


	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	CÓDIGO: FNFP-D-PE-03	



TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	PLAN ESTRATÉGICO DEL SUBSECTOR DE LA PAPA VISIÓN 20-20	5
2.1.	CONTEXTO SECTORIAL	5
2.1.1.	ZONAS DE PRODUCCIÓN	5
2.1.2.	MERCADO NACIONAL	11
2.1.3.	MERCADO INTERNACIONAL	20
2.1.4.	ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PAPA EN COLOMBIA	25
2.1.5.	DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA	26
3.	FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA	27
3.1.	CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA	27
3.2.	CONFORMACIÓN DE LA CADENA DE LA PAPA:	28
3.3.	CADENA DE VALOR	28
3.4.	DESCRIPCIÓN DE LOS ESLABONES	29
3.5.	SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE VALOR	30
3.5.1.	SEGMENTACIÓN EN SECTORES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES	30
3.5.2.	SEGMENTACIÓN DEL ESLABÓN “EMPRESAS OFERTANTES DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS”	32
3.5.3.	SEGMENTACIÓN DEL ESLABÓN PRIMARIO DE PRODUCTORES	32

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	CÓDIGO: FNFP-D-PE-03

3.5.4. SEGMENTACIÓN DE COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES DE PRODUCTO EN FRESCO	34
3.5.5. SEGMENTACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DETALLISTAS Y DE CONSUMO	34
4. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	35
4.5. MISIÓN	35
4.6. VISIÓN	35
4.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
4.8. PILARES CLAVES	36
5. PLAN DE ACCIÓN	40

DOCUMENTO CONTROLADO

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

1. INTRODUCCIÓN



El Fondo Nacional de Fomento de la Papa, fue creado mediante la Ley 1707 de 2014 debidamente reglamentada por el Decreto 2263 de 2014, y corresponde a los recursos provenientes de la cuota de fomento de la papa cuyo aporte lo realizan los productores de papa del país.

En el periodo de los años 2000 a 2014, los productores de papa realizaban aportes parafiscales en el marco de la Cuota de Fomento Hortifrutícola administrada por Asohofrucol, entidad que al cierre de la vigencia 2015 aun no entrega información completa y verificable sobre sus recaudadores.



La administración del Fondo Nacional de Fomento de la Papa fue entregada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a la Federación Colombiana de Productores de Papa- FEDEPAPA a partir del 1 de enero de enero de 2015 y hasta el 31 de diciembre de 2019 mediante contrato No 001 de 2015.

Por lo anterior, el administrador con el fin de generar recaudo e inversión del Fondo Nacional de Fomento de la Papa, plantea la formulación de planes, programas y proyectos en el marco de la Planeación Estratégica del sector denominada VISION 20-20 de proyección 2015 al 2020 validada por el Congreso Nacional de Productores de Papa compuesto por delegados del todos los departamentos productores de papa de agosto de 2014 con participación de afiliados y no afiliados de la Federación, en el cual se incluyó el plan de acción para el mejoramiento de la competitividad de los pequeños y medianos productores de papa también de 2014 del Consejo Nacional de la Papa.

Sin embargo, en el presente documento si bien se presenta de manera general el plan estratégico del sector, se especifican las líneas de inversión por vigencias con recursos del Fondo Nacional de Fomento de la Papa hasta el 2019, año de terminación del contrato de administración, que responden a los objetivos de inversión establecidos en el artículo 10 de la Ley 1707 de 2014: “Los recursos del Fondo Nacional de Fomento de la Papa se utilizaran además de lo contemplado en el artículo 31 de la Ley 101 de 1993, para:

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- a) Apoyar procesos que promuevan la organización de la cadena de la papa, de sus eslabones y, particularmente de los productores;
- b) Apoyar acciones que conduzcan a la regulación de la oferta y la demanda de la papa, para proteger a los productores contra oscilaciones anormales de los precios y procurarles un ingreso remunerativo;
- c) Apoyar el financiamiento de planes, programas y proyectos de innovación, investigación y transferencia de tecnología;
- d) Apoyar el financiamiento de planes, programas y proyectos orientados al fortalecimiento e implementación de medidas de control fitosanitario para la protección de la producción nacional frente a la globalización de los mercados de la papa;
- e) Apoyar el financiamiento de planes, programas y proyectos de agregación de valor, en especial de aquellos tendientes al mejoramiento de los niveles de eficiencia en los procesos de pos cosecha, transformación e industrialización;
- f) Apoyar la financiación de planes, programas y proyectos orientados a diseñar, implementar y hacer más eficientes los sistemas de información del subsector, con el propósito de proveer instrumentos para la planificación de la producción y los mercados de la papa en el sector público y privado;
- g) Apoyar la financiación de planes, programas y proyectos de formación y capacitación para la modernización tecnológica de la producción, procesamiento y comercialización de la papa;
- h) Apoyar la financiación de planes, programas y proyectos que tiendan a conservar y recuperar el entorno ecológico donde se desarrolle el cultivo de la papa;

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- i) Divulgar los planes, programas y proyectos financiados con recursos del Fondo Nacional de Fomento de la Papa.”

El objetivo principal de la vigencia 2015 para el Fondo Nacional de Fomento de la Papa fue generar la estructura organizacional del mismo, así como la consecución de recursos de cuota de fomento.

2. PLAN ESTRATÉGICO DEL SUBSECTOR DE LA PAPA VISIÓN 20-20

2.1. CONTEXTO SECTORIAL

2.1.1. ZONAS DE PRODUCCIÓN

a. Área, producción y rendimiento

En Colombia se siembran aproximadamente 122.300 hectáreas y se producen entre 2,5 y 3,0 millones de toneladas de papa al año, con variaciones de acuerdo con el régimen climático y la variación en los precios pagados al productor (Tabla 1).

Tabla 1. Área, producción y rendimiento de papa

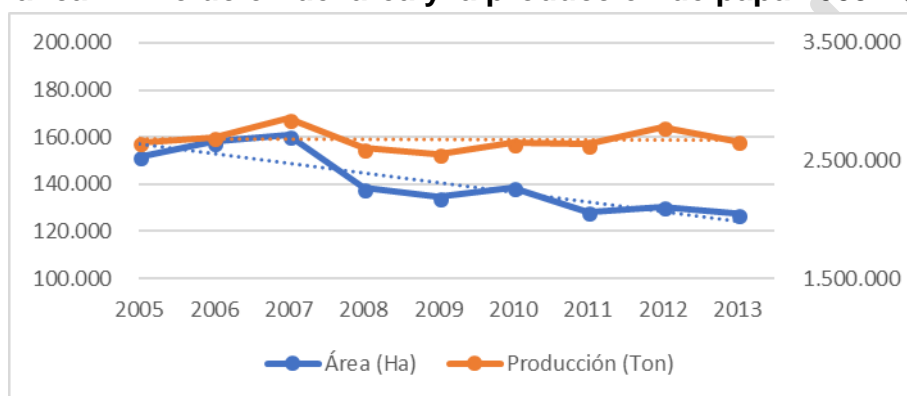
PAPA	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014*
Área (Ha)	138.631	128.310	130.525	127.400	122.300
Producción (Ton)	2.652.448	2.638.900	2.788.050	2.664.000	2.490.800
Rendimiento (Ton/Ha)	19,1	20,6	21,4	20,9	20,4

Fuente: Consejo Nacional de la Papa 2014

El comportamiento del área sembrada de papa durante los últimos ocho años se ha venido reduciendo como consecuencia de la disminución progresiva del consumo interno, de las limitaciones para la exportación y de los incrementos permanentes de los rendimientos agronómicos por vía de la tecnificación de la producción y especialmente, por la incorporación de nuevas variedades de mayor productividad (Gráfica 1). Es así como entre el 2005 y el 2013 el área sembrada de papa ha disminuido 16,1%, al pasar de 151.854 hectáreas en 2005 a 127.400 hectáreas en 2013.

Por su parte, a pesar de algunas variaciones importantes durante el periodo, la producción de papa entre los años 2005 y 2013 se ha mantenido estable, presentando un crecimiento de tan sólo el 0,4%, al pasar de 2.654.536 toneladas producidas en 2005 a 2.664.000 toneladas producidas en 2013. Esto implica que en todo el periodo no se alcanza siquiera a compensar la tasa de crecimiento de la población de un solo año que es de 1,18%. Esta situación tiene como origen la disminución del consumo *percapita* de papa.

Grafica 1. Evolución del área y la producción de papa 2005-2013



Fuente: Consejo Nacional de la Papa 2014

b. Distribución del área sembrada por variedades

Hasta el año 2002 (diez años atrás), el área sembrada de papa en Colombia estaba concentrada en dos variedades, Parda Pastusa y Diacol Capiro. Con el registro de nuevos cultivares por parte de la Universidad Nacional de Colombia y Fedepapa en el periodo 2002-2006 y su posterior adopción por parte de los agricultores, el espectro de la papicultura en Colombia ha sufrido un importante cambio en lo que a variedades sembradas se refiere.

