especialmente para las condiciones tropicales del país

que permiten una producción en todas las épocas del año gracias a las condiciones climáticas del país y Estados Unidos produce variedades tipo tuberosum de estaciones, situación de alguna desventaja si pensamos que este producto una vez cosechado se almacenara para suplir las necesidades o tendrá que verse expuesto a épocas de completa escasez. Dichas condiciones determinan el ciclo de vida de una variedad hasta la producción final, su rendimiento y la capacidad de producir el producto a lo largo del año (Tabla 33).

Tabla 33. Descripción de escala de evaluación de condiciones agroecológicas

Escala	Descripción de condiciones agroecológicas
1	Se puede producir solo primavera, rendimientos menores a 15 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4-6 meses a producción
3	Se puede producir todos los meses del año, rendimientos de 15-30 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4-6 meses a producción
5	Se puede producir solo primavera, rendimientos superiores a 30 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4- 6 meses a producción. Susceptible a plagas y enfermedades cuarentenarias
7	Se puede producir todos los meses del año, rendimientos superiores a 40 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4-6 meses a producción

No se presentaron movimientos antes y después del TLC de esta variable evaluada (tabla 34), por lo que parece ser que Colombia tiene una ventaja de mercado en este punto ya que puede producir todo el año a unos rendimientos promedio, los cuales comparados con Estados Unidos son más bajos al tener una agricultura poco tecnificada y una topografía que limita la mecanización a ciertas zonas.

Tabla 34. Ubicación en la escala de condiciones agroecológicas de cada producto/mercado

Escala	Descripción de competencia	Producto industria 2012 hacia atrás	Producto industria 2012 hacia adelante
1	Se puede producir solo primavera, rendimientos menores a 15 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4-6 meses a producción		
3	Se puede producir todos los meses del año, rendimientos de 15-30 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4-6 meses a producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para el mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad pastusa para mercado en fresco</li> <li>❖ Papa variedad criolla para mercado en fresco</li> </ul>

5	Se puede producir solo primavera, rendimientos superiores a 30 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4- 6 meses a producción. Susceptible a plagas y enfermedades cuarentenarias		
7	Se puede producir todos los meses del año, rendimientos superiores a 40 toneladas por hectárea, ciclo de vida de 4-6 meses a producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Papa variedad Cairo para producción de papa a la francesa</li> <li>❖ Papa variedad Cairo para la producción de chips</li> </ul>

#### ANEXO 2

#### 4.5.3. Análisis de la matriz para el análisis de la cadena productiva

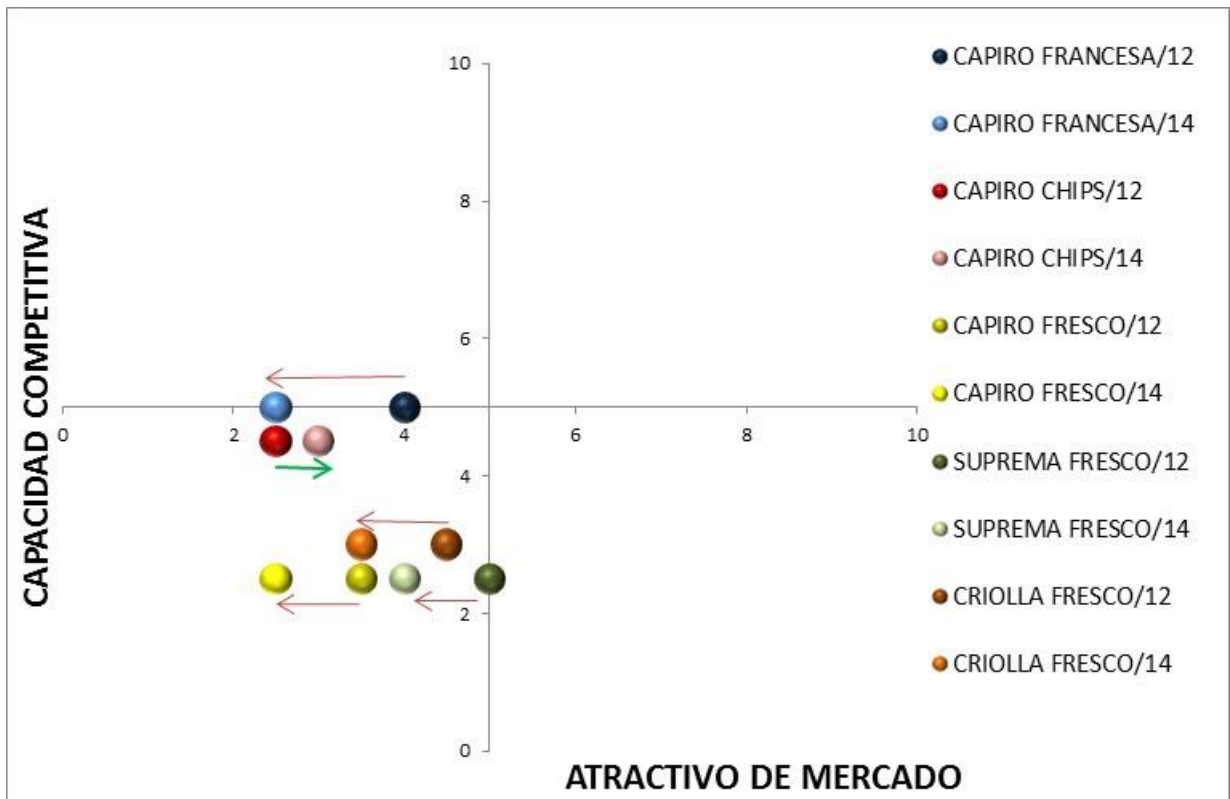
De acuerdo a la calificación obtenida en cada variable evaluada para capacidad competitiva y atractivo de mercado se obtuvo una calificación promedio para determinar la posición de cada producto- mercado antes y después del TLC (Figura 9).

