

Cadenas productivas

LOGROS Y RETOS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA EN EL MUNICIPIO DE PASTO

Diego Germán Martínez Delgado¹**Germán Alfredo López Montezuma²****Carlos Rubén Trejos Moncayo³**

Recibido: 21 de julio de 2013 Aceptado: 12 de agosto de 2013

Resumen

En los procesos productivos del mundo globalizado son cada vez más marcadas las rivalidades empresariales, razón por la cual los distintos sectores productivos deben adoptar nuevas posturas en los comportamientos tradicionales, con el fin de lograr el objetivo propuesto mediante la utilización adecuada de los recursos disponibles.

El gobierno colombiano como una estrategia industrial, ha definido los acuerdos de competitividad sectoriales. Mediante la integración del sector público y privado se propende por definir mecanismos de acción y cooperación empresarial de las distintas cadenas productivas, en busca de mayor productividad y competitividad.

Es para el Departamento de Nariño una prioridad definir las diferentes potencialidades de sus distintas regiones, con el propósito de impulsar y dinamizar las economías sectoriales. El objetivo de la investigación es identificar y caracterizar los logros y retos de la cadena productiva de la papa en el municipio de Pasto período 2003-2019, para ello es necesario reconocer el estado actual y la problemática socioeconómica de sus integrantes.

La metodología del proyecto desde el aspecto analítico-descriptivo busca identificar y caracterizar las diversas propiedades en los procesos de producción, transformación y comercialización, con el propósito de realizar una visión prospectiva del comportamiento de la cadena para el año 2019.

Palabras claves: Cadena productiva, productividad, competitividad, diagnóstico estratégico, agroindustria.

¹ Magister en mercadeo agroindustrial. Especialista en proyectos de desarrollo. Economista. Docente ocasional, ECACEN Pasto UNAD. diego.martinez@unad.edu.co

² Magister en docencia universitaria. Especialista en finanzas. Administrador financiero. Docente asistente ECACEN Pasto UNAD. german.lopez@unad.edu.co

³ Magister en mercadeo agroindustria. Especialista en gerencia estratégica de mercadeo. Administrador de empresas. Docente ocasional ECACEN Pasto UNAD. carlos.trejos@unad.edu.co

ACHIEVEMENTS AND CHALLENGES OF POTATO PRODUCTION CHAIN IN THE MUNICIPALITY OF PASTO

Abstract

In the globalized production processes are increasingly marked business rivalries, why the different productive sectors must adopt new positions in traditional behaviors, in order to achieve the objective through the appropriate use of available resources.

The Colombian government as an industrial strategy, defined sectoral competitiveness agreements. By integrating public and private sector is a tendency to define mechanisms of action and business cooperation of the different chains, looking for increased productivity and competitiveness.

It is for the Department of Nariño a priority to define the different potentials of the different regions, in order to promote and stimulate sectoral economies. The objective of the research is to identify and characterize the achievements and challenges of the potato production chain in the municipality of Pasto 2003-2019 period, for it is necessary to recognize the current status and socioeconomic issues of its members.

The methodology of the project from the analytical-descriptive to identify and characterize the various properties in the processes of production, processing and marketing, in order to perform a prospective view of the behavior of the chain by 2019.

Keywords: Production chain, productivity, competitiveness, strategic diagnosis, agribusiness.

Introducción

Según el DNP la producción agrícola del departamento de Nariño está representada en un 84,4% (403682 hectáreas) por la producción de papa, seguida apenas por un 7,9% por la producción de maíz tradicional, de ahí la importancia que producto tiene sobre la economía del Departamento de Nariño, actividad que se ha limitado a procesos de comercialización, con tímidas iniciativas empresariales orientadas hacia la transformación agroindustria. En la región la ciudad de Pasto es el principal centro de acopio y de negocios de este producto, de ahí que se lo ha identificado como punto de inicio para el desarrollo es esta v investigación.

Antecedentes de la investigación

Las cadenas productivas se han convertido en el eje de desarrollo económico y social de la región, es así con la presente investigación se quiere dar a conocer como un modelo de gestión a través del cual se generan ventajas competitivas frente a otros mercados y se logre diagnosticar debilidades y fortalezas que posee la cadena productiva de la papa, con el desarrollo de herramientas que permitan identificar el estado y la problemática actual que ayuden a determinar los retos a corto, mediano y largo plazo que posibilite el crecimiento del sector agroindustrial en la subregión centro Pasto.

Dentro de la investigación se hace énfasis en la importancia que tiene el fortalecimiento en la cadena de la papa, como apuesta económica y social en la subregión de la ciudad de Pasto; incluida en todos y cada uno de los proyectos del sector empresarial, a través de los planes de gobierno, los cuales han incorporado actividades para el fomento de la productividad y competitividad entre los gremios e instituciones en la subregión.

La existencia de algunas pequeñas empresas dedicadas a la transformación de la papa se constituye en un latente desarrollo de la industria y un agente significativo para determinar el grado de desarrollo y desafíos que conlleva la producción y/o transformación de este tipo de productos, es así que dentro de este grupo e pequeños productores se hace necesario el desarrollo y análisis del potencial de crecimiento con el que cuenta el sector ya que es una de las actividades generadora de empleo y crecimiento socioeconómico para la región.