Como se aprecia en la Tabla 2, la variedad Pastusa Suprema, registrada ante el ICA en 2002, en diez años ha logrado ocupar cerca del 30% del área sembrada a nivel nacional, sustituyendo una gran parte del área que se sembraba con Parda Pastusa. También se destaca la variedad ICA Única que hasta hace unos años no tenía una participación importante y para el año 2012 representó el 10% del área sembrada a nivel nacional.



	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN			
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	CÓDIGO: FNFP-D-PE-03	

Tabla 2. Distribución del área sembrada por variedad, 2012

Dptos.	Área total 2012	Variedades															
		Pastusa Suprema		Parda Pastusa		Díacol Capiro		Tuquerreña		ICA Puracé		ICA Única		Criolla		Otras	
		Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.	Área (Has)	Partic.
Antioquia	10.450	-	0,0%	-	0,0%	7.910	75,7%	-	0,0%	1.290	12,3%	-	0,0%	890	8,5%	360	3,4%
Boyacá	34.880	9.926	28,5%	4.205	12,1%	6.741	19,3%	4.586	13,1%	19	0,1%	4.815	13,8%	1.945	5,6%	2.641	7,6%
C/marca	48.320	20.463	42,3%	7.356	15,2%	8.806	18,2%	624	1,3%	154	0,3%	4.600	9,5%	2.794	5,8%	3.524	7,3%
Nariño	22.840	4.193	18,4%	2.480	10,9%	7.344	32,2%	-	0,0%	-	0,0%	2.694	11,8%	2.121	9,3%	4.008	17,5%
Otros	14.035	4.027	28,7%	3.004	21,4%	2.164	15,4%	-	0,0%	-	0,0%	1.497	10,7%	1.066	7,6%	2.277	16,2%
TOTAL	130.525	38.609	29,6%	17.045	13,1%	32.965	25,3%	5.211	4,0%	1.463	1,1%	13.606	10,4%	8.816	6,8%	12.810	9,8%

Fuente: Consejo Nacional de la Papa 2014

c. Ubicación de las zonas actuales

En Colombia se cultiva papa en once departamentos, pero sólo cuatro de ellos, Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia concentran alrededor del 90% de área y producción. Como se aprecia en la Tabla 3, la tendencia nacional de disminución de área en los últimos años es común en todos los departamentos; especialmente en Antioquia donde la reducción de área sembrada se encuentra cerca de 40%. La excepción se presenta en los departamentos de Nariño y Santander, donde hay una leve tendencia a aumentar.

Tabla 3. Área sembrada de papa por departamentos, 2010-2014

PAPA	Año				
	2.010	2.011	2.012	2.013	2014*
Antioquia	13.390	12.010	10.450	8.100	7.300
Boyacá	38.200	35.250	34.880	34.100	32.500
C/marca	54.470	50.310	48.320	47.200	45.700
Nariño	20.980	20.010	22.840	24.400	23.600
Otros	11.591	10.730	14.035	13.600	13.200
TOTAL	138.631	128.310	130.525	127.400	122.300

Fuente: Consejo Nacional de la Papa

Los departamentos más importantes en la producción de papa son, en su orden, Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia. Cundinamarca produjo en 2013 1.001.376 toneladas, lo que representa el 38% de la producción nacional; Boyacá, en el mismo año produjo 709.000 toneladas, lo que significa una participación del 27% de la producción total, Nariño por su parte está cerca de las 500.000 toneladas, lo que hace que su participación en la producción nacional ascienda al 20%, como se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4. Producción de papa por departamentos 2010-2014

PAPA	Año				
	2.010	2.011	2.012	2.013	2014*
Antioquia	252.050	230.745	209.050	168.172	134.200
Boyacá	725.305	719.400	764.500	709.000	672.000
C/marca	1.031.005	1.039.600	1.064.400	1.001.376	958.200
Nariño	425.045	443.300	494.500	509.400	484.400
Otros	219.044	205.855	255.600	276.052	242.000
TOTAL	2.652.449	2.638.900	2.788.050	2.664.000	2.490.800

Fuente: Consejo Nacional de la Papa

d. Características por zona productora:

1. Antioquia:

- Los principales municipios productores son La Unión, El Carmen de Viboral, San Vicente, San Pedro de los Milagros, Donmatías, Entrerrios, Abejorral, Marinilla, Santuario, Santa Rosa de Osos, Belmira, y Sonsón.
- Las principales variedades sembradas en este departamento son Diacol Capiro e ICA Puracé que se destinan al consumo en fresco del mercado doméstico y también se envía a los departamentos de la Costa Atlántica y el Chocó.
- La limitante competitiva más importante en esta zona son los altos costos de producción y la carencia de variedades con tolerancia a la gota. En la actualidad los problemas fitosanitarios del suelo han hecho que el cultivo se desplace hacia los municipios del norte de Antioquia y se evidencia una gran dificultad para la producción de semilla.
- Es el único departamento del país en el que toda la papa se comercializa lavada y el consumidor ya ha tomado el hábito de comprarla con el valor agregado de lavado y empaque.



	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

2. Boyacá:

- Se produce papa en 82 municipios, siendo los principales Ventaquemada, Siachoque, Toca, Chíquiza, Cómbita, Motavita, Soracá, Tunja, Úmbita, Saboyá, Arcabuco y Samacá.
- Las principales variedades sembradas son Pastusa Suprema, Diacol Capiro, ICA Única, Tuquerreña y Parda Pastusa. El 95% se destina al consumo en fresco y el 5% al procesamiento industrial.
- Sus principales mercados son Bogotá, los departamentos del Meta y Casanare, así como, algunos de la Costa Atlántica.
- Dado el alto número de productores, es imprescindible promover la organización empresarial con el propósito de que se obtengan beneficios por economías de escala en la compra de insumos y se gane poder de negociación en los mercados al consolidar volúmenes importantes. Se requiere, también, mejorar aspectos productivos para reducir costos de producción y mejorar la calidad e inocuidad.
- Se vienen desarrollando; por parte de algunas asociaciones de productores, actividades de comercialización y posicionamiento con variedades nativas cuyo destino principal son Restaurantes Gourmet en Bogotá

3. Cundinamarca:

- Los principales municipios productores son Villapinzón, Chocontá, Tausa, Bogotá, Subachoque, Pasca, Zipaquirá, Carmen de Carupa, Lenguaque y Guasca.
- Las principales variedades sembradas son Pastusa Suprema, Diacol Capiro, Parda Pastusa e ICA Única.
- Es el principal departamento proveedor de papa para procesamiento industrial (Diacol Capiro), con rendimientos superiores a las 40 ton/ha.
- El mercado de Corabastos es el referente a nivel nacional para la fijación de precios de papa al productor.
- Desde este departamento se despacha producto para el Eje Cafetero, Medellín, la Costa Atlántica y los Llanos Orientales, principalmente.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- En este departamento se requiere consolidar organizaciones de productores y poner en marcha procesos de agregación de valor.

4. Nariño:

- En este departamento se produce papa en 21 municipios, siendo los principales: Ipiales, Pasto, Pupiales, Túquerres, Sapuyes, Potosí, Guachucal, Aldana, Tangua, Cuaspud y Contadero.
- Se destaca la producción de Pastusa Suprema, Diacol Capiro, ICA Única y Parda Pastusa. Cerca del 10% de su producción se destina al procesamiento industrial en plantas ubicadas en el Valle del Cauca y Bogotá. El 90% restante se destina al consumo en fresco. Es el principal proveedor del Valle del Cauca hacia la Central de Abastecimientos del Valle del Cauca S.A. "CAVASA".
- Las mayores siembras de papa se concentran en el segundo semestre, por lo cual se convierte en proveedor del centro del país durante los meses de marzo, abril y mayo, que son los meses de menor oferta proveniente del Altiplano Cundiboyacense.
- En este departamento se requiere consolidar organizaciones de productores y poner en marcha procesos de agregación de valor.
- Es el departamento con menores costos de producción como consecuencia del uso de insumos provenientes de Ecuador y el menor costo de la mano de obra.
- Su posición geográfica de ubicación fronteriza con el Ecuador, le ha generado un sinnúmero de situaciones relacionadas con contrabando (de insumos y producto final), dependiendo de la época del año y de la cambiante situación socio-económico-política del país vecino.

2.1.2. MERCADO NACIONAL

La papa se comercializa en Colombia a través de un sistema considerado como altamente ineficiente tanto por el elevado número de niveles de intermediación como por la escasa o nula agregación de valor. En este sentido es posible identificar por lo menos seis agentes que intermedian en el proceso de comercialización de la papa, dependiendo de las escalas de producción en finca y/o de la concentración regional de la misma: el acopiador rural, el transportador, el centro mayorista de origen, la plaza local o regional, la central mayorista o central de abastos y el sector minorista o detallista.