Se encontró que el sector industrial de Diacol capirro para la producción de francesa tuvo un resultado negativo después de la implementación del TLC, y perdieron sus ventajas en el mercado al aparecer nuevos productos a menor precio provenientes de Estados Unidos, lo que imprime un efecto negativo en el margen, incrementándose la competencia y presentándose cambios en las preferencias de consumo de estos productos.

El otro producto eslabón que presentó un resultado negativo es el del mercado en fresco, viéndose afectadas las tres variedades Diacol capiro, suprema y criolla para mercado en fresco, especialmente marcado por una reducción de las áreas de siembra después de la implementación del TLC en el año 2012 influenciada por bajas precipitaciones por lo que la competencia por este producto ha sido cada vez más fuerte y al no ser un producto diferenciado no presenta una característica favorable para el mercado. Aun cuando en el gremio exista la creencia que son irremplazables por preferencias de consumo de los colombianos de las variedades suprema y criolla

Por el contrario, El mercado de chips posterior a la implementación del TLC ha presentado una respuesta positiva que lo deja ver como un producto mercado con una posición competitiva y atractivo de mercado mejor al ser productos diferenciados y poco reemplazables en el mercado, con baja competencia de entrantes para el caso de chips.

Figura 9. Resumen resultados de evaluación de capacidad competitiva y atractivo de mercado para el sector papa antes y después de la implementación del TLC



Fuente: Elaboración propia

Según lo obtenido, es claro que la implementación del TLC cuando se evalúa el atractivo de mercado y la capacidad competitiva, parece haber tenido más ventajas para para la industria de chips, mientras que el sector más afectado ha sido el sector fresco en las tres variedades evaluadas y el de capiro para la producción de papas a la francesa, lo que se une a las conclusiones del análisis de Porter, ya que dentro del eslabón de papa industrial este es uno de los sectores al que más ha ingresado producto importado a un menor precio, que dificulta el esquema de negocio ya que en Estados Unidos los costos de materia prima papa para la elaboración de la papa son más bajos, lo que implica que competitivamente hablando, con materia prima papa con precio alto debido a altos costos de producción, la rentabilidad de este negocio se reduce y por ende su capacidad competitiva.

Para el caso de las variedades para el mercado en fresco, se identificó que su posición es desfavorable compara con la misma antes del TLC debido a que la implementación del mismo deja ver las falencias en logística que tiene el país, así como desventajas en tema de tasa de cambio que encarecen los insumos para la producción, falta de tecnificación que dificulta la obtención de mayores productividades y las dificultades climáticas que han afectado directamente el área de producción y por ende el margen.

Si se toma en cuenta el resultado de la matriz propuesta en este trabajo, se puede ver que habría que trabajar no solo a nivel macro a la hora de imponer o implementar nuevas reformas o acuerdos de tal forma que se evalúen las consecuencias de los mismos en cada sector para que el mismo no se vea afectado negativamente; sino que también a nivel micro, las empresas (industrias o agricultores) deben estar preparadas ante la globalización para entrar a competir en mercados con grandes avances en tecnologías de producción y reducción de costos de producción, de tal forma que como lo citado anteriormente se consiga eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez para reaccionar

a través de cambios en la organización a nivel productivo, de innovación y comercialización (Esser, et al., 1996); así como a nivel meso en el caso de las federaciones de tal forma que sea posible la unión de fuerzas públicas y privadas para estar preparados ante los cambios.

#### 4.6. Ventanas de oportunidad- estrategias para el sector.

De acuerdo al análisis a través de la matriz de McKinsey propuesta en este trabajo, encontramos que los productos mercados con una mejor posición competitiva después del TLC son las papas variedades criolla y suprema para el mercado en fresco y la variedad Cairo para la producción de chips.

Dado lo anterior, podemos posicionar a aquellos productos que presentaron una mejor posición competitiva después del TLC y ubicarlos en la matriz de ventanas de oportunidad descrita por Fracica (2008) para lo cual de acuerdo a las características de cada producto se identifica que:

El sector tiene dos productos gérmenes de futuro con un potencial atractivo de crecimiento

- Papa variedad criolla para mercado en fresco
- Papa variedad suprema para el mercado en fresco

Además tiene un sector dinámico que a pesar de la coyuntura, permanece con una capacidad competitiva y un atractivo de mercado interesante

- Papa variedad Cairo para la producción de chips

El sector entonces, deberá enfocarse en aquellos negocios gérmenes de futuro y dinámicos, poniendo especial énfasis en el fortalecimiento de la capacidad competitiva del sector, que tuvo los resultados más estables en la evaluación de la matriz de McKinsey propuesta en este estudio. De acuerdo a esto, las estrategias deberán estar enfocadas en fortalecer la capacidad competitiva de las industrias que tuvieron un resultado favorable en la matriz y que son potenciales para desarrollar y fortalecer el sector. Aquellas variables de especial énfasis para fortalecimiento son:

- Margen
- Competencia en el sector
- Precios del mercado- volatilidad
- Preferencias de consumo

De acuerdo a ellas, el mercado en fresco deberá enfocarse en el corto plazo a buscar estrategias para regular la volatilidad de los precios en el país, mediante incentivos para regular las siembras de tal forma que se garanticen precios más estables en el año, una competencia sana en el sector, donde la oferta no sobrepase demasiado la demanda, como generalmente ocurre en los meses de altas siembras por condiciones climáticas favorables. Así mismo, regular el valor de arrendamiento de tierras y la implementación de tecnologías de producción como mecanización del cultivo podría favorecer el rubro margen de tal forma que sea un negocio rentable para el agricultor a lo largo del año. Finalmente, el sector deberá buscar estrategias para incentivar mayor consumo, especialmente de criolla y llamar la atención a nivel internación por ser un producto especial que puede comercializarse como algo gourmet para la cocina y para ello, se deberá buscar mecanismos de almacenamiento y transporte internacional que permitan una movilización eficiente del producto sin

deteriorar sus cualidades, ya que criolla es una variedad que por ejemplo desarrolla brotes muy rápidamente después de la cosecha y por eso su manejo en pos cosecha es tan delicado.