Dentro de la metodología se aplicaron herramientas de análisis estructural DOFA, árbol de competencias y el diamante de Porter, los cuales permitieron tener un acercamiento más exacto a la situación donde se encuentra la organización como también identificar las variables críticas, los avances y los retos en cuanto a la competitividad y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Desarrollo

Metodología

La investigación adelantada en torno al comportamiento de la cadena productiva de la papa en el Municipio de Pasto es de tipo analítico-descriptivo, se busca identificar y caracterizar las diversas propiedades de los procesos de producción, transformación y comercialización. De otra parte, establecer los aspectos notables

en cuanto a estructura organizacional, procesos de inclusión tecnológica y procesos agroindustriales implementados que busquen mayor competitividad del sector.

La investigación bajo el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), se orienta hacia los factores que influyen en la toma de decisiones para la determinación de una estrategia adecuada que mejore los procesos adelantados en cada uno de los eslabones de la cadena, con la utilización de métodos de comparación que permiten analizar la capacidad competitiva de la cadena productiva de la papa en Pasto.

Con el apoyo de la metodología prospectiva y la vinculación de un grupo de expertos los cuales son seleccionados por su experiencia y conocimiento de las distintas actividades que se desarrollan al interior de la cadena, se recolecta información útil para el proceso de indagación la cual permite analizar el comportamiento de los logros alcanzados, y proyectar acciones que permitan enfrentar con éxito los retos en el futuro de mediano y largo plazo.

Una de las estrategias utilizadas para la vinculación de los integrantes del grupo focal es la obtención de la información por medio de un cuestionario estructurado y único, logrando de esta manera la vinculación de varios integrantes y representantes de la cadena productiva de la papa.

Como representantes destacados tenemos los siguientes, quienes aceptan la invitación por el grupo investigador para discutir y participar activamente de la reflexión objeto de la presente investigación: FEDEPAPA: Coordinador FEDEPAPA Nariño Doctor Jesús Efraín Vela, Secretaria de Agricultura Municipal de Pasto; Ingeniero Jaime Guillermo Castro Barba, Secretaria de Agricultura Departamental de Nariño; Doctora Margarita Belalcazar. (Cadena Productiva de la Papa), CORPOICA; Director Ejecutivo Juan Lucas Restrepo, Agenda Para El Desarrollo Local ADEL: Director

Ejecutivo Álvaro Obando, Oficina De Planeación Departamental de Nariño; Secretario de Planeación Luis Alfonso Escobar, empresarios del sector industrial de la papa en el Municipio de Pasto.

Muestra

En el Municipio De Pasto se encuentran legalmente registradas alrededor de 31 empresas del sector industrial de la papa, algunas de ellas dedicadas a la comercialización y elaboración de productos alimenticios según los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Pasto.

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con las empresas dedicadas a la transformación de la papa frita, de las cuales solo se encuentran 8 pequeñas industrias, mediante la investigación se pudo establecer que es necesario mejorar el manejo y aplicación de los procesos administrativos, así como también la formulación de estrategias de mejoramiento en el fomento de la aplicabilidad de técnicas y tecnología, innovación y punto importante la estructuración de apoyo de las diferentes entidades que hacen parte de la cadena.

Resultados y discusión

La agroindustria rural es «...un proceso de mejora del nivel del bienestar de la población rural y de la contribución que el medio rural hace de forma más general al bienestar de la población en su conjunto, ya sea urbana o rural, con su base de recursos naturales...» (Ceña, 1993: 29).

Cabe anotar que bajo este concepto, lo rural o mejor la empresa agroindustrial rural sobrepasa lo meramente agropecuario e inicia vínculos comerciales e industriales con la ciudad, tanto en la provisión de alimentos como en otro tipo de bienes y servicios como la oferta de recursos naturales, cultura, etc.⁴

Frente a este aspecto, el Departamento de Nariño ha encontrado un sin fin de obstáculos que han impedido su normal desarrollo económico, tales como: su posición geográfica distante del centro del país y de sus polos de desarrollo, la inadecuada infraestructura vial y de comunicaciones, siempre mirando el comercio como alternativa económica a su producción, sin dirigir sus esfuerzos hacia la transformación agroindustrial. La separación del sector rural del urbano es una concepción que no debe mantenerse; es necesario definir un horizonte de desarrollo y de cambio integral eliminando la línea imaginaria que separa lo rural de lo urbano para iniciar procesos dinámicos y sostenidos de manera conjunta de tal manera que la agroindustria rural crezca y se convierta en un eje clave en el desarrollo económico del departamento.

De acuerdo con el Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa en Colombia. «El cultivo de la papa en Colombia es típicamente minifundista. Según los datos del Primer Censo Nacional del cultivo realizado entre los años 2001 y 2004, el 95% de las unidades productoras de papa son menores a 3 hectáreas y de este porcentaje el 79% es menor de 1 hectárea; el 3% tienen un tamaño entre 3 y 5 hectáreas y el 2% restante es mayor de 5 hectáreas.