FEDEPAPA con base en sondeos de mercado, identificó márgenes de comercialización para los diferentes agentes que intervienen en el proceso de producción y venta del producto del siguiente orden, dependiendo del canal de comercialización que se mire: 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 (cuando participa).

a. Tamaño de los productores

Como se observa en la Tabla 5, en el cultivo de la papa predominan los pequeños productores, sin que ello implique que la tecnología utilizada en sus cultivos sea menos eficiente.

Tabla 5. Clasificación del productor

Tipo de productor	Descripción
Pequeños	Siembran menos de 3 hectáreas, constituyen el 95% de los cultivadores y producen alrededor del 45% del total de la producción.
Medianos	Siembran entre 3 y 5 hectáreas, constituyen el 3% de los cultivadores y participan con cerca del 35% del total de la producción.
Grandes	Siembran más de 5 hectáreas, constituyen el 2% de los cultivadores y participan con aproximadamente el 20% del total de la producción.

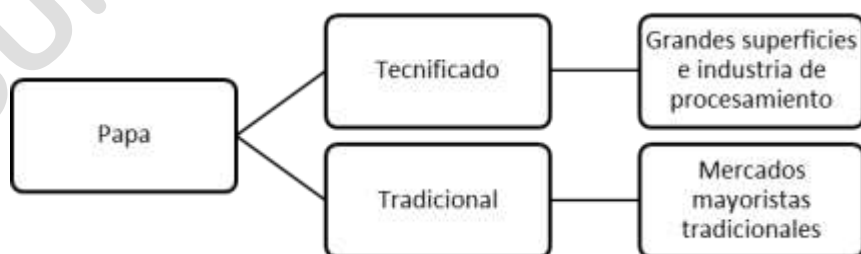
Fuente: Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa, 1999.



b. Sistemas de producción

El cultivo de la papa presenta una gran heterogeneidad en la estructura de la producción que se manifiesta no sólo en la falta de uniformidad de los productores; incluso dentro de la misma zona geográfica, sino también en la diversidad de tecnología usadas y la existencia de gran variedad de tipos y sistemas de producción que se manifiestan principalmente en la variación de los costos unitarios de producción y los rendimientos agronómicos.

No obstante, lo anterior es factible establecer dos sistemas de producción diferenciados, el tradicional y el tecnificado.

- Tradicional:** Localizado generalmente en zonas de topografía quebrada y ondulada, con pendientes superiores al 15% y escasamente mecanizables. Sus cultivos presentan rendimientos relativamente bajos, menores de 25 toneladas por hectárea, como consecuencia de un manejo carente de semilla certificada y de asistencia técnica. La producción se comercializa en canales tradicionales del mercado en fresco.
- Tecnificado:** Al concentrarse en zonas de producción de topografía plana, este sistema es más intensivo en mecanización, utiliza semilla de buena calidad (uso en alto porcentaje de semilla certificada) y recibe asistencia técnica. Presenta rendimientos mayores a 30 toneladas por hectárea. La producción está destinada a mercados especializados y a la industria de procesamiento industrial.



	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	



c. Destino de la producción

En general, en Colombia la papa se comercializa en estado fresco, siendo muy baja la participación de la industria de procesamiento. Según datos del Consejo Nacional de la Papa, cerca del 70% del total de la papa producida se destina al mercado en fresco, mientras que se solamente un 11% es usado para el autoconsumo por parte de las familias productoras, un 8% se destina como semilla y un 10% para la industria de procesamiento industrial.

El 75% de la papa que se destina al mercado en fresco se comercializa sin lavar. Aunque este porcentaje sigue siendo muy alto, se evidencia un crecimiento en la agregación de valor al producto en términos de lavado, cepillado, selección, clasificación y empaque, como quiera que hace diez años el nivel era del 90%. De ello han sido responsables principalmente organizaciones de productores de tipo local o regional, comercializadores particulares y algunas cadenas de supermercados.

d. Agregación de valor

Anualmente se destina aproximadamente el 10% de la producción nacional al procesamiento industrial. Existen en el país cerca de 50 industrias dedicadas a la actividad de procesamiento de la papa, con diferente capacidad, diferentes niveles de desarrollo tecnológico y variada presencia en el mercado. Un ejercicio de tipificación de esta industria muestra que alrededor de 10 grandes y medianas empresas controlan más del 95% del mercado de producto procesado, particularmente en la línea de los denominados “chips” de papa y papa a la francesa pre-frita congelada. Son industrias que en su mayor parte operan con grandes escalas y tecnología de producción avanzada (sobre todo en el caso de las industrias más grandes). La mayor parte de la industria se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá. El resto de las empresas (que participan con el 5% de mercado) son pequeñas industrias (microempresas) de tipo casero dedicadas en su mayoría a lo que se denomina “coctel de fritos” y orientadas a suplir una demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

Debido al significativo incremento de las importaciones de papa pre-cocida congelada, que en los últimos cinco años han crecido a una tasa del 20% anual, las industrias procesadoras de esta línea se han visto muy afectadas, llegando varias de ellas al cierre definitivo, mientras que otras se han visto obligadas a importar producto terminado para mantenerse en los mercados.

Las características propias en las que se desarrolla la papicultura colombiana, generan niveles críticos para la competitividad de la industria de procesamiento. En particular, los altos costos de producción de la materia prima que, con excepción de los de Venezuela, son los más altos dentro de la región y, en promedio, un 50% mayores a los de los países productores como Canadá, Estados Unidos, Holanda, Bélgica y Argentina, situación que se agrava aún más como consecuencia de la reducción arancelaria por vía de los Tratados de Libre Comercio que ha suscrito Colombia con estos países.

Es claro que en Colombia la generación de alternativas industriales a partir de papa es factible siempre y cuando se cuente con variedades de alto rendimiento que respondan eficientemente a las diferentes líneas de procesos y que en lo posible tengan especificidad de uso para cada una de ellas. De igual manera, se requiere que los costos de producción en campo y en planta sean competitivos frente a los que se presentan en países desarrollados.



e. Empleo

La cadena de la papa en Colombia genera anualmente cerca de 274 mil empleos totales, de los cuales aproximadamente 78 mil son empleos directos y alrededor de 196 mil son indirectos. Las variaciones anuales están dadas por los cambios en el área sembrada en cada periodo (Tabla 6). Se estima que sólo el cultivo de papa genera alrededor de 20 millones de jornales al año.

Tabla 6. Empleo generado por la cadena de la papa

EMPLEO	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014*
Empleo directo	83.339	77.134	78.466	76.587	73.521
Empleo indirecto	208.347	192.836	196.165	191.468	183.803
Empleo total	293.696	271.981	276.643	270.068	257.325

Fuente: Consejo Nacional de la Papa

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

f. Costos de producción

En Colombia la estructura de costos de producción de la papa es muy heterogénea; depende de las condiciones ambientales y socioeconómicas de la región en que se desarrolle el cultivo, al igual que de la topografía y el sistema de producción. Igualmente, se presentan marcadas diferencias en los costos de acuerdo con la variedad sembrada, por cuanto éstas presentan diferentes grados de productividad, susceptibilidad a plagas y enfermedades, necesidades nutricionales e hídricas, entre otras condiciones. Esta alta heterogeneidad hace imprescindible modificar el concepto de análisis de costos totales por hectárea a costos unitarios de producción.

Entre los años 2010 y 2014, los costos unitarios de producción de papa variedad Pastusa Suprema se han incrementado en un 24,3%, mientras que los de la variedad Diacol Capiro destinada a la industria de procesamiento han aumentado un 27,6%. Este comportamiento obedece particularmente a los incrementos en el costo de los insumos (cuya materia prima y producto terminado en muchos casos es importado y obedece al comportamiento del TRM) y dentro de estos, especialmente, en el de los fertilizantes edáficos; así como también al aumento sostenido en el costo de la tierra, especialmente notorio en el caso de la variedad Diacol Capiro, cuyos cultivos están focalizados en zonas planas de Cundinamarca, Boyacá y Nariño.

Tabla 7. Costos unitarios de producción promedio de papa a nivel nacional (Pesos/Tonelada)

Producto	2010	2011	2012	2013	2014*
Pastusa Suprema	482.613	562.500	517.450	572.950	600.000
Diacol Capiro industrial	438.700	539.000	485.500	534.950	560.000

Fuente: Consejo Nacional de la Papa

Gráfica 2. Participación de los rubros en los costos de producción de papa, 2013 (%)



Fuente: Consejo Nacional de la Papa

En la Gráfica 2, se presenta la participación de los principales rubros dentro de la estructura de costos de producción promedio de papa en Colombia para el año 2013. Como se observa, la mano de obra representa el principal factor de costo con un 23,8% del total, seguido por las enmiendas, abonos y fertilizantes con un 22,9% y los costos indirectos (Arrendamiento de tierra, costo del capital, administración y depreciación de construcciones transitorias y equipos) con un 17,6%. Es importante destacar que, sumada la participación de las enmiendas, abonos, correctivos, plaguicidas y coadyuvantes, estos representan un 32,2% de los costos totales, lo que indica claramente la dependencia de la rentabilidad del cultivo al costo de estos insumos y por tanto se hace imprescindible su manejo adecuado, racional y eficiente.

g. Comportamiento de los precios

Por la participación en el mercado y por ser referentes del precio para otras variedades se analiza el precio de Parda Pastusa. De igual manera, se toma como base de análisis el precio en Corabastos por ser el lugar donde se comercializan los mayores volúmenes de papa y, por lo tanto, sus precios se convierten en determinantes para el resto del país.