Por otra parte, el sector de chips deberá buscar estrategias para mitigar el impacto en temas especialmente de competencia en el sector por materia prima para garantizar como lo han venido haciendo un volumen a un precio pactado a través de contratos de compras futuras y así reducir la volatilidad de los precios de materia prima y por ende mantener el margen. Por otra parte, se deberá buscar estrategias de promoción al consumo de esta clase de producto, tomando como base el regionalismo, haciendo ver a los colombianos que las papas chips que consumen son hechas en Colombia, con papa colombiana; así como buscar nuevas alternativas de procesamiento más saludable, como por ejemplo papas chips horneadas en vez de fritas, que vayan con la filosofía de un estilo de vida saludable que está tomando fuerza en el país, o buscar alternativas con variedades innovadoras con coloraciones de carne morada o rojas como en el caso de algunas papas producidas en Estados Unidos para comercialización a través de marca propia interna de una aerolínea o vendidas como un producto gourmet.

Por último, en la medida en que avance el país, la logística de distribución podrá ser más eficiente y con políticas públicas que incentiven la mejoría en vías, podrá ser más económico el rubro transporte lo que se ve reflejado en el margen.

## 5. CONCLUSIONES

- A través de las cinco fuerzas competitivas de Porter se puede conocer un sector en términos de su preparación para la competencia en mercados globalizados y esto en contraste con el análisis a través de la matriz de McKinsey permite tomar decisiones respecto a la posición de cada parte en cuanto a los productos en negociación.
- El sector papa variedad capirro para la producción de francesa y el mercado en fresco fueron las más afectadas en términos de atractivo de mercado y capacidad competitiva después de la implementación del TLC, lo que concuerda con que para el caso de francesa es un producto fácilmente reemplazable por el mismo producido en Estados Unidos a un menor costo para el cliente.
- Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, existe una alta competencia entre los proveedores, al ser un sector con pocos compradores y muchos proveedores lo que dificulta la comercialización del producto.
- Para el caso de producto en fresco y chips se encuentra que es un sector fragmentado lo que dificulta el éxito del mismo como sector tomando provecho de políticas públicas, tecnología e incentivando a la producción.
- Papa suprema y criolla para el mercado en fresco a pesar de tener una capacidad competitiva baja, son gérmenes de futuro sobre los cuales el sector debería prestar mayor énfasis, especialmente en criolla por ser una variedad con características muy propias de Colombia y de atractivo para el mercado internacional.
- La poca capacidad de almacenamiento del producto en fresco debido a que es un producto perecedero y el país no posee infraestructura de ambiente controlado, el uso de variedades

de ciclo productivo alto, la baja infraestructura vial, poca tecnología de producción y la falta de campañas de promoción al consumo, son factores que contribuyen a que el producto papa sea de alto riesgo debido a su alta volatilidad de precios y dificultad de comercialización por la inexistencia o poca existencia de canales formales y regulados.

- Innovación, fortalecimiento de la cadena de suministro y el incentivo al consumo de chips garantizará que el negocio sea sostenible sin ver efectos significativos del TLC; mientras que para el caso de productos en fresco como la criolla será de gran importancia que el gobierno o los representantes del sector busquen estrategias para manejar temas de precios, así como la búsqueda de buen manejo de pos cosecha podrá generar mayor interés internacional por la compra de este producto.

## 6. LIMITACIONES

La limitación de este trabajo se debe al bajo presupuesto para realizar una selección por un muestreo probabilístico que permita tomar a más agentes de la cadena papa de tal forma que la muestra sea representativa a toda la población.

Dado lo anterior, es clave con un presupuesto mayor poder aplicar esta metodología utilizada para el análisis de las implicaciones a una muestra representativa de agricultores y más agentes claves en la cadena que permita tener una aproximación con menor sesgo.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen, D. y Gordeon, A. 2008. Las cinco fuerzas como herramienta analítica. Extraído el 10 de Febrero de 2015 desde <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf> .
- Araujo Ibarra. 2006. Quinientos nuevos productos y servicios para nueve regiones de Colombia con gran potencial de mercado en Estados Unidos. Extraído el 10 de Enero de 2015 desde [www.tlc.gov.co/descargar.php?id=71828](http://www.tlc.gov.co/descargar.php?id=71828).
- Badger, A. 1995. The new deal: The Depression years 1933-40. Nueva York, American century series, 1, 1-29.
- Banco de la república. 2015. Tasa de cambio promedio por año. Extraído el 10 de Septiembre de 2015 desde [http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&\\_scid=7mP2ra\\*FNFQ](http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=7mP2ra*FNFQ).
- Barberi, F y Garay, L. 2004. El agro colombiano frente al TLC. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Extraído el 2 de Marzo de 2014 desde <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/EI%20Agro%20Colombiano%20Frente%20al%20TLC.pdf>.
- Bergstrand, J. y Baier, S. 2011. Ex-post assessment of six EU Free trade agreements, Annex 3 Estimation methods and results. Extraído el 26 de Agosto de 2014 desde [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/may/tradoc\\_147905.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/may/tradoc_147905.pdf).