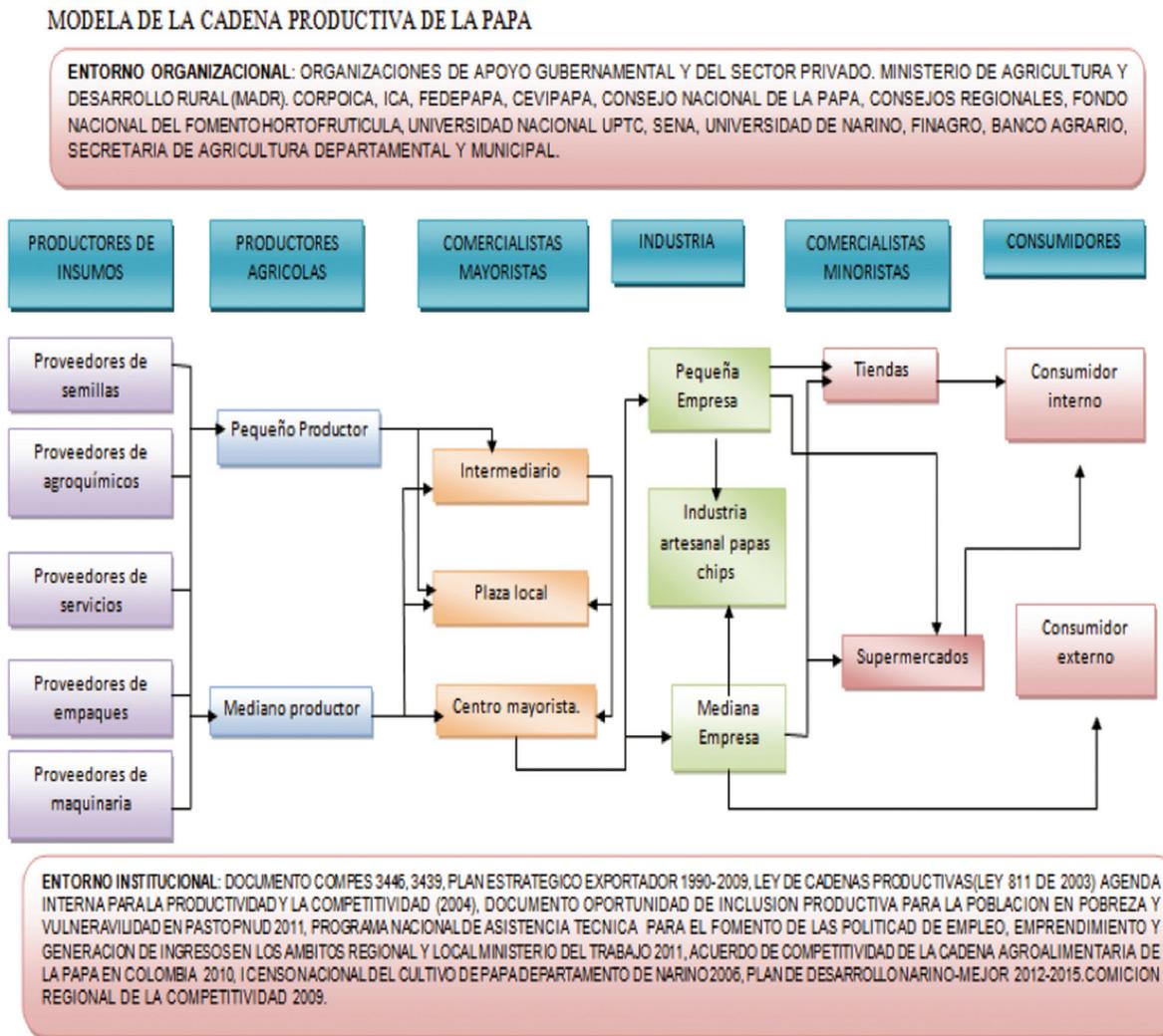
Otra característica importante del cultivo que tiene fuertes implicaciones económicas y ambientales es la tenencia de la tierra. De acuerdo con los resultados del Censo, solamente el 46% de las explotaciones se adelantan en tierra cuyo propietario es el mismo productor, el 33% se desarrolla en tierras arrendadas y el 21% restante se siembra en diferentes formas de compañías.

⁴ Al respecto, Norma Giarracca (2001), en su libro *Desarrollo Rural ¿Una nueva ruralidad en América Latina?*, Dice: «Bajo esta concepción de progreso económico, la transformación estructural va de lo rural hacia lo urbano, de lo agrícola a lo industrial, y por ende de lo atrasado a lo moderno». Según este planteamiento, lo rural se ajusta pasivamente y en función de factores exógenos. En el plano productivo el comportamiento agrícola es residual, y depende de las demandas industriales y urbanas. Lo endógeno en el sistema es la urbanización y la industrialización; y el resultado, la modernización tanto en términos técnicos como en el sistema de ideas y valores (p. 18).