	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN			
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	CÓDIGO: FNFP-D-PE-03	

Tabla 8. Precios pagados al productor de papa variedad Parda Pastusa en Corabastos, 2010-2014 (\$/Kg)

AÑO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PROMEDIO ANUAL
2010	1.076	1.111	1.255	1.176	886	753	871	675	498	597	690	639	852
2011	655	568	512	591	543	578	674	777	1.145	1.353	1.073	726	766
2012	659	604	603	637	706	605	731	831	879	919	695	641	709
2013	637	604	625	772	926	919	907	828	604	496	488	411	685
2014	515	609	809	1.177	1.270	1.145	1.074	960	902	749			921

Fuente: Fedepapa

En la Tabla 8, se presentan los precios pagados al productor de papa de la variedad Parda Pastusa en Corabastos, Bogotá. Si se tiene en cuenta que, en promedio del periodo 2010 a 2013, el punto de equilibrio para esta variedad estuvo en \$680/Kg, se observa que los últimos dos años fueron muy críticos para la rentabilidad de los agricultores como quiera que los promedios anuales estuvieron en \$709 y \$685, lo que explica las movilizaciones de campesinos en el año anterior. Esta situación es la sumatoria de varios factores, entre los cuales el comportamiento climático negativo, la alta afectación de plagas y enfermedades y los altos costos de los insumos, son los de mayor incidencia y los que afectaron en mayor medida el desarrollo de los cultivos y su productividad.

En la Grafica 3, se observa que los años 2011 y 2012 presentaron curvas de precios atípicas, con precios altos en segundo semestre y bajos en el primero. Este comportamiento obedece a las modificaciones impuestas por la ola invernal de los años 2010 y 2011 en el calendario de siembras y cosechas de los años siguientes. Para lo corrido del año 2014, se presenta un comportamiento tradicional de los precios.

Gráfica 3. Comportamiento de los precios de la variedad Parda Pastusa en Corabastos, 2010-2014 (\$/Kg)



Fuente: Fedepapa



h. Coyuntura

Como ya se mencionó, el comportamiento de los precios pagados al productor durante el año 2014 fue el típico, con incrementos sucesivos a partir de enero, con un pico de precios máximo en el mes de mayo y, luego, un descenso a partir de junio que coincide con el comienzo de la cosecha principal en el Altiplano Cundiboyacense, que se prolonga hasta octubre y luego empieza a incrementarse nuevamente como consecuencia de la reducción de la oferta en los mercados.

Para el 2015 el comportamiento climático ha sido complejo, dado que se ha instalado en el país un nuevo evento ENSO (Fenómeno del Niño) que ha sido desfavorable para el desarrollo de los cultivos, si se tiene en cuenta que se ha presentado una baja y anormal distribución de las lluvias y se han registrado temperaturas extremas que han generado sequías y heladas.

Por las razones mencionadas anteriormente, el comportamiento de la oferta y la demanda estará cambiando para el final del año 2015 de acuerdo con el avance del fenómeno climático.

Hay que destacar el incremento significativo durante los últimos tres años en la afectación de cultivos de papa por el complejo Mosca Blanca (*Trialeurodes vaporariorum*) y Virus de Amarillamiento de las Venas –PYVV, lo que ha significado disminuciones drásticas de los rendimientos en algunas zonas

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

productoras. Esta situación ha motivado a que el ICA declare la emergencia sanitaria, de tal manera que se puedan tomar medidas de choque para enfrentar la problemática asociada al complejo.

Respecto al comercio exterior, se mantiene bloqueado el mercado de papa en fresco hacia Venezuela, como consecuencia de la falta de claridad en el proceso de pago de las exportaciones desde Colombia. En cuanto a las importaciones, durante lo corrido del 2015 se han aumentado los volúmenes importados de papa precocida congelada respecto a las cifras de los últimos tres años, en los cuales se importó alrededor de 20 mil toneladas de este producto y la proyección final del año 2015 nos muestra que estará cerca de las 36.000 toneladas.

i. Consumo

Como se observa en la Tabla 9, el consumo *per-cápita* de papa en Colombia presenta una tendencia decreciente, si se tiene en cuenta que en el periodo comprendido entre los años 1995 y 2013 pasó de 77 a 62 Kg/persona/año; esto representa una disminución del 20% en el periodo.

Tabla 9. Evolución del consumo aparente *per-cápita* de papa, 1995-2012

AÑO	PRODUCCIÓN (Ton.) ¹	IMPORTACIONES (Ton.) ²	EXPORTACIONES (Ton.) ²	CONSUMO APARENTE (Ton.)	POBLACIÓN (No. Habits) ³	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: ¹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Agronet

² Agronet – Importaciones y exportaciones incluyen conversión de papas procesadas a papa en fresco

³ DANE

La disminución del consumo está asociada a dos factores principales: el primero, que la producción de papa en Colombia no crece al mismo nivel de la población y, segundo, que el consumo de papa está influenciado por el cambio en los hábitos alimenticios de la población y por la fuerte competencia de productos sustitutos como el arroz, las pastas alimenticias y el plátano.

Es importante resaltar la necesidad de contar con una línea base real de consumo per cápita y no aparente que permita una medición más objetiva.

Sin duda la mejor herramienta para regular el precio es mejorando la calidad de la oferta e incrementando la demanda.

2.1.3. MERCADO INTERNACIONAL

a. Contexto internacional

Según la FAO, en el año 2012 se cosecharon a nivel mundial un total de 19,2 millones de hectáreas cultivadas en papa en 158 países. En la Tabla 10, se presenta la información de área cosechada para los primeros diez países. Es destacable que el 60% del área cosechada en el mundo esté concentrada en 5 países, China, Rusia, India, Ucrania y Estados Unidos.

Tabla 10. 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
Total	19.202.082

Fuente: FAOSTAT, 2014

Por otra parte, la FAO reporta que para el mismo año 2012, la producción mundial de papa fue de 384 millones de toneladas. En la Tabla 11 se presenta la información de los diez principales países productores de papa. Como en área cosechada, la producción también se encuentra concentrada pues el 53% de la producción de papa se genera en los mismos 5 países.



Tabla 11. 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
Total	384.010.850

Fuente: FAOSTAT, 2014

La papa sin procesar, es un producto destinado fundamentalmente al consumo interno en cada país, esto se evidencia en que su producción está concentrada en los países con mayor población y los bajos niveles de transacciones comerciales tanto de exportación como de importaciones. Según la FAO, en el año 2011 a nivel mundial se exportó-importó un total de 12,2 millones de toneladas de papa, lo que, frente a una producción mundial de 384,0 millones de toneladas, representa apenas un 3,1% (FAOSTAT, 2014). Esto está relacionado, por una parte, con el alto contenido de agua en el producto, lo que conlleva a un alto grado de perecibilidad y a elevados costos de transporte internacional. Por otro, a las cada vez mayores restricciones fitosanitarias que se imponen para proteger la producción interna de cada país y que afectan el ingreso de productos en estado fresco.

Los principales productos industriales que utilizan papa como materia prima son: papa precocida, prefrita congelada (papa a la francesa o papa en bastón), hojuelas de papa (chips), fécula de papa (almidón) y, en menor grado, harina, copos, gránulos y pellets de papa.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

b. Exportaciones

En la Tabla 12 se presenta la información referente a la evolución de las exportaciones de papa, agregadas en dos bloques. El primero, el de papa fresca en el que se suman las exportaciones de semilla de papa y papa para consumo en fresco sin procesar. En el segundo, todas las sub-partidas correspondientes a papa procesada en sus diferentes presentaciones.

Como se observa, en los dos bloques se muestra una tendencia decreciente que tiene su explicación en la solución de continuidad en las exportaciones de papa en fresco a Venezuela a partir del año 2009, que no se han podido compensar con otros mercados y también la disminución progresiva de las exportaciones a ese mismo país de papa en hojuelas.