- Botero, J. y López, H. 2005. Impactos del TLC sobre el empleo. *Planeación y Desarrollo*, 36 (1), 77-97.
- Brenton, P.; Tourdyeva, N. y Whalley, J. (1997). The Potential trade effects of an FTA between the EU and Russia. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 133 (2), 205-225.
- Cahyani, A. 2010. Analysis on Indonesia's tariff reduction plan through Indonesia-Australia bilateral free trade agreement (FTA) using revealed comparative advantage (RCA) and Boston consulting group (BCG) matrix approaches. Extraído el 07 de Septiembre de 2014 desde [http://211.253.40.86/mille/service/SAT/10000/IMG/00000005452/2010Fall\\_Cahyani,%20Alexandra%20Arri.pdf](http://211.253.40.86/mille/service/SAT/10000/IMG/00000005452/2010Fall_Cahyani,%20Alexandra%20Arri.pdf).
- Casal, J. y Mateu, E. 2003. Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1: 3-7.
- Casilda, R. 2005. América Latina: Del consenso de Washington a la agenda del desarrollo de Barcelona. Extraído el 20 de Febrero de 2014 desde [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwj15bbg\\_9PIAhXGpB4KHTWPB7s&url=http%3A%2F%2Fwww.realinstitutoelcano.org%2Fdocumentos%2F177%2FCasilda%2520pdf.pdf&usg=AFQjCNHQW2wUZs9QXpPKrBdG4HfKSGf1HQ&sig2=pCHXTDyrvB-LhypzDY-ukQ](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwj15bbg_9PIAhXGpB4KHTWPB7s&url=http%3A%2F%2Fwww.realinstitutoelcano.org%2Fdocumentos%2F177%2FCasilda%2520pdf.pdf&usg=AFQjCNHQW2wUZs9QXpPKrBdG4HfKSGf1HQ&sig2=pCHXTDyrvB-LhypzDY-ukQ).
- Cevipapa- Fedepapa. 2005. Estudio básico sobre consumo de papa en hogares de Colombia. Extraído el 11 de Abril de 2015 desde <http://www.fedepapa.com/wp-content/uploads/pdf/NAPOLEONFRANCO.pdf>.
- Condra, A. 2011. Why fruits, vegetables are excluded from farm subsidies. Seattle, E.U. Food safety News. Extraído el 20 de Agosto de 2015 desde <http://www.foodsafetynews.com/2011/11/fairness-why-fruits-vegetables-are-excluded-from-farm-subsidies/>.
- Consejo Nacional de la Papa. 2014. Documento estado actual de la cadena. Extraído el 1 de abril de 2015 desde <http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/opc-documentoscadena?ide=17>.
- Consejo Nacional de la papa. 2010. Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa en Colombia. Bogotá: Colombia. Documento impreso
- Cooper, W. 2010. Free trade agreements: Impact on U.S. trade and implications for U.S. trade policy. Congressional Research service, 7, 1-18.
- DANE. 2012. Índice de precios al consumidor base 2008. Extraído el 21 de Mayo de 2012 desde <http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- DIAN. 2015. Cifras y gestión. Extraído el 06 de Enero de 2015 desde <http://www.dian.gov.co/dian/14cifrasgestion.nsf/pages/Estadisticas%20comercio%20exterior?opendocument>.
- Dvoskin, R.2004. Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. Ediciones Garnica s.p. 1, 448 p
- El Universal. 2012. La SAC y las oportunidades del TLC. Extraído el 3 de Mayo de 2012 desde <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/la-sac-y-las-oportunidades-del-tlc-77070>.

- Espinal, F. y Martínez, H. 2005. Documento de trabajo No. 54: La cadena de la papa en Colombia una mirada global de su estructura dinámica 1991-2005. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Extraído el 3 de Julio de 2014 desde [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112163731\\_caracterizacion\\_papa.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112163731_caracterizacion_papa.pdf)
- Espinal, F. y Martínez, H. 2003. Documento de trabajo No. 86: La industria procesadora de papa, plátano y yuca: el mercado de pasabocas (snacks) y congelados en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Extraído el 21 de Octubre de 2014 desde <http://www.biblioteca.cotecnova.edu.co/index.php/descargas/item/download/97>.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messer, D. y Meyer-Stamer, J. 1996. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Santiago: Chile. Revista CEPAL 59, 39-52.
- Fedepapa. 2015a. Estadísticas. Extraído el 01 de Febrero de 2015 desde [http://www.fedepapa.com/?page\\_id=409](http://www.fedepapa.com/?page_id=409).
- Fedepapa. 2015b. Cultivo de papa. Extraído el 10 de Marzo de 2015 desde [http://www.fedepapa.com/?page\\_id=401](http://www.fedepapa.com/?page_id=401).
- Fedepapa. 2013a. Los costos de la papa. Extraído el 3 de Abril de 2015 desde [http://www.fedepapa.com/?page\\_id=419](http://www.fedepapa.com/?page_id=419) .
- Fedepapa. 2013b. Variedades de papa en Colombia. Extraído el 3 de abril de 2015 desde [http://www.fedepapa.com/?page\\_id=1898](http://www.fedepapa.com/?page_id=1898) . consultado en: Abril de 2015.
- Fedepapa. 2013c. El mercadeo y los precios de la papa. Extraído el 1 de septiembre de 2015 desde <http://www.fedepapa.com/wp-content/uploads/pdf/revistas/ed29.pdf>.
- Fedepapa. 2010. Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa en Colombia. Extraído el 2 de septiembre de 2015 desde <http://www.fedepapa.com/wp-content/uploads/pdf/ACUERDO-COMPETITIVIDAD-CADENA-AGROALIMENTARIA-PAPA.pdf>.
- Fedepapa. 2007. Estudio sobre costos de producción. Extraído el 2 de abril de 2015 desde <http://www.fedepapa.com/wp-content/uploads/pdf/ESTUDIO-SOBRE-COSTOS-DE-PRODUCCION.pdf> .
- Fedepapa. 2007. Costos de producción de papa en las principales zonas productoras de Colombia. Extraído el 10 de Enero de 2015 desde <http://www.fedepapa.com/wp-content/uploads/pdf/ESTUDIO-SOBRE-COSTOS-DE-PRODUCCION.pdf>.
- Fedesarrollo, 2007. Informe final: Impacto económico del TLC con Estados Unidos en la región Bogotá-Cundinamarca. Extraído el 02 de octubre de 2014 desde [http://camara.ccb.org.co/documentos/2572\\_impacto\\_economico\\_del\\_tlc\\_con\\_estados\\_unidos\\_en\\_la\\_region\\_bogota\\_\\_cundinamarca.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/2572_impacto_economico_del_tlc_con_estados_unidos_en_la_region_bogota__cundinamarca.pdf).
- Fracica, G. 2008. La identificación de oportunidades de negocio en mercados Globalizados. Universidad La Sabana. Extraído el 2 de Febrero de 2015 desde [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1938/1/52.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1938/1/52.pdf)
- Fukuyama, F.1992. The end of history and the last man. New York, The free press 42-44 p.
- Hayman. 2013. Algunos tips sobre liberalismo, Keynesianismo y neoliberalismo. Extraído el 15 de Febrero de 2015 desde <http://www.haiman.com.ve/Archivos/Temas%20de%20interes/Descripcion%20critica%20de%20liberalismo,%20el%20keynesianismo%20y%20el%20neoliberalismo.pdf>.