En los tres principales departamentos productores, menos de una tercera parte de los cultivos disponen del agua y de la infraestructura necesaria para riego. En Cundinamarca sólo el 19% de las explotaciones cuentan con posibilidades de riego artificial, en Boyacá la disponibilidad es del 24% y en Nariño llega sólo al 14%».

Siendo uno de los objetivos de la investigación el conocer el grado de competitividad de la cadena productiva de la papa en el Municipio de Pasto, como uno de los productos regionales que manifiesta fortaleza se aplica el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de conocer los logros y el grado de competitividad de los actores involucrados.

Figura 1 Modelo de la cadena productiva de la papa



Con el propósito de conocer los logros y retos de la cadena productiva de la papa en el Municipio de Pasto, se postula el modelo formulado

por Michael Porter de las cinco fuerzas delimitan precios, costos, inversión, factores básicos que determinan la rentabilidad a futuro.

Figura 2 Fuerzas que guían la competencia del sector industrial.



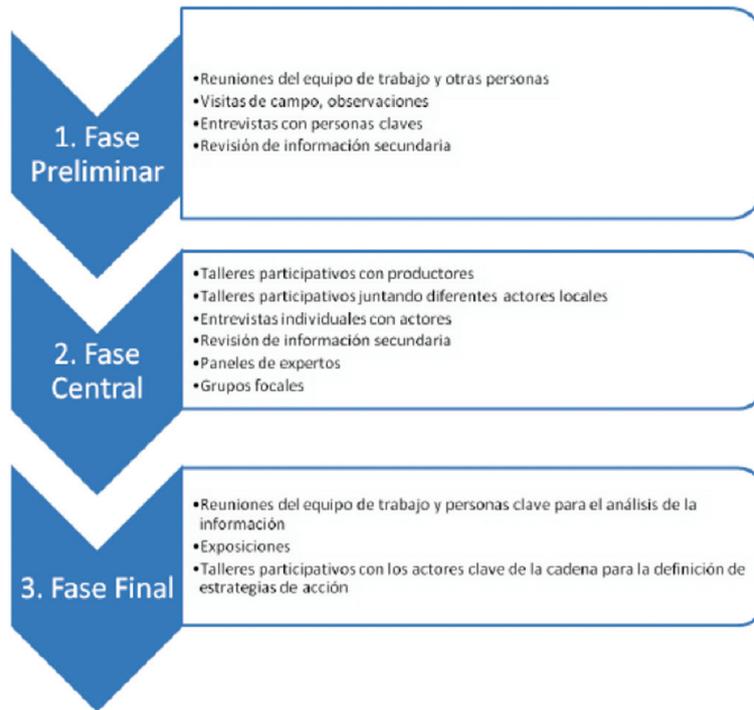
Fuente:Porter, 1980.

Tabla No---Proceso de análisis de la cadena

NIVELES DE PARTICIPACION	TIPO DE PARTICIPACION
Recolección de información	Los actores ofrecen información de forma individual y/o grupal
Análisis de la Información	Los actores reflexionan juntos y desarrollan nuevos conocimientos de la cadena
Socialización de información, retroalimentación y definiciones de estrategias con los actores	Los actores definen nuevas opciones y toman decisiones consensuadas.
Ejecución de acciones concertadas	Los actores participan en la ejecución de acciones.

Fuente: *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas* (Mayo de 2006). <http://www.rlc.fao.org/proyecto/163nze/pdf/comercio/7.pdf>. Heyden, Damien; Camacho, Patricia.

Fases de análisis de la cadena productiva



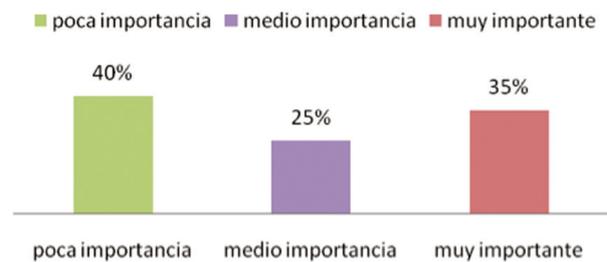
Fuente. *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas (Mayo de 2006)*. <http://www.ric.fao.org/proyecto/163nze/pdf/comercio/7.pdf>. Heyden, Damien; Camacho, Patricia.

Amenazas de entrada de nuevos competidores

Si a un sector ingresan nuevas empresas, la competencia aumentará y por ende provoca una baja en la rentabilidad, puesto que por una parte ayudara a bajar los precios y por otro provoca un aumento en los costos, es así que la empresa para mantenerse o aumentar su mercado y rentabilidad deberá realizar costos adicionales tales como: mejoramiento de los procesos, campañas publicitarias, promociones, etc.

Para el caso de análisis podemos destacar que la existencia de una economía de escala se convierte en una amenaza de entrada, representada en el cuadro siguiente.