Tabla 12. Evolución de las exportaciones de papa, 2004 – 2014

Año	Papa Fresca ¹ (Ton)	Valor FOB (U\$)	Papa Procesada ² (Ton)	Valor FOB (U\$)
2002	24.345	6.692.426	970	1.759.046
2003	15.688	4.815.031	884	1.971.360
2004	26.194	8.201.824	2.700	6.861.021
2005	23.369	9.308.235	2.632	6.335.851
2006	23.193	10.839.999	2.833	7.447.042
2007	22.272	10.595.737	3.145	8.192.068
2008	26.134	16.189.690	2.122	6.312.206
2009	20.226	15.065.886	1.750	6.101.879
2010	52,0	88.001	1.952	7.337.095
2011	3.639	2.853.060	1.773	7.167.471
2012	47,6	50.268	2.010	7.758.920
2013	54,0	61.740	1.158	3.882.302
2014*	28,3	28.422	480	1.191.884

¹ Incluido semilla

Fuente: Agronet, Cálculos Sec. Técnica CNP

² Todas las subpartidas arancelarias

* A 30 de junio

Durante el 2013, las exportaciones de papa procesada se concentraron en EEUU y Venezuela, siendo el primero el principal mercado para la papa criolla procesada en diferentes presentaciones (sub-partidas 07019 y 20041) y el segundo, el destino mayoritario de la papa en hojuelas (sub-partida 20052), como se observa en la tabla siguiente.



	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

Tabla 13. Destino de las exportaciones de papa, 2013

No. Partida	Nombre	Volumen exportado (Ton)	Valor FOB (U\$)	Países de destino
0701100000	Papas frescas o refrigeradas para la siembra	0,0	0	
0701900000	Las demás papas frescas o refrigeradas	54,0	61.740	Panamá: 46%, Aruba: 23%, Antillas Holandesas: 22%, España: 9%.
0710100000	Papas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	207,8	551.305	USA: 73%, España: 10%, Japón: 8%, Canadá: 5%, Reino Unido: 2%, Rusia: 2%
1105200000	Copos gránulos y pellets de papa	0	0	
1108130000	Fécula de papa	0,0	0	
2004100000	Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas	598,4	1.438.610	USA: 38%, Japón: 36%, Venezuela: 17%, Ecuador: 7%, Otros: 2%
2005200000	Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), sin congelar	351,5	1.892.387	Venezuela: 82%, Puerto Rico: 5%, USA: 4%, Panamá: 3%, Surinam: 2%, Otros: 4%
TOTAL		1.212	3.944.042	
Subtotal papa fresca + semilla		54,0	61.740	
Subtotal papa procesada		1.158	3.882.302	

Fuente: AGRONET

c. Importaciones

En la Tabla 14 se presenta la información referente a la evolución de las importaciones de papa, agregadas de la misma manera como se presentaron las exportaciones, es decir, en dos bloques, papa fresca sin procesar y papa procesada en sus diferentes presentaciones.

Tabla 14. Evolución de las importaciones de papa, 2004 – 2014



Año	Papa Fresca ¹ (Ton)	Valor CIF (U\$)	Papa Procesada ² (Ton)	Valor CIF (U\$)
2002	0	0	5.631	2.932.900
2003	0	0	4.262	2.112.773
2004	26,7	12.414	3.593	2.566.883
2005	0,1	759	5.129	3.664.133
2006	0	0	7.864	5.409.608
2007	0	0	5.214	5.109.864
2008	0	0	7.625	8.476.484
2009	0	0	8.981	9.217.481
2010	0,6	2.032	15.398	14.792.812
2011	0,1	90	17.520	21.610.331
2012	0,0	0,0	22.159	25.025.071
2013	24,4	8.680,0	24.197	30.785.251
2014*	0,0	114,0	16.564	19.725.091

¹ Incluido semilla

Fuente: Agronet, Cálculos Sec. Técnica CNP

² Todas las subpartidas arancelarias

* A 31 de julio

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

Como se observa, en los últimos diez años las importaciones de papa sin procesar han sido mínimas, correspondiendo a importaciones de tubérculos destinados a procesos de investigación. Comportamiento diferente han tenido las importaciones de papa procesada que en el mismo periodo se han incrementado un 573%, al pasar de 3.573 toneladas importadas en 2004 a 29.197 toneladas en 2014. Este incremento de las importaciones de papa procesada está causado por los volúmenes crecientes de papas pre-cocidas pre-fritas congeladas que se importan ante los altos costos del producto fabricado en el país y la oportunidad de manejo de los excedentes de temporada de los países productores de la Unión Europea y EEUU.

Durante el 2014, las mayores importaciones de papa procesada provinieron de EEUU y los países de la Unión Europea. En papa precocida pre-frita congelada (sub-partida 20041), los principales proveedores fueron EEUU y Holanda, mientras que los principales proveedores de la Fécula de papa importada en este mismo año fueron Holanda y México, como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 15. Origen de las importaciones de papa, 2013

No. Partida	Nombre	Volumen importado (Ton)	Valor CIF (U\$)	Países de origen
0701100000	Papas frescas o refrigeradas para la siembra	0,0	0	
0701900000	Las demás papas frescas o refrigeradas	24,4	8.680	Alemania: 100%
0710100000	Papas aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas	0,0	0	
1105100000	Harina, sémola y polvo de papa	46,0	337.022	Chile:99%, USA: 1%
1105200000	Copos gránulos y pellets de papa	121,3	387.120	España: 85%, Bélgica: 15%
1108130000	Fécula de papa	2.912,6	2.335.283	Holanda: 42%, México: 25%, Polonia: 12%, Alemania: 8%, Dinamarca: 6%, Francia: 6%, Otros: 1%
2004100000	Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), congeladas	20.577,0	24.785.912	USA: 44%, Holanda: 22%, Bélgica: 17%, Francia: 6%, Alemania: 4%, Argentina: 4%, Canadá: 3%
2005200000	Papas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o ácido acético), sin congelar	540,1	2.939.914	USA: 68%, Argentina: 22%, Chile: 4%, China: 3%, Canadá: 2%, Otros: 1%
TOTAL		24.221	30.793.931	
Subtotal papa fresca		24,4	8.680,0	
Subtotal papa procesada		24.197	30.785.251	

Fuente: AGRONET

2.1.4. ESTRUCTURA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PAPA EN COLOMBIA



La estructura de comercialización de la papa en Colombia se resume en la Tabla 16. Debe notarse que el eslabón más importante de la cadena son los productores quienes, como se mencionó anteriormente, en su gran mayoría corresponden a pequeños productores dispersos geográficamente. De esta manera, el acopiador rural cumple con un rol fundamental: agrupar cantidades de papa provenientes de varios productores para ser entregados posteriormente a los mayoristas a través de los camioneros. El camionero básicamente es un transportador que vende el producto y devuelve el dinero al productor cobrando una comisión sobre la cantidad transportada.

Tabla 16. Cuadro de Flujo de Comercialización de Papa en Colombia



En la cadena de comercialización de la papa, el mercado mayorista constituye el principal eslabón de la estructura en razón a que concentra los mayores volúmenes comercializados de papa en Colombia. La mayor parte de la papa cultivada por medianos y grandes productores de los departamentos de Cundinamarca y Boyacá llega al mercado mayorista de Corabastos-Bogotá constituyéndolo en uno de los mercados más importantes para la comercialización. De acuerdo a datos aportados por Fedepapa, en este mercado actúan entre 50 y 60 mayoristas que compran y venden el producto a otros comercializadores de papa.

Aun cuando Corabastos en Bogotá es considerada la central mayorista más importante, existen otros que le siguen en relevancia como los mercados de la Gran Central Mayorista de Antioquia en Itagüí, Cavasa en la Ciudad de Cali, Gran

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

Abastos en Barranquilla, Cenabastos en Cucutá y la Central de Abastos en Bucaramanga.

El nivel mayorista es considerado como un punto clave de comercialización de papa, ya que es donde se determinan las condiciones de compra de la papa. Asimismo, los mayoristas cuentan con capacidad para funcionar todos los días y otorgar crédito a sus proveedores, además de poseer la fuerza de venta a plazas públicas, instituciones, galerías, mercados, y tiendas de barrio.



Finalmente, a través de los mayoristas y comerciantes locales la papa llega a mercados terminales en ciudades donde es distribuida a supermercados, instituciones, plazas públicas y tiendas de barrio donde es adquirida posteriormente por los consumidores.

2.1.5. DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA

De acuerdo a la estructura de mercado presentada anteriormente es posible inferir que tanto mayoristas como la industria tienen un poder de negociación mucho mayor frente a los productores de papa. Así, del diagnóstico de este mercado se han detectado los inconvenientes que se describen a continuación.