- Harvard Deusto.2015. Matriz de Mckinsey: la clave para la planificación estratégic. Extraído el 14 de mayo de 2015 desde <http://retos-directivos.eae.es/matriz-de-mckinsey-la-clave-para-la-planificacion-estrategica>.
- Jaffe, K. 2007. La riqueza de las naciones: una visión interdisciplinaria. Extraído el 10 de Diciembre de 2014 desde [https://books.google.com.co/books?id=zPNHNBvgqFYC&pg=PA133&lpg=PA133&dq=%E2%80%9CCada+individuo+necesariamente+trabaja+para+engrandecer+el+bienestar+de+la+sociedad+al+m%C3%A1ximo+posible&source=bl&ots=5OjlsJq4bm&sig=cuuGbU4P0fGuQLx3-aXFZo8Vo54&hl=es&sa=X&ei=S1vVdv0GISrNoOagNAI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%9CCada%20individuo%20necesariamente%20trabaja%20para%20engrandecer%20el%20bienestar%20de%20la%20sociedad%20al%20m%C3%A1ximo%20posible&f=false](https://books.google.com.co/books?id=zPNHNBvgqFYC&pg=PA133&lpg=PA133&dq=%E2%80%9CCada+individuo+necesariamente+trabaja+para+engrandecer+el+bienestar+de+la+sociedad+al+m%C3%A1ximo+posible&source=bl&ots=5OjlsJq4bm&sig=cuuGbU4P0fGuQLx3-aXFZo8Vo54&hl=es&sa=X&ei=S1vVdv0GISrNoOagNAI&redir_esc=y#v=onepage&q=%E2%80%9CCada%20individuo%20necesariamente%20trabaja%20para%20engrandecer%20el%20bienestar%20de%20la%20sociedad%20al%20m%C3%A1ximo%20posible&f=false)
- La Republica. 2005. ¿Qué hacer con sectores afectados por TLC? Extraído el 10 de Mayo 2012 desde [www.bogota.gov.co/galeria/14deoct.doc](http://www.bogota.gov.co/galeria/14deoct.doc).
- Martín, C. y Ramírez, J.M. 2005. El impacto económico de un acuerdo parcial de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos. Planeación y Desarrollo, 36 (1), 23-76.
- Ministerio de industria, comercio y turismo. 2012. Lista de desgravación bienes agrícolas Colombia. Extraído el 2 de Mayo de 2012 desde <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=727>.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. 2015. Acuerdos comerciales vigentes. Extraído el 27 de Noviembre de 2014 desde <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>.
- Molina, G. 1986. Breviario de ideas políticas. Extraído el 10 de Febrero de 2015 desde <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/politica/breviari/index.htm>.
- Naranjo, G.F. 2008. La identificación de oportunidades de negocio en mercados globalizados. Extraído el 19 de Diciembre de 2014 desde [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1938/1/52.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1938/1/52.pdf).
- National potato council. 2015a. World Potato Production. Extraído el 10 de Septiembre de 2015 desde [http://www.nationalpotatocouncil.org/files/1114/4223/8719/Pg.\\_78\\_World\\_Potato\\_Production.pdf](http://www.nationalpotatocouncil.org/files/1114/4223/8719/Pg._78_World_Potato_Production.pdf).
- National potato council. 2015b. all potato price per Cwt and value production- States and United States 2012-2014. Extraídos el 1 de Septiembre de 2015 desde [http://www.nationalpotatocouncil.org/files/9614/4223/8719/Pg.\\_66\\_All\\_Potatoes\\_Price\\_per\\_Cwt\\_and\\_value\\_of\\_Production\\_2012-2014.pdf](http://www.nationalpotatocouncil.org/files/9614/4223/8719/Pg._66_All_Potatoes_Price_per_Cwt_and_value_of_Production_2012-2014.pdf).
- Polo, M.A.2005. Ética y política en Locke: de los derechos humanos a los humanos sin derecho. Escritura y Pensamiento, 8 (17), 39-65.
- Portafolio. 2015. En 2013 ventas de Colombia a Estados Unidos bajaron 12%. Extraído el 06 de Enero de 2015 desde <http://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-colombia-ee-uu-2013>.
- Portafolio. 2014. Fedepapa busca revertir caída del consumo de papa. Extraído el 3 de Marzo de 2015 desde <http://www.portafolio.co/economia/consumo-papa-colombia-0>

- Portafolio. 2011. Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. Extraído el 10 de Mayo de 2012 desde <http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>.
- Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Extraído el 10 de Marzo de 2015 desde [http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HB R.pdf#page=25](http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HB%20R.pdf#page=25)
- Red LatinPapa- CIP. 2011. Preferencias de consume de papa en Bolivia, Colombia y Ecuador. Extraído el 2 de Enero de 2015 desde <http://cipotato.org/es/resources/publications/fact-sheets-flyer-leaflet/red-latinpapa-caracteriza-preferencias-de-consumo-de-papa-en-bolivia-colombia-y-ecuador/>.
- Siriwardana, M. 2007. The Australia- United States Free Trade Agreement: An economic evaluation. The North American Journal of Economics and Finance, 18, 117-133.
- Smith, A. 1983. La riqueza de las naciones. Barcelona. Publicaciones Orbis. Segunda edición.
- USDA. 2015. Crop production 2014. Extraído el 10 de Septiembre de 2015 desde <http://www.usda.gov/nass/PUBS/TODAYRPT/cropan15.pdf>.
- Vitale, E. 2007. Hobbes y la teoría del estado moderno: La lectura de Bobbio. Revista de filosofía Moral y política (36), 105-124 pp.