Cuadro 1 Economías de escala

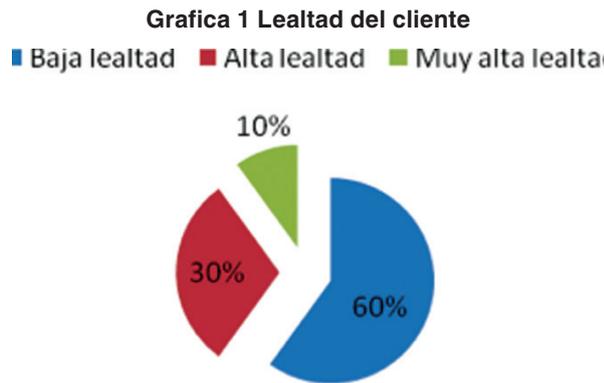


Fuente: Esta investigación

En la anterior figura, se evidencia claramente que la cadena productiva de la papa, tiene para el 40% de los miembros que conforman la cadena, una baja importancia, y para el 35%

constituye un factor importante y determinante en la productividad y competitividad en el mercado. Ante lo observado podría entenderse que existe una baja competitividad por la ausencia de tecnología, innovación e inversión en el sector productivo, por lo que no se evidencia incremento de empresas competitivas.

Otro de los aspectos analizados es la lealtad del cliente representado en la siguiente gráfica.



Fuente: esta investigación

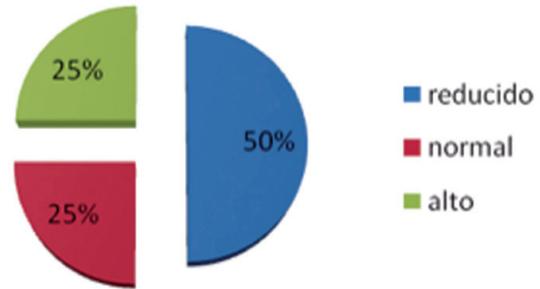
Dentro de la cadena productiva de la papa, es importante la generación de recursos, tanto para productores, intermediarios y pequeños transformadores, la cual depende en su mayoría de los clientes que integran el mercado.

De acuerdo con los datos recolectados, se tiene que un 60% de los encuestados establecen que el cliente no posee lealtad por el producto ofrecido, debido en su mayor parte por no existir diferenciación en la marca, calidad, precio, entre otras.

De igual forma se logra ver que el porcentaje restante, considera que su producto tiene preferencia por el cliente, sin saber cuáles son los atributos que este ha determinado a la hora de la compra.

Como otro de los componentes del diamante de Porter se analiza el comportamiento de los proveedores de la materia prima para ser transformada, representado en la siguiente gráfica:

Grafica 2 Costos de cambio de proveedor



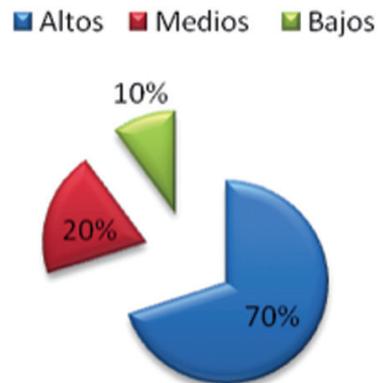
Fuente: Esta investigación

Siendo para la cadena de la papa, el proveedor factor importante para la producción del cultivo y de la transformación, los integrantes de ella, consideran que en un 50% este costo es reducido, debido a que en la subregión, existe una gran mayoría de proveedores los cuales ofrecen similitud de insumos, en cuanto a calidad, precio, forma de pago, etc.

Por otra parte el 25% de ellos establece que el costo de cambio de proveedor es alto, debido a que esto conlleva una generación de costos destinados a desarrollar nuevos proveedores, capacitar nuevos empleados y conquistar nuevos clientes.

El capital es uno de los elementos fundamentales dentro de las organizaciones y para el caso de estudio se presentan los siguientes resultados en cuanto a los requerimientos de capital al interior de la cadena.

Grafico 3 Requerimientos de capital



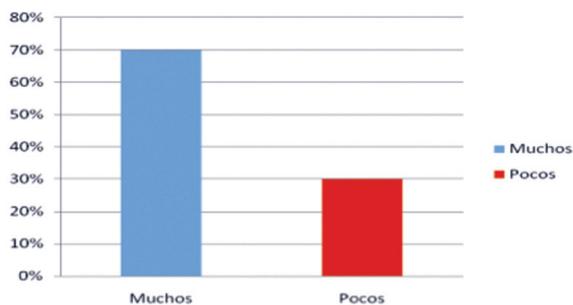
Fuente: Esta investigación

Productores, pequeños empresarios e instituciones (70%), consideran como alto el requerimiento de capital para el montaje y puesta en marcha de una cadena con un enfoque agroindustrial, donde la papa sea el insumo o recurso potencial generador de riqueza en la subregión centro-Pasto.

Rivalidad entre competidores

Para el caso del análisis de la competitividad entre los competidores los expertos manifiestan que, se ha considerado que existe un gran número de competidores, los cuales poseen características similares, no presentan diferenciación del producto, manejan el mismo nicho de mercado y es así que no se presenta una rivalidad notoria. Adicionalmente para los productores la papa como producto regional presenta diversos cambios e inestabilidad de los precios lo cual no permite ser competitivos en los mercados.