- **Problemas Con Compradores Mayoristas**

Los mayores problemas con la comercialización de papa se encuentran primordialmente en el nivel de los mayoristas. Entre otras cosas, señalan que la ausencia de una definición clara de las distintas calidades de papa, conduce a que los mayoristas abusen del productor al interpretar a su beneficio las distintas calidades y variedades del producto, lo cual se podría reflejar en distorsiones en la variedad y así en el precio de compra. De igual manera, existe inconformidad de los productores por posibles restricciones por parte de las centrales mayoristas respecto de los procesos establecidos para la compra de la papa. Las denuncias señalan que existen restricciones en cuanto al horario de venta de los agricultores y manipulación arbitraria de las condiciones de compra.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- **Problemas con la Industria**

Adicionalmente, aunque tan solo el 8 al 10% de la producción de papa va dirigida a la industria existe una estructura de mercado idónea para que esta eventualmente abuse de su poder de mercado con condiciones que perjudiquen a los productores. Ante lo anterior, la Superintendencia de Industria y Comercio recomienda tomar especial atención y hacer un seguimiento continuo a este mercado y así detectar rápidamente las prácticas contra la libre competencia que puedan perjudicar a los productores de papa.

3. FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA



El Fondo Nacional de Fomento de la Papa, fue creado mediante la Ley 1707 de 2014 como una contribución parafiscal a favor del subsector de la papa, reglamentado por el Decreto 2263 de 2014, y su administración la realiza a partir del 1 de enero de 2015 la Federación Colombiana de Productores de Papa- FEDEPAPA, cuyo propósito es recaudar e invertir en los objetivos establecidos en la Ley, los cuales se enmarcan en los pilares estratégicos del sector.

3.1. CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA

El Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria de la papa fue firmado en 1999 y en su visión se refiere como estrategia, la construcción de una cadena competitiva y sostenible, económica, social y ambientalmente, orientada a resolver los requerimientos del mercado nacional e internacional. Esta cadena debe estar enfocada, a superar el atraso que presenta en algunos componentes de su estructura y a garantizar la adopción de un modelo empresarial que planifique la producción y los mercados en ámbitos competitivos a mediano y largo plazo.

La Cadena Agroalimentaria de la papa en Colombia está conformada por los productores, comercializadores, industrias de procesamiento, productores de semilla, proveedores de insumos, exportadores, la academia y los centros de investigación.

Al Consejo Nacional de la Papa, en representación de los eslabones asisten respectivamente: Federación Colombiana de Productores de Papa –FEDEPAPA;

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

la Central Cooperativa de Productores de Papa de Boyacá – COPABOY; Congelados Agrícolas S.A. –CONGELAGRO; Comestibles RICOS Ltda.; Asociación Nacional de Productores de semilla de papa –PASEMILLA; Cámara PROCULTIVOS – ANDI; PROCOSECHA Ltda. y Sánchez y Calderón Ltda., además de los representantes de los comités regionales, ha priorizado cuatro núcleos que corresponden a los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia, que en conjunto representan el 92% del área y de la producción total del país. Así mismo, en estos cuatro departamentos operan los respectivos Comités Regionales de la Cadena.

A partir del 2014 asisten en calidad de invitados las organizaciones de: Dignidad Patera y la Unidad Nacional Agropecuaria.

3.2. CONFORMACIÓN DE LA CADENA DE LA PAPA:



A nivel nacional la cadena de la papa está conformada por:

- Eslabón Industrial: Hojuelas, papas pre-cocidas, entre otros.
- Eslabón Comercio: Acopiadores regionales, comerciantes.
- Eslabón Primario: Productores de papa.
- A nivel de apoyo institucional está representado por CORPOICA, la Banca, SENA, ICA, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- Esta cadena está representada por un Consejo Nacional de la Papa, un Consejo Regional y una Secretaría Técnica Agroalimentaria de la papa dependiente de la Secretaría de Fomento Agropecuario del Departamento.

3.3. CADENA DE VALOR

Para entender el funcionamiento del sector es importante establecer los diferentes eslabones que contemplan la cadena de valor, es decir, su categoría, roles y funciones y la agregación de valor que aportan al sostenimiento del mismo, describiendo el desarrollo de las actividades del sector de la papa en cada uno de los grupos de interés.

Para ello se contemplan seis grupos de actores claves que intervienen en la cadena estratégica los cuales contribuyen a la formalización, desarrollo y continuidad del sector de la papa.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	



3.4. DESCRIPCIÓN DE LOS ESLABONES

- **Sectores Gubernamentales y No gubernamentales**



Un organismo gubernamental son instituciones estatales cuya administración está a cargo por el gobierno de turno y su finalidad es generar políticas, leyes, apoyo y acuerdos públicos entre todos los grupos de interés. Por su parte las entidades no gubernamentales son organizaciones de carácter privado con y sin ánimo lucrativo que generan bienes y servicios específicos. Estos están representados a través de sectores los cuales participan activamente del entorno macro-económico del país, participando y promoviendo en conjunto con el estado propuestas para el desarrollo del sector.

- **Empresas ofertantes de productos y/o servicios**

Una vez definidas las organizaciones de apoyo y dentro de las no gubernamentales se especifica el grupo de empresas interrelacionadas que trabajan y que colaboran en la cadena de valor con el proceso de financiamiento y de abastecimiento de materias primas para el cultivo de la papa. Estas son de orden en su mayoría privadas y se constituyen en nacionales y multinacionales.

- **Productores**

Los productores son el eslabón más importante de la cadena y están representados por aquellos agricultores ubicados en las diferentes zonas productoras del país. Pequeños, medianos y grandes hacen parte del sistema productivo papa y son la base para la aplicación de políticas enmarcadas en los pilares estratégicos.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- **Comercializadores y transformadores de producto en fresco**

Estos actores claves en la cadena de valor, son todos aquellos que representan a la comercialización del producto y que pueden ser simplemente como operadores logísticos o empresas agroindustriales quienes transforman el producto en fresco.

- **Canales de comercialización detallistas y de consumo**

Los comercializadores minoristas es el penúltimo eslabón que contempla la cadena ya que a través estos actores el consumidor final tiene acceso a la papa, ya sea en fresco y/o transformada

- **Consumidor final**



Es aquel que hace uso del producto final (papa en fresco y/o transformada) y lo disfruta en diferentes momentos de consumo a través de distintas formas generando hábitos nutricionales.

3.5. SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE VALOR

La interacción de los diferentes actores de la cadena se basa en procesos estandarizados los cuales son los puntos de partida para las acciones que se implementan donde la unión de cada eslabón se complementa de manera homogénea, es decir, la segmentación de cada actor se fundamenta en características similares que atienden las necesidades, comportamientos y formas de actuar en el sector. Es importante resaltar que las variables de segmentación se definen con puntos de partida los cuales involucran mediciones cualitativas y cuantitativas.

3.5.1. SEGMENTACIÓN EN SECTORES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES

Para este eslabón y acogiendo cada grupo de interés se define:

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

3.5.1.1. SECTOR GUBERNAMENTAL



Entidades de órgano Nacional: Son aquellas que intervienen las políticas sectoriales a nivel transversal como los ministerios (Agricultura, medio Ambiente, Trabajo, Interior, Hacienda, etc.) y sus entidades adscritas las cuales sobresalen en el sector el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica), La Unidad de Planificación de Tierras Rurales (UPRA), entre otras.

4. **Entidades de órgano Departamental:** Entidades que funcionan y basan políticas departamentales, especialmente aquellas que se establecen en las secretarías de agricultura.
- 5.
6. **Entidades de órgano municipal:** Estipuladas especialmente en las diferentes alcaldías de los municipios productores.

3.5.1.2. SECTOR NO GUBERNAMENTAL

Este grupo de actores se relacionan varios segmentos claves los cuales se agrupan en:

- **Empresas del sector Privado:** Son todas aquellas que participan activamente en el sector constituyendo la columna vertebral del sistema económico, ya que a través de ellas se provee, financia y genera avances en el eslabón productivo.
- **Gremios:** Son las organizaciones que interactúan con el sector de la papa, las cuales apoyan las políticas y directrices enmarcadas en la institucionalidad. Fedepapa como organización representativa en el sector de la papa hace parte de este segmento y sus directrices se fundamentan en buscar soluciones a las necesidades del sistema productivo las cuales son atendidas cumpliendo los estatutos establecidos de la entidad.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- **Organizaciones sin Ánimo de Lucro:** Pertenecen a este grupo toda organización que realiza actividades sin fines lucrativos en pro del sector de la papa y sus intereses generales.

3.5.2. SEGMENTACIÓN DEL ESLABÓN “EMPRESAS OFERTANTES DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS”



La segmentación de este grupo se determina de acuerdo a su actividad económica y a su tipo de oferta:

- **Empresas del sector financiero:** Son el conjunto de empresas dedicadas a la intermediación financiera donde participan compañías de financiamiento comercial, corporaciones de ahorro y vivienda, bancos, compañías de seguros, entre otras.
- **Empresas de insumos y Maquinaria Agrícolas:** Pertenecen a este grupo todas las compañías dedicadas a la fabricación, distribución y comercialización de insumos y maquinaria para la agricultura.
- **Empresas de servicios agropecuarios:** Se relacionan en este grupo las empresas que ofrecen servicios especializados como los laboratorios de análisis, tecnología, asesoramientos, etc.