ANEXO 1. DETALLE DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DESDE Y HACIA COLOMBIA

EXPORTACIONES DESDE COLOMBIA HACIA ESTADOS UNIDOS								
NOMBRE	VOLUMEN (ton)				CIF			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Papas frescas o refrigeradas para la siembra	600,1	0,2	0,0	0,0	408.027	108	0	0
Las demás papas frescas o refrigeradas	3.039,0	47,4	54,0	10,2	2.445.033	50.160	61.740	8.863
Papas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	128,0	127,6	207,8	49,8	359.815	336.772	551.305	123.264
Fécula de papa	0,5	0,0	0,0	0,0	1.350	0	0	0
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas	709,0	795,9	598,4	7,1	1.883.968	2.086.878	1.438.610	22.972
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), sin congelar	935,0	1.087,0	351,5	6,0	4.922.338	5.335.270	1.892.387	21.054

Subtotal papa fresca + semilla	3.639,1	47,6	54,0	10,2	2.853.060,0	50.268,0	61.740,0	8.863,0
Subtotal papa procesada	1.772,5	2.010,5	1.157,7	62,9	7.167.471,0	7.758.920,0	3.882.302,0	167.290,0
TOTAL	5.411,6	2.058,0	1.211,7	73,1	10.020.531,0	7.809.188,0	3.944.042,0	176.153,0

Fuente: DIAN. 2015

IMPORTACIONES DESDE COLOMBIA HACIA ESTADOS UNIDOS								
NOMBRE	VOLUMEN (ton)				CIF			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Papas frescas o refrigeradas para la siembra	0,1	0,0	0,0	0,0	90	0	0	0
Las demás papas frescas o refrigeradas	0,0	0,0	24,4	0,0	0	0	8.680	0
Papas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	6,2	0,1	0,0	9,8	9.966	220	260	8.099
Harina, sémola y polvo de papa	0,8	29,0	46,0	15,0	998	81.654	337.022	39.427
Copos gránulos y pellets de papa	68,0	18,5	121,3	84,9	115.700	34.735	387.120	246.347
Fécula de papa	1.932,0	2.564,0	2.912,6	3.369,7	2.235.146	2.089.635	2.335.283	2.944.036
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas	15.224,0	19.421,7	20.577,0	27.297,3	18.029.930	21.309.347	24.785.912	28.629.047
Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), sin congelar	290,0	419,5	540,1	690,2	1.219.589	1.847.594	2.939.914	3.747.497
Subtotal papa fresca + semilla	0,1	0,0	24,4	0,0	90,0	0,0	8.680,0	0,0
Subtotal papa procesada	17.521,0	22.452,8	24.197,0	31.466,9	21.611.329,0	25.363.185,0	30.785.511,0	35.614.453,0
TOTAL	17.521,1	22.452,8	24.221,4	31.466,9	21.611.419,0	25.363.185,0	30.794.191,0	35.614.453,0

## ANEXO 2. ENTREVISTAS CON REPRESENTANTES DE CADA SECTOR

### ENTREVISTA CON FREDDY SERRANO REPRESENTANTE DE LA INDUSTRIA DE PAPAS A LA FRANCESA (MCCAIN)

De acuerdo a su conocimiento en el sector papa solicitamos de su colaboración para resolver las siguientes preguntas. Su respuesta será tomada como base para la evaluación del sector en una matriz McKinsey que evaluara la capacidad competitiva y el atractivo de mercado del sector.

- 1) De acuerdo a la escala descrita, en qué nivel se encuentra el Margen del producto

Escala	Descripción del margen	Antes TLC	Después TLC 2012-2014
1	<5%		
3	5-10%		
5	10-15%		X
7	>15%	X	

- 2) Evaluando la intensidad de la competencia por materia prima para la producción, definida como una variable cualitativa, caracterizada especialmente por competencia entre la industria de chips, francesa y el mercado en fresco por el destino de la papa que se cosecha de los cultivos. En este caso el destino de la misma depende de la decisión del productor para su comercialización inicial y que tan atractivos son los precios del mercado. En el caso que el mercado presente un precio atractivo y dependiendo del tipo de agricultor este decidirá si su producción aunque este atada a un contrato es comercializada en el mercado que mejor precio entrega. En qué posición considera desde su industria que esta su organización de acuerdo a la escala descrita a continuación:

Escala	Descripción de competencia	Antes TLC	Después del TLC 2012-2014

1	Competencia alta por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez y desconocimiento de las variedades		X
3	Competencia media por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez	X	
5	Competencia baja por materia prima, destino diferenciado. Competencia entre mercados iguales por ejemplo entre plazas de mercado en fresco		
7	Destino diferenciado, no hay competencia, conocimiento de las variedades y su uso		

- 3) Siendo la capacidad de negociación una variable cualitativa que describe la capacidad que tiene el productor de vender su producto con mayor facilidad. Un productor que tiene acceso a varios canales de comercialización es un productor que tiene mejor capacidad de negociación lo que le permite competir mejor.