Grafica 4 Porcentaje de competidores.



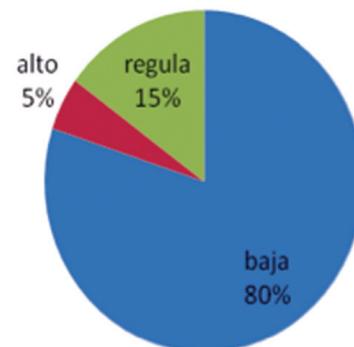
Fuente: esta investigación.

Ahora bien, dentro de esta fuerza se tuvo en cuenta la importancia que tiene el crecimiento de la industria en la papa en la subregión centro-Pasto, la cual no ha tenido un alto desarrollo como lo manifiestan los expertos en sus respuestas a las preguntas formuladas, la mayor parte de las empresas transformadoras son pequeñas, no trabajan con tecnología de punta, no desarrollan investigación, motivo por el que no se genera gran diferenciación con otras empresas. Es así que casi el 80% considera que la industrialización en los procesos es baja. Así también este crecimiento se ve sumergido por la

inestabilidad de los precios en el producto, donde productores afirman «el precio de la papa, continuamente se ve amenazado por el clima, la tendencia minifundista lo cual impide llegar a competir en otros mercados», sumado a ellos el precio se ve afectado por los numerosos intermediarios que impiden un acercamiento con el consumidor final.

Por otra parte y como aspecto relevante dentro de esta fuerza, ésta el desconocimiento de los requisitos legales que se deben cumplir para la conformación de cadenas productivas, es así que en un 70% de los productores, no conocen los términos, requisitos e importancia de constituir, formar o ser partícipe de una cadena.

Grafica 5 Crecimiento de la industria



Fuente: esta investigación

Poder de negociacion de los proveedores

Los integrantes de la cadena productiva de la papa en el Municipio de Pasto, en cuanto al poder negociador de los proveedores en un 65 % es medio, debido a que no se tiene claro cuáles son las políticas de ventas, servicio al cliente, la existencia de un gran número de proveedores de insumos, los cuales ofrecen los mismos productos, sin diferenciación en precio, calidad, entrega, etc.

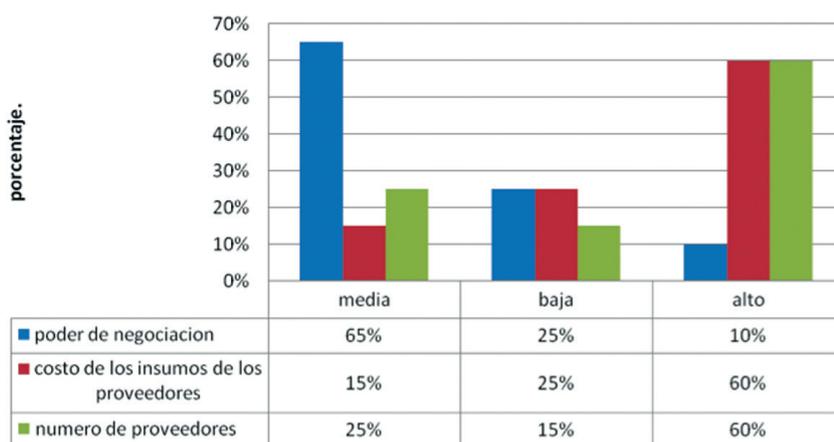
Por otra parte, se referencia proveedores como los de semilla que establecen valores comerciales altos; adicionalmente este tipo de semilla involucra el incremento en los costos de insecticida, pesticidas, abonos, entre otros, productos

que son de alto costo para el pequeño productor. Por lo que alrededor del 60% de los indagados afirman que ciertos insumos tienen un costo no accesible a sus presupuestos.

Se logra establecer que existe un gran número de proveedores en la subregión, los cuales satisfacen las necesidades de productores y

transformadores de papa, donde el 60% de los consultados afirma que existe un gran número de proveedores, con gran compromiso y cercanía a su sitio de trabajo, que ofrecen los mismos productos o insumos y como consumidores es posible cambiar de proveedor con gran facilidad.

Grafica 6 Poder de negociación de los proveedores



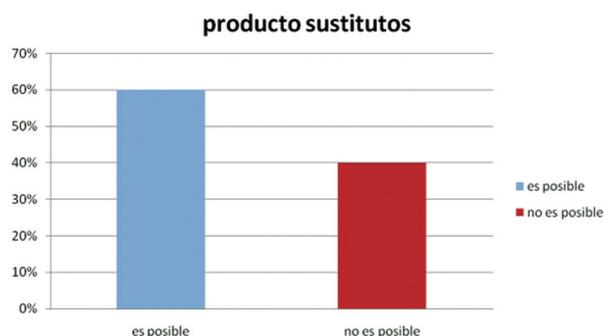
Fuente: Esta investigación

Poder de negociacion de los clientes

La negociación con el cliente por parte del productor y transformador es alta, puesto que al momento de la compra, el cliente puede acceder al producto en cualquier lugar de la subregión, sea tiendas, centros comerciales, plazas de mercado entre otras, mientras que al hablar de poder de negociación, esta no es notoria, puesto que los productores, no hacen una clasificación de sus clientes. La mayor parte de la producción de la papase comercializa a través de intermediarios, lo cual impide que el productor conozca o identifique al consumidor final.