3.5.3. SEGMENTACIÓN DEL ESLABÓN PRIMARIO DE PRODUCTORES

Es la segmentación que mayor importancia posee ya que en su gran mayoría las acciones desarrolladas para y por el sector giran alrededor de este eslabón productivo. Es por ello que los agricultores y/o asociaciones sin importar su tamaño se dividen en tres grupos a saber: productor Empresario, Productor Visionario y Productor Tradicional.



- **Productor empresario:** Es aquel productor que cuenta con una razón social y organización empresarial definida. Se caracteriza por tener asesoría técnica, manejo contable y administración, además, de contar con

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

instalaciones físicas y utilizar tecnología de avanzada y mecanización en sus cultivos. Su comercialización ya la tiene definida especialmente con la industria, cadena de almacenes, restaurantes y/o fruvers.

- Productor Visionario o lider:** En este grupo se destacan aquellos productores y/o asociaciones independientes que acogen sus cultivos como una empresa ya que les gusta llevar los costos de producción de una manera informal pero con la expectativa de mejorar continuamente. Atiende los acompañamientos técnicos que brindan el gremio, Umata y/o las empresas de insumos agrícolas, además son inquietos en probar nuevas tecnologías y de mantener un aprendizaje continuo a través de capacitaciones, seminarios, días de campo, charlas técnicas. Sus mayores anhelos es tener una comercialización definida y ser reconocidos por sus entornos como líderes, innovadores y visionarios.
- Productores Tradicionales:** Pertenecen a este grupo todos los agricultores que aplican el razonamiento empírico, cultural y familiar para llevar sus cultivos. Son poco receptivos al acompañamiento técnico y se asesoran normalmente por sus pares o por los dependientes de los almacenes que comercializan insumos agrícolas, además no siempre les gusta informarse del entorno. Su disposición al cambio es poca y llevan sus cultivos basados en las experiencias obtenidas durante toda su vida.



	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	



3.5.4. SEGMENTACIÓN DE COMERCIALIZADORES Y TRANSFORMADORES DE PRODUCTO EN FRESCO

Segmentación estructurada en los canales de comercialización posteriores a la cosecha, entre ella encontramos:

- **Agroindustria:** Empresa dedicadas a la transformación de la papa utilizándola como materia prima en su proceso productivo. La papa Chips y congelada, almidones y harinas son en general el producto final a comercializar
- **Comercializadores independientes:** Son todos aquellos que realizan la labor de adquisición de papa al productor de manera independiente y directa. Adicionalmente cuenta con transporte propio y bodegas en los municipios para el acopio del tubérculo.
- **Centrales Mayoristas:** Denominadas también centrales de abastos y/o plazas de mercados mayoristas o municipales. Distribuyen la papa a canales minoristas a través de bodegas ubicadas en zonas especiales.

3.5.5. SEGMENTACIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DETALLISTAS Y DE CONSUMO

- **Canal Minorista:** Son aquellos establecimientos como las tiendas de barrio, fruvers, supermercados de barrio y superetes los cuales ofrecen el producto al detal atiendo la demanda de una manera directa.
- **Cadena de Almacenes:** Como su nombre lo indica son todos los almacenes de grandes superficies organizados y distribuidos a nivel local y/o nacional, ofreciendo variedad en categorías de consumo, garantía y calidad. La comercialización de la papa puede ser en fresco, congelada, en paquete chips, entre otros subproductos.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

- Canales de consumo:** Entre este grupo se tiene contemplado los restaurantes, comidas rápidas y demás establecimiento que comercialicen papa en diversas recetas o sola pero transformada.

4. PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

Una vez establecido el contexto sectorial de la producción de papa en Colombia, y mencionar de manera reiterativa sus debilidades que se convierten en oportunidades como lo es: la baja adopción de asistencia técnica, de uso de semillas certificadas, los altos costos de producción, precios inestables en un mercado abierto, concentración de la comercialización y del destino final en fresco, la alta intermediación hasta consumidor final, el alto porcentaje de participación de agricultores pequeños y sus perfiles así como la disminución en el consumo per cápita y por ende la demanda.



El plan estratégico sectorial con vigencia 2015-2020 denominado Visión 20-20 es la ruta a seguir para lograr los diferentes objetivos determinados para el sector de la papa y que están enmarcados en tres pilares claves, además de contar con la intervención en cada eslabón de la cadena de valor y su segmentación.

4.5. MISIÓN

Promover el mejoramiento competitivo y sostenible de la cadena agroalimentaria de la papa, mediante la concertación y ejecución de políticas, estrategias y acciones que permitan mejorar el nivel de vida de todas las personas vinculadas a la cadena y ofrecer un alimento diferenciado y de excelente calidad en los mercados nacionales e internacionales.

4.6. VISIÓN

En el año 2020, se tendrá consolidada una cadena agroalimentaria de la papa competitiva y sostenible, económica, social y ambientalmente, orientada a mejorar su participación en los mercados nacional e internacional y caracterizada por la innovación tecnológica, el desarrollo empresarial y soporte de la seguridad alimentaria.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	



4.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- a. Aumentar, en un término de 5 años, la producción nacional de papa pasando de 2,6 a 3,1 millones de toneladas anuales, mediante la ejecución de programas de investigación, innovación, transferencia de tecnología y formación de los agricultores.
- b. Lograr una reducción anual del 5% en los costos unitarios de producción, a través de la implementación de alianzas estratégicas y la adopción de un modelo productivo empresarial.
- c. Incrementar los niveles de agregación de valor, pasando del 15% al 35% en un periodo de 5 años, mediante la puesta en operación de Centros Regionales de Transformación.
- d. Aumentar los niveles de procesamiento industrial, pasando del 6% al 12% en un periodo de 5 años, mediante la articulación estratégica entre los actores de la subcadena de papa industrial.
- e. Incrementar el consumo aparente *per cápita* de papa de 60 a 70 Kg/año, en un periodo de 5 años, a través de la estructuración y ejecución de un plan estratégico para la promoción del consumo.
- f. Lograr, en un plazo de 5 años, que el 25% del área sembrada de papa a nivel nacional se cultive bajo el concepto de Buenas Prácticas Agrícolas, para garantizar la inocuidad y calidad del producto, la disminución del impacto ambiental y el acceso a mercados especializados con una mayor retribución para la cadena.

4.8. PILARES CLAVES

Son la base para establecer los planes de acción de corto, mediano y largo plazo, estos son:

- SUSTENTABILIDAD
- COMPETITIVIDAD
- NUTRICIÓN

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

SUSTENTABILIDAD



Son todas las acciones eficientes del sistema productivo papa enmarcadas en el entorno externo tales como el contexto político, el medio ambiente, avances tecnológicos y los aspectos económicos y sociales los cuales mantienen el equilibrio sostenible. Para el sector de la papa este gran desafío consiste en diseñar y ejecutar estrategias en conjunto con los actores claves generando continuamente mayores avances ajustados a los diferentes entornos.

En una tendencia como la de hoy, en donde cada vez se vuelve más vulnerables en su permanencia los diferentes sectores agropecuarios debido a la escases de recursos naturales, la globalización, los desafíos sociales y los desarrollos tecnológicos es fundamental fortalecer los lineamientos comunes entre la cadena de valor los cuales están previamente definidos y conocidos por cada uno de los actores.

Los lineamientos o políticas establecen el marco para la gestión del Desarrollo Sustentable y la responsabilidad social del sector de la papa, con base a estándares y protocolos formales que a través de compromisos relacionados con el cumplimiento legal, el comportamiento ético, la creación de valor compartido, las buenas prácticas agrícolas, el bienestar de los productores, la contribución a la sociedad, el involucramiento y desarrollo de la comunidad, el respeto a los derechos humanos, la protección de la población infantil, el trabajo responsable socio-ambiental con un enfoque preventivo y de eco-eficiencia y la satisfacción del consumidor.

Las estrategias sustentables no solo asegurarán la estabilidad de los diferentes actores de la cadena de valor si no que conducen y conectan el trabajo en conjunto entre los grupos de interés asegurando su equilibrio en el tiempo.

En el caso del sector de la papa, los retos que se tienen están enmarcados en la protección y conservación del agua, el buen manejo del suelo, la concientización de los productores por el uso racional de insumos agrícolas, la aplicación de los derechos de los niños, el desarrollo rural, la aplicación de políticas de seguridad social, en manejo del post-conflicto, la disminución del analfabetismo, la aplicación de herramientas tecnológicas, la utilización del sistema financiero, la implementación de acciones preventivas frente al cambio y comportamiento del

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

clima, entre otros desafíos que permitirán la sustentabilidad del sistema productivo papa.



COMPETITIVIDAD

La competitividad es entendida como la capacidad que debe tener el sector de la papa para lograr mayores resultados de forma comparable con respecto al resto del mundo, es decir, la innovación, la información actualizada y la adaptación al cambio deben conjugar con las acciones que la cadena de valor apliquen en la estrategia sectorial.