De acuerdo a lo anterior, donde considera que se ubica la capacidad de negociación en su sector de acuerdo a la escala

Escala	Descripción de capacidad de negociación	Antes TLC	Después TLC 2012-2014
1	Sin contrato. El productor tiene poca capacidad de negociación debido a que el precio del producto está determinado por la oferta y la demanda de las plazas donde se comercializa		
3	Un porcentaje de su producción está contratado y el restante se negocia plaza por lo que su precio es volátil y depende de la oferta y la demanda	X	X
5	Tiene acceso a contratos, la venta está pactada desde el inicio de la siembra, riesgo bajo para comercialización		
7	Tiene acceso a contratos con industrias, transforma el producto a través de lavado y empaque, comercializa directamente con grandes superficies, exporta. Riesgo bajo para comercialización por la existencia de varios escenarios para negociar.		

- 4) En qué lugar calificaría su industria de acuerdo a la logística de distribución

Escala	Descripción de logística de distribución	Antes TLC	Después del TLC 2012-2014

1	Transporte difícil del producto hacia su destino final, mala infraestructura vial, no hay acceso a trenes para llevar el producto más rápido	X	
3	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren por volumen no hay acceso a vehículos de mayor capacidad que hagan eficiente el transporte		X
5	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren pero por volumen acceso a vehículos de mayor capacidad que hacen eficiente el transporte		
7	Acceso a vías de rápido acceso del producto a puertos para su comercialización a otros países. Transporte terrestre eficiente en carreteras y a través de tren		

#### ENTREVISTA CON ALFREDO GARCIA REPRESENTANTE DE LA INDUSTRIA DE PAPAS CHIPS (YUPI)

De acuerdo a su conocimiento en el sector papa solicitamos de su colaboración para resolver las siguientes preguntas. Su respuesta será tomada como base para la evaluación del sector en una matriz McKinsey que evaluara la capacidad competitiva y el atractivo de mercado del sector.

- 1) De acuerdo a la escala descrita, en qué nivel se encuentra el Margen del producto

Escala	Descripción del margen	Antes TLC	Después TLC 2012-2014
1	<5%		
3	5-10%		
5	10-15%	X	x
7	>15%		

- 2) Evaluando la intensidad de la competencia por materia prima para la producción, definida como una variable cualitativa, caracterizada especialmente por competencia entre la industria de chips, francesa y el mercado en fresco por el destino de la papa que se cosecha de los cultivos. En este caso el destino de la misma depende de la decisión del productor para su comercialización inicial y que tan atractivos son los precios del mercado. En el caso que el mercado presente un precio atractivo y dependiendo del tipo de agricultor este decidirá si su producción aunque este atada a un contrato es comercializada en el mercado que mejor precio entrega. En qué posición considera desde su industria que esta su organización de acuerdo a la escala descrita a continuación:

Escala	Descripción de competencia	Antes TLC	Después del TLC 2012-2014
1	Competencia alta por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez y desconocimiento de las variedades	X	X
3	Competencia media por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez		
5	Competencia baja por materia prima, destino diferenciado. Competencia entre mercados iguales por ejemplo entre plazas de mercado en fresco		
7	Destino diferenciado, no hay competencia, conocimiento de las variedades y su uso		

- 3) Siendo la capacidad de negociación una variable cualitativa que describe la capacidad que tiene el productor de vender su producto con mayor facilidad. Un productor que tiene acceso a varios canales de comercialización es un productor que tiene mejor capacidad de negociación lo que le permite competir mejor.

De acuerdo a lo anterior, donde considera que se ubica la capacidad de negociación en su sector de acuerdo a la escala

Escala	Descripción de capacidad de negociación	Antes TLC	Después TLC 2012-2014
1	Sin contrato. El productor tiene poca capacidad de negociación debido a que el precio del producto está determinado por la oferta y la demanda de las plazas donde se comercializa		
3	Un porcentaje de su producción está contratado y el restante se negocia plaza por lo que su precio es volátil y depende de la oferta y la demanda	X	X
5	Tiene acceso a contratos, la venta está pactada desde el inicio de la siembra, riesgo bajo para comercialización		
7	Tiene acceso a contratos con industrias, transforma el producto a través de lavado y empaque, comercializa directamente con grandes superficies, exporta. Riesgo bajo para comercialización por la existencia de varios escenarios para negociar.		

- 4) En qué lugar calificaría su industria de acuerdo a la logística de distribución

Escala	Descripción de logística de distribución	Antes TLC	Después del TLC 2012-2014
1	Transporte difícil del producto hacia su destino final, mala infraestructura vial, no hay acceso a trenes para llevar el producto más rápido	X	X
3	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren por volumen no hay acceso a vehículos de mayor capacidad que hagan eficiente el transporte		
5	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren pero por volumen acceso a vehículos de mayor capacidad que hacen eficiente el transporte		
7	Acceso a vías de rápido acceso del producto a puertos para su comercialización a otros países. Transporte terrestre eficiente en carreteras y a través de tren		

#### ENTREVISTA CON LEONARDO AVELLANEDA AGRICULTOR DE PAPA DE LA ZONA DE CUNDINAMARCA

De acuerdo a su conocimiento en el sector papa solicitamos de su colaboración para resolver las siguientes preguntas. Su respuesta será tomada como base para la evaluación del sector en una matriz McKinsey que evalúe la capacidad competitiva y el atractivo de mercado del sector.