Respecto a los productos sustitutos, la competencia de las empresas industriales de papa está dada por las 8 empresas previamente registradas en cámara de comercio, es así que alrededor del 60% de los fabricantes consideran que los clientes tienen un acceso a productos sustitutos.

Grafica 7 Facilidad para encontrar productos sustitutos



Fuente: esta investigación

Amenaza de productos sustitutos.

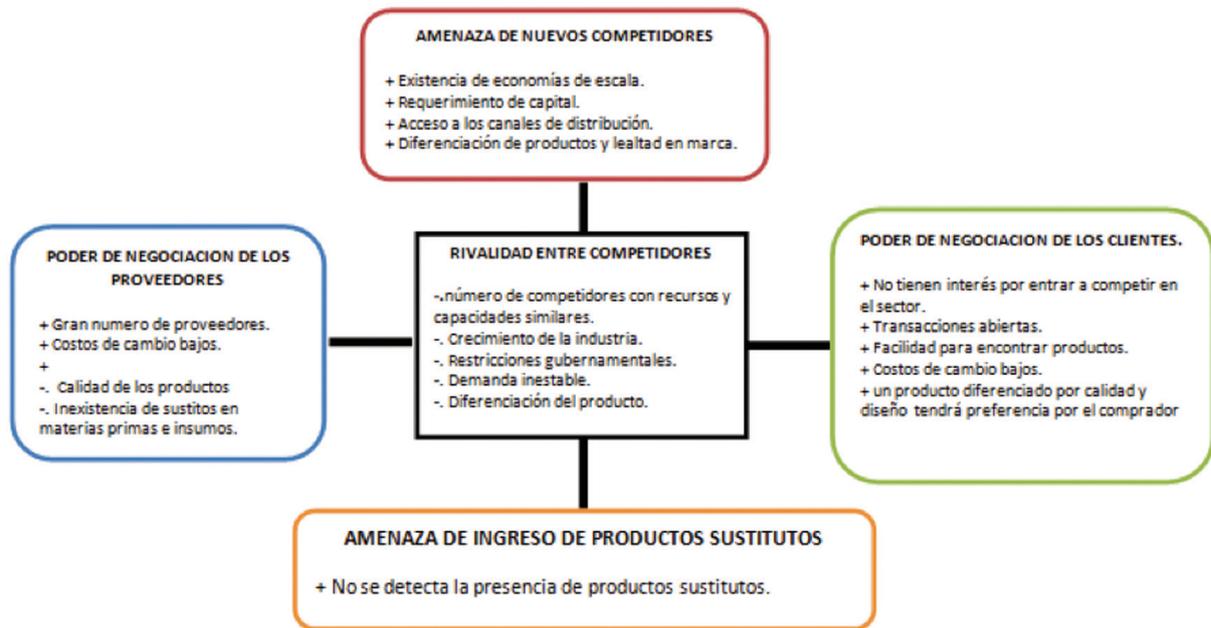
Tanto productores como transformadores que hacen parte de la cadena productiva de la papa, consideran que el producto ofrecido en el mercado, no contiene características que marquen la diferencia y preferencia por parte del cliente. Aunque el valor de venta no es elevado, el producto no posee

cualidades de innovación, calidad, debido a los bajos niveles de inversión, capacitación y mejora de cultivos e incorporación de tecnología.

Es así que el cliente, tiene un gran número de productos sustitutivos, en diferentes marcas,

presentaciones, precios y lugares donde puede comprar. Por lo cual miembros de la cadena consideran que en un 80% el mercado puede acceder con gran facilidad y disponibilidad a un producto sustitutivo con igual o mejor precio.

Figura 3 Representación del diamante competitivo de Porter para la cadena productiva de la papa en la subregión centro Pasto



Fuente: Esta investigación

Conclusiones

La cadena productiva de la papa en la subregión centro-Pasto, como una de las apuestas económicas, requiere de la búsqueda de factores claves para poder construir un escenario favorable.

Siendo un sector que durante años ha venido sobreviviendo, sin logros sobresalientes; la investigación permite despejar algunos aspectos que generan mayor acercamiento en cuanto al progreso que ha tenido.

La cadena de la papa en el año 2011 para la subregión centro del departamento, representó el 35,38% en un valor de 43.363 millones

de pesos del total de la producción. Siendo además una de las actividades que género un significativo número de empleos en el sector rural, se considera un aspecto socioeconómico importante; el cual es notorio con un número de 3.576 empleos dedicados al cultivo y producción de papa. En el municipio de Pasto, por otra parte la producción de papa se evidencia en la siembra y producción de 2965 hectáreas para el primer semestre de 2011 ubicados en los diferentes corregimientos, destacando la actividad del sector primario y la tendencia a la agricultura y aprovechamiento de la tierra.

