

**Propuesta de una estrategia de negocios inclusivos para la exportación de ñame de la
Subregión Montes de María**

Eylen Arroyo Morales

**Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Negocios Internacionales
Cartagena de Indias**

2017

**Propuesta de una estrategia de negocios inclusivos para la exportación de ñame de la
Subregión Montes de María**

Eylen Arroyo Morales

Tesis para optar por el título de magíster en Negocios Internacionales e Integración

Dr. Luis Miguel Bolívar Caro

Director

Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Negocios Internacionales

Cartagena de Indias

2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien me permitió hacer parte de este proceso y me dio las fuerzas para avanzar, a mis padres y hermanos que son el motor de mi vida y hacen parte de mi felicidad.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por mostrarme el camino, por darme la fuerza necesaria para avanzar y por traerme donde estoy.

A mis padres, hermanos y familia en general que me ha acompañado siempre y hacen parte indispensable en este logro.

Al Departamento de Sucre y a todos los formuladores de tan valioso proyecto, que confiaron en 200 jóvenes con ganas de estudiar y de aportar al crecimiento competitivo del Departamento.

A mis maestros y Director de Tesis, Luis Miguel Bolívar por la paciencia y confianza.

A mis compañeros de estudio y compañeros de fórmula; Carlos, Karina y Piedad, que con paciencia y cariño fueron el complemento perfecto para aprovechar y degustar esta etapa.

Resumen

Título: Propuesta de una estrategia de negocios inclusivos para la exportación de ñame de la Subregión Montes de María

Autores: Eylen Arroyo Morales

Palabra claves: cadena productiva, internacionalización, negocios inclusivos, hoja de ruta

Descripción: Este proyecto de investigación ha identificado los obstáculos claves para el desarrollo competitivo de las exportaciones de la producción de ñame, lo cuales se asocian a situaciones problemas puntuales en cada uno de los eslabones de la cadena y su propia dinámica. Sin embargo, en términos generales, la cadena productiva del ñame específicamente en la sub región Montes de María tiene bajos niveles de productividad, un escaso desarrollo tecnológico, insuficiente mano de obra calificada y una alta informalidad, aspectos que impactan negativamente en la cadena de valor.

La metodología aplicada para el levantamiento de la información primaria se hace con la aplicación de entrevista estructuradas a actores claves en cada uno de los eslabones de cadena, es decir productores, empresas exportadoras e instituciones de fomento para la gestión. Lo anterior permitió conocer algunos datos particulares de estas empresas, en el contexto que operan, posterior a ello, se realizó un análisis PEST y DOFA para diagnosticar la realidad y situación actual tanto de las empresas productoras, como las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

De esta manera, el documento del proyecto se construyen a partir de capítulos en el cero capítulo, se presenta la identificación del problemas, justificación, antecedentes y metodología; en el capítulo uno se describe el marco referencial, marco conceptual y el marco teórico; en el capítulo 2, se documenta la información de línea base para sistematizar las fuentes bibliográficas reportada en estudios para la sub región Montes de María, en el Capitulo3 se hace el análisis de Benchmarking y se construyen el reporte final, finalmente; en el capítulo 4 se expone el diseño de la propuesta de hoja de ruta para la exportación de las organizaciones productoras de ñame.

Abstract

Title: proposal for an inclusive businesses strategy for exportation yam of the sub-region Montes de Maria

Authors: Eylon Arroyo Morales

Key words: productive chain, internationalization, inclusive businesses, roadmap

Description: This research project has identified the key obstacles for competitive exports in yam production. They are related to specific problematic situations in each one of the links in the chain and its own dynamics. However, in general terms, the yam productive chain – specifically in the sub-region of Montes de Maria – has low levels of productivity, a scarce technological development, insufficient qualified workforce and high informality. These are aspects that impact the chain of value negatively.

The methodology applied for gathering primary information was done by carrying out structured interviews to key actors in each one of the links in the chains; that is, producers, exporting companies and institutions for capacity building. This allowed for the knowledge of particular data about these companies in the context in which they operate. Later, PEST and SWOT analyses were done to diagnose the reality and the current situation for producing companies, as well as the opportunities that international markets are offering.

In this way, the document for the project is built by chapters. Chapter zero presents the identification of problems, justification, background and methodology. Chapter one will describe the frame of reference, conceptual framework and theoretical framework. Chapter 2 will document base information to systematize bibliographic sources in studies for the sub-region of Montes de Maria. In chapter 3, there is an analysis on Benchmarking, and the final report is built. Finally, chapter 4 showcases the design for a roadmap for the export of yam producing organizations.

INTRODUCCIÓN

Esta propuesta de investigación se realiza a partir de la modalidad de investigación descriptiva cualitativa desde un enfoque estratégico que busca fomentar los procesos de internacionalización, es decir, plantea y propone una herramienta de hoja de ruta para asociaciones productoras que sirva de guía en el impulso de las exportaciones de ñame en la sub región Montes de María.

Las razones que se tuvieron en cuenta para abordar esta temática están centradas en la mejora del proceso de comercialización y la oferta de productos agrícolas a partir del fortalecimiento de la cadena productiva. Por lo tanto, el objetivo principal se enfoca en proponer una estrategia de internacionalización para las empresas productoras de ñame de la subregión Montes de María departamento de Sucre, mediante un esquema de cadena de valor que integre los negocios inclusivos a la hoja de ruta de exportación a Estados Unidos y la Unión Europea.