- 1) De acuerdo a la escala descrita, en qué nivel se encuentra el Margen del producto

Escala	Descripción del margen	Antes TLC	Después TLC 2012-2014
1	<5%		
3	5-10%		
5	10-15%		
7	>15%	Papa variedad capirro Papa variedad criolla Papa variedad suprema	Papa variedad capirro Papa variedad criolla Papa variedad suprema

- 2) Evaluando la intensidad de la competencia por materia prima para la producción, definida como una variable cualitativa, caracterizada especialmente por competencia entre la industria de chips, francesa y el mercado en fresco por el destino de la papa que se cosecha de los cultivos. En este caso el destino de la misma depende de la decisión del productor para su comercialización inicial y que tan atractivos son los precios del mercado. En el caso

que el mercado presente un precio atractivo y dependiendo del tipo de agricultor este decidirá si su producción aunque este atada a un contrato es comercializada en el mercado que mejor precio entrega. En qué posición considera desde su industria que esta su organización de acuerdo a la escala descrita a continuación:

Escala	Descripción de competencia	Antes TLC	Después del TLC 2012-2014
1	Competencia alta por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez y desconocimiento de las variedades		Papa variedad capirro
3	Competencia media por materia prima, existe una probabilidad de consumo en otro mercado por escasez		
5	Competencia baja por materia prima, destino diferenciado. Competencia entre mercados iguales por ejemplo entre plazas de mercado en fresco	Papa variedad capirro Papa variedad criolla Papa variedad suprema	Papa variedad criolla Papa variedad suprema
7	Destino diferenciado, no hay competencia, conocimiento de las variedades y su uso		

- 3) Siendo la capacidad de negociación una variable cualitativa que describe la capacidad que tiene el productor de vender su producto con mayor facilidad. Un productor que tiene acceso a varios canales de comercialización es un productor que tiene mejor capacidad de negociación lo que le permite competir mejor.

De acuerdo a lo anterior, donde considera que se ubica la capacidad de negociación en su sector de acuerdo a la escala

Escala	Descripción de capacidad de negociación	Antes TLC	Después TLC 2012-2014
1	Sin contrato. El productor tiene poca capacidad de negociación debido a que el precio del producto está determinado por la oferta y la demanda de las plazas donde se comercializa	Papa variedad criolla Papa variedad suprema	Papa variedad criolla Papa variedad suprema
3	Un porcentaje de su producción está contratado y el restante se negocia plaza por lo que su precio es volátil y depende de la oferta y la demanda	Papa variedad capirro	Papa variedad capirro
5	Tiene acceso a contratos, la venta está pactada desde el inicio de la siembra, riesgo bajo para comercialización		
7	Tiene acceso a contratos con industrias, transforma el producto a través de lavado y empaque, comercializa directamente con		

	grandes superficies, exporta. Riesgo bajo para comercialización por la existencia de varios escenarios para negociar.		
--	---	--	--

4) En qué lugar calificaría su industria de acuerdo a la logística de distribución

Escala	Descripción de logística de distribución	Antes TLC	Después del TLC 2012-2014
1	Transporte difícil del producto hacia su destino final, mala infraestructura vial, no hay acceso a trenes para llevar el producto más rápido		
3	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren por volumen no hay acceso a vehículos de mayor capacidad que hagan eficiente el transporte	Papa variedad capirro Papa variedad criolla Papa variedad suprema	Papa variedad capirro Papa variedad criolla Papa variedad suprema
5	Transporte de producto fácil por cercanía con vías principales pavimentadas y distancia a plaza de comercialización final cercana. No acceso a tren pero por volumen acceso a vehículos de mayor capacidad que hacen eficiente el transporte		
7	Acceso a vías de rápido acceso del producto a puertos para su comercialización a otros países. Transporte terrestre eficiente en carreteras y a través de tren		

ANEXO 3. DETALLE MATRIZ MCKINSEY DESARROLLADA

RESULTADOS DE LA CALIFICACION DE VARIABLES EN LA MATRIZ DE MCKINSEY

CAPACIDAD COMPETITIVA											
		antes del 2012					Después 2012				
		1	3	5	7	calificació n	1	3	5	7	Calificació n
Margen					7	4,0			5		2,5

Papa variedad capirro para producción de papa a la francesa	Riesgo de mercado	1						3			
	Preferencia de consumo			5				1			
	Intensidad de la competencia		3					1			
Papa variedad capirro para producción de chips	Margen			5					5		
	Riesgo de mercado	1							3		
	Preferencia de consumo		3						3		
	Intensidad de la competencia	1					2,5	1			3,0
Papa variedad capirro para el mercado en fresco	Margen				7					7	
	Riesgo de mercado	1							3		
	Preferencia de consumo		3						3		
	Intensidad de la competencia			5			4,0	1			3,5
Papa variedad pastusa para el mercado en fresco	Margen				7					7	
	Riesgo de mercado	1							3		
	Preferencia de consumo				7					7	
	Intensidad de la competencia			5			5,0			5	5,5
Papa variedad criolla para el mercado en fresco	Margen				7					7	
	Riesgo de mercado	1							3		
	Preferencia de consumo			5						5	
	Intensidad de la competencia			5			4,5			5	5,0

#### ATRACTIVO DE MERCADO

antes del 2012											
		1	3	5	7	calificación	1	3	5	7	calificación
Papa variedad capirro para producción de papa a la francesa	capacidad de negociación			5					5		
	logística de distribución			5					5		
	Precio de los fertilizantes		3					3			
	Condiciones agroecológicas				7	5				7	5
Papa variedad capirro para producción de chips	capacidad de negociación		3					3			
	logística de distribución			5					5		
	Precio de los fertilizantes		3					3			
	Condiciones agroecológicas				7	4,5				7	4,5
Papa variedad capirro para el mercado en fresco	capacidad de negociación		3					3			
	logística de distribución		3					3			
	Precio de los fertilizantes	1				2,5	1				2,5

	Condiciones agroecológicas	3				3		
Papa variedad pastusa para el mercado en fresco	capacidad de negociación	1			2	1		
	logística de distribución	3				3		
	Precio de los fertilizantes	1				1		
	Condiciones agroecológicas	3				3		2
Papa variedad criolla para el mercado en fresco	capacidad de negociación	1			3,5	1		
	logística de distribución	3				3		
	Precio de los fertilizantes			7				7
	Condiciones agroecológicas	3				3		3,5