La población tendiente a una producción minifundista, presenta limitantes para incrementar su producción, entre ellos la falta de capital para invertir en semilla certificada, compra de insumos agroquímicos, asistencia técnica, tecnología y maquinaria impiden el aprovechamiento de los recursos y de la tierra. Esta situación un poco desfavorable, también se ve amenazada por la cantidad de intermediarios dentro de la comercialización del producto, aspecto que devalúa el precio de venta y el beneficio para el pequeño productor.

Es evidente que el desarrollo de la cadena, se ve afectado por los altos costos de producción, al igual que la disminución del rendimiento por hectárea, la cual no es superior a 3 o 5 hectáreas de cultivo, sumado a ello la falta de tecnología e infraestructura para el manejo eficiente del agua, los sistemas de riego, las deficiencias en los sistemas de mercadeo y comercialización, la dependencia de intermediarios, la carente inversión, la fluctuación del precio son factores que dificultan la competitividad de la cadena y torna difícil el crecimiento económico de la región.

Es así que aunque la papa es un producto que posee una gran aceptación y preferencia por los consumidores, esta se cultiva en su mayoría para consumo interno en la subregión, debido a la falta de un centro de acopio, que permita al pequeño productor comercializar su producto. De otra parte, la tendencia a prácticas tradicionales del manejo del cultivo, el uso inadecuado de los suelos, de insumos y de los recursos naturales, eleva los costos de la producción y disminuyen el porcentaje de competitividad.

La cadena de la papa, aun a pesar de los esfuerzos y logros obtenidos por las instituciones pertenecientes al sector, la cuales trabajan en busca de mejorar las condiciones económicas, competitivas y productivas para los productores, no ha trascendido a nivel departamental.

Finalmente a través del desarrollo de las diversas estrategias planteadas por instituciones y posibles acciones en la cadena productiva, se trata de aprovechar cada uno de los potenciales que posee la subregión, la unión entre productores, comercializadores, transformadores e instituciones integrantes de la cadena permiten superar los inconvenientes formulados y convertirse en una de las cadenas más representativas y fuertes a nivel departamental.

Recomendaciones

Después del proceso de recopilación teórica y práctica del presente documento se llega a las siguientes recomendaciones.

Es importante que las entidades gubernamentales actúen de forma organizada, para que exista un mayor aprovechamiento y acercamiento con los principales actores de la cadena.

Se recomienda que las entidades integrantes de la cadena productiva, como asociaciones, federaciones, instituciones del sector mantengan continuamente una participación activa en el tema, brindando información necesaria y actualizada.

La capacitación y asesoría en aplicación de técnicas, manejo de herramientas tecnológicas, manejo de suelos, aprovechamiento de recursos hídricos, comercialización y mercadeo son las herramientas básicas para el crecimiento empresarial que permiten el mejoramiento de la producción y competitividad.

La subregión centro-Pasto, posee una ventaja comparativa significativa, que al ser adecuadamente explotada permitirá fortalecer las condiciones económicas y sociales de sus habitantes, como también un mayor reconocimiento de la cadena y su cultivo.

Referencias

- Asociación Nacional de Industriales, (1980). La agroindustria en Colombia *Revista ANDI* No 49.
- Bonet, J, (2006). *La terciarización de las estructuras económicas regionales en Colombia*. No 67 Enero. Cartagena: Banco de la República.
- Canzanelli, G, (2004). Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza. Paper No1. Napoli Italia.
- Cámara de Comercio de Pasto, (2011). Censo económico empresarial de Nariño y regional Cámara de Comercio Pasto.
- Cuenca M, Menza, V, (2009). Comisión Regional de Competitividad Plan de Competitividad e Nariño. Coordinación Regional de Competitividad. San Juan de Pasto.
- Damien, H. & Camacho P. (2006) Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de desarrollo económico de la Plataforma Rural. Quito Ecuador.
- Depósito de documentos de la FAO, (2011). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Parte II. La Agroindustria y el Desarrollo Económico.
- FACEA, (2010). Cuentas económicas del Municipio de Pasto CEDRE 2005-2010. Universidad de Nariño San Juan de Pasto.
- FEDEPAPA, (1997). Mercadeo de la papa en Colombia. En: *Revista papa* No 18. Diciembre. Bogotá.
- Godet, M. & Philippe, D. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y territorios. Serie de Investigación No 10
- Ibarra, D & Miranda, B. (2011). Diagnóstico producción de papa en el Municipio de Pasto. Alcaldía de Pasto. Secretaría de Agricultura.
- Ministerio de agricultura y desarrollo rural. (2011). Ciencia y tecnología para la competitividad del sector agropecuario. Bogotá, MADR. p.171
- Ordoñez, J. (2010). Consolidado agropecuario 2010 Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente de Nariño UMATAS del Departamento. CCI. 2008. Pasto.
- Presidencia de la República, (2008). Diagnóstico socioeconómico del Departamento de Nariño. Bogotá.
- Acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa en Colombia . Diciembre de 2010
- Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas (Mayo de 2006). <http://www.rlc.fao.org/proyecto/163nze/pdf/comercio/7.pdf>. Heyden, Damien; Camacho, Patricia.