Cada actividad que involucre la formalización y que conlleve al equilibrio del sector se considera que es competitiva cuando se permite medir la eficiencia de la misma debido a que afecta de manera positiva o negativa los diferentes eslabones de la cadena de valor. En su efecto las variables económicas como la rentabilidad, la calidad del producto, los costos de producción, el precio final, el mercadeo, la promoción, los canales de distribución entre otras son aspectos que se tienen en cuenta para el desarrollo de las acciones que conduzcan al mejoramiento de cada una de ellas.

En los aspectos competitivos se implementan las ventajas comparativas y las ventajas competitivas las cuales permiten tener una relación de medición frente a otros países, sectores y segmentos del sector de la papa. En el caso de las ventajas comparativas, estas se contrastan frente a los diferentes países productores y consumidores como la productividad, la rentabilidad y el consumo per-cápita, mientras que las ventajas competitivas se basan en la tecnología aplicada, los conocimientos y capacidades humanas además de la implementación del buen manejo en los costos de producción, aprovechamiento de los recursos, la agregación de valor al producto final y el eficaz manejo y selección de los eslabones de la cadena de valor para llegar al consumidor final.

Un análisis de la competitividad económica del sector de la papa se basa en la información que frecuentemente registra las diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales en donde definen indicadores claves los cuales enmarcan el enfoque de las estrategias sectoriales.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

Para el sector de la papa es importante trabajar en los costos de producción, la mecanización en los cultivos, el acompañamiento técnico, la comercialización del producto, la adopción de nuevas tecnologías en insumos, los centros de agregación de valor, el financiamiento, nuevos mercados, entre otros aspectos.



NUTRICIÓN

Para la ciencia médica una buena nutrición es la primera defensa contra las enfermedades, además de ser fuente de energía para vivir y estar activo, en ese orden de ideas, este último pilar contemplado dentro del plan estratégico sectorial es considerado como el motor de la cadena de valor ya que define todas las bases del uso, formas y momentos del consumo de la papa. Cada acción que contemple la elección, preparación e ingesta de la papa además del hábito dietético y el estilo de vida se enmarcan en este importante eje estratégico.

De acuerdo con la FAO, la papa es considerada a nivel mundial como un alimento esencial en la seguridad alimentaria ya que se han identificado contenidos de macro y micronutrientes, antioxidantes y componentes fundamentales para la dieta y salud de la población mundial. Los nuevos desafíos, como el cambio climático, la sostenibilidad ambiental y los rápidos cambios tecnológicos, están transformando el sistema alimentario y plantean interrogantes sobre cómo alimentar a la creciente población mundial de forma sostenible.

En este sentido, la papa cuenta con ventajas nutricionales que permiten responder a la necesidad requerida por el mundo. Retos como las acciones para incrementar la educación nutricional que permiten enseñar a los consumidores a preparar y disfrutar la papa como alimento esencial, identificar nuevos momentos de consumo y sobre todo aumentar el consumo per-cápita, tiene la responsabilidad compartida el estado, el gremio y el sector privado.

Para llevar a cabo acciones efectivas de fomento al consumo, se vienen examinando constantemente los aspectos que enmarcan los inhibidores de consumo, las formas de preparación y los hábitos del consumidor de papa quien toma decisiones frente a la información que tiene sobre este producto clave de la canasta familiar.

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	CÓDIGO: FNFP-D-PE-03	

Sin duda un plan estratégico sin recursos económicos está destinado a no avanzar, y si bien se requiere del seguimiento y actualización del mismo por las diferentes variables que le afectan, es claro generar alianzas estratégicas de cofinanciación para su ejecución. Para el caso del Fondo Nacional de Fomento de la papa, su inversión responde a los objetivos legales y a los pilares enmarcados en el presente plan y que, debido a su naturaleza, tanto los indicadores como las metas deben ser proyectadas anualmente por proyecto y acorde con sus resultados, con una guía de seguimiento generada en los marcos lógicos y en el plan de acción.

5. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, relacionamos el plan de acción:

DOCUMENTO CONTROLADO



PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN



VERSIÓN: 03

FECHA: 02-01-2018

CÓDIGO: FNFP-D-PE-03



PILAR ESTRATÉGICO	AÑO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	FUENTES DE INFORMACIÓN	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR - META
NUTRICIÓN	2016	FOMENTAR EL CONSUMO DE PAPA, con el fin de incrementar la demanda del producto papa como herramienta para la regulación de precio.	Generar momentos de consumo en los diferentes canales de consumo directo a través de la vinculación productor-canal y consumidor	Plan estratégico del sector - Estudio de hábitos de consumo (Brand - Health) año 2013	Formular y ejecutar un proyecto que permita desarrollar una campaña a través de acciones de BTL fomentando el incremento de consumo con la personalización de un referente de la papa	Cumplir los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto
			Construir plan estratégico de consumo a 5 años	Resultados campaña Ser buena papa - Como papa. La papa tiene lo suyo y campaña 2016	Contratación empresa externa para diseño del plan	
			Generar la campaña de publicidad de acuerdo al plan estratégico de consumo	Plan estratégico de consumo 2017-2021*	Contratación de agencias de publicidad	
SUSTENTABILIDAD	2018- 2019	Contar con información para el subsector de la papa para la toma de decisiones a favor de la cadena	Establecer Línea base de consumo Per-Cápit	Construcción	Contratación de un estudio con metodología "Scane Home"	Cumplir los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto
			Aplicar indicadores del plan estratégico de consumo 2017-2021*	Plan estratégico de consumo 2017-2021*	Seguimiento de indicador consumo Per-Cápit a través de metodología "Scane Home"	
			Generar información transversal para la cadena de la papa	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, entre otros	Formular y ejecutar un proyecto que permita establecer un sistema de información	
COMPETITIVIDAD	2016	Fortalecer el funcionamiento del Consejo Nacional de la papa, como órgano consultivo del sector	Generar propuestas de política para incrementar la exportación y/o disminuir las importaciones de papa	Consejo Nacional de la Papa	Formular y ejecutar un proyecto para apoyar el funcionamiento del consejo nacional de la papa	Cumplir los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto
			Contar con información para el subsector de la papa para la toma de decisiones a favor de la cadena	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, entre otros	Formular y ejecutar un proyecto que permita sustenar propuestas en comercio exterior	
			Establecer acciones para equilibrar la balanza comercial del sector de la papa	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, entre otros	Formular y ejecutar un proyecto que permita establecer un sistema de información	
COMPETITIVIDAD	2017-2018-2019	Contar con espacios para la actualización en aspectos técnicos, consumo, empresariales, que incluya la difusión de los proyectos ejecutados con recursos del Fondo Nacional de Fomento de la Papa, para los productores de papa del país.	Generar propuestas de política para incrementar la exportación y/o disminuir las importaciones de papa	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, entre otros	Formular y ejecutar un proyecto que permita sustenar propuestas en comercio exterior	Cumplir los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto
			Establecer eventos de capacitación y difusión para la actualización en aspectos técnicos, consumo, empresariales y proyectos de fondo para los productores de papa del país.	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, gremios de otros países productores, casas comerciales, entre otros	Formular y ejecutar proyectos de capacitación que aborde temas integrales para el productor de papa	
			Generar propuestas de política en temas transversales que impacten los costos de producción de la papa	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, entre otros	Formular y ejecutar proyectos que permitan sustenar y estructurar propuestas en temas transaccionales	
COMPETITIVIDAD	2016-2017-2018-2019	Contar con asistencia técnica especializada en papa, con el fin de incrementar la producción de papa por hectárea, disminuyendo los costos de producción y aumentando el porcentaje de calidades de papa.	Contar con un equipo técnico especializado en papa, que brinde asistencia técnica directa y capacitación, logre en los beneficiarios del programa incrementar la producción, disminuir costos de producción, mejorando la oferta del sector, resultados que inciden en la rentabilidad del agricultor	Fuentes primarias y secundarias: Ministerios, DANE, UPRA, Consejo Nacional de la Papa, gremios de otros cultivos, unamta, espagros, casas comerciales, entre otros	Formular y ejecutar un proyecto de asistencia técnica para papa	Cumplir los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto

	PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN		
	VERSIÓN: 03	FECHA: 02-01-2018	

APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

	ELABORÓ	APROBÓ
NOMBRE	MARITZA DIAZ CONTRERAS	PAULA ANDREA GARAVITO GUARÍN
CARGO	CONTROL PRESUPUESTAL	DIRECTOR DEL FONDO
FECHA	02-01-2018	02-01-2018

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
1	01-08-2014	Emisión del documento – FEDEPAPA.
2	01-09-2015	Documento adoptado por el FNFP y se implementa la elaboración de fichas técnicas para los proyectos viabilizados por el FNFP.
3	02-01-2018	Se elimina firma de elaborado y aprobado, se actualizan consecutivos de codificación y se incluye formato Control de Registros.