Para cumplir con el propósito del objetivo principal es necesario en primera medida diagnosticar el contexto socio económico de los actores de la cadena productiva del ñame; segundo, identificar las principales barreras de acceso a los mercados internacionales; tercero, analizar a partir de la herramienta Benchmarking el desempeño organizacional de las empresas productora de ñame en Costa Rica con relación a las de Colombia y finalmente diseñar una propuesta para la cadena de valor de las empresas productoras de ñame que integre la estrategia de negocios inclusivos a una hoja de ruta para la exportación.

La metodología aplicada es descriptiva y analítica, tiene tres momentos: primero se recopila información de línea base para el diagnóstico. Es decir, se realiza recolección de datos mediante la aplicación de entrevistas a actores de la cadena de valor (públicos, privados, académicos y productores nativos). Segundo, se recoge información secundaria de experiencia exitosa internacional en la gestión de TLC para la producción de ñame desde el esquema de negocios inclusivos, para lo cual se utiliza en método comparativo (benchmarking). Para consolidar lo anterior se tiene en cuenta la información identificada en el análisis PEST y DOFA. Y tercero, se propone el esquema de cadena valor de la producción de ñame y hoja de ruta de exportación, a partir del modelo de negocio inclusivo enfocado a los mercados de EEUU y la UE.

Tabla de Contenido

1. ANTEPROYECTO.....	1
1.1 Identificación del problema.....	1
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 Objetivo general	4
2.2 Objetivos específicos.....	5
3. JUSTIFICACIÓN.....	5
4. ANTECEDENTES.....	8
4.1 Contribuciones previas.....	8
4.2 Producción de ñame a nivel mundial	11
4.3 Producción de ñame en Colombia.....	13
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	15
5.1 Tipo y método de investigación	15
5.1.1 Delimitación de la información.	18
5.1.2 Población y muestra.....	18
5.1.2.1 Etapas.....	19
6. MARCO DE REFERENCIA.....	20
6.1 Marco conceptual	20
6.2 Marco teórico	22
6.2.1 Internacionalización del sector agrícola.	22
6.2.2 Tratados de libre comercio.	25

6.2.2.1	<i>Importancia de los tratados de libre comercio para la economía colombiana.</i>	25
6.2.3	Cadena de valor.	28
6.2.3.1	<i>Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva</i>	30
6.2.3.2	<i>Mapa de actores de la cadena de valor del ñame de los Montes de María</i>	31
6.2.4	Planes de negocio inclusivos.	32
6.2.4.1	<i>La Estrategia Nacional de Negocios Inclusivos</i>	34
6.2.5	Metodología benchmarking.	36
6.2.5.1	<i>Fundamento teórico y metodológico</i>	36
7.	DIAGNÓSTICO DE ESTUDIOS RELACIONADOS CON LA CADENA PRODUCTIVA DEL ÑAME EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE	38
7.1	Información de línea base	38
7.2	La cadena de ñame insertada al segmento estratégico del negocio agroalimenticio	44
7.3	Oferta y demanda de la producción de ñame	46
7.3.1	Producción de ñame en el departamento de Sucre.	46
7.3.2	Exportación de ñame colombiano a mercados externos.	47
7.4	Resultados de entrevistas a los actores de la cadena de valor del ñame	50
a.	Eslabón productivo: Organizaciones productoras	50
b.	Eslabón exportador: empresa exportadora	52
c.	Instituciones de fomento y fortalecimiento de la cadena productiva de ñame	54

8. ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES	59
8.1 Análisis del entorno EEUU y EU.....	59
8.1.1 Análisis PEST: EEUU.....	59
8.1.1.1 <i>Factor político</i>	59
8.1.1.2 <i>Factor económico</i>	61
8.1.1.3 <i>Factor Social</i>	63
8.1.1.4 <i>Factor Tecnológico</i>	65
8.1.2 Análisis PEST: UE.....	68
8.1.2.1 <i>Factor político</i>	68
8.1.2.2 <i>Factor Económico</i>	69
8.1.2.3 <i>Factor Social</i>	70
8.1.2.4 <i>Factor Tecnológico</i>	71
8.2 Requisitos de acceso de la producción de ñame	73
8.2.1 Requisitos de acceso a EEUU.....	73
8.2.2 Requisitos de ingreso de la producción de ñame UE.....	75
9. ANÁLISIS BENCHMARKING	77
10. ANÁLISIS DOFA	92
11. PROPUESTA DE ESQUEMA DE CADENA DE VALOR	98
12. HOJA RUTA PARA LA EXPORTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PRODUCTORAS DE ÑAME.....	102
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111

14. ANEXOS.....	115
14.1 Diseño del instrumento de recolección de información: Entrevista (actores productores, exportadores y gestores del sistema de valor)	115
14.2 Transcripciones de las entrevistas	120
15. BIBLIOGRAFÍA	139

Listado de Gráficas

Gráfica 1. Producción de ñame a nivel mundial (Miles de toneladas), (FAO, 2013).....	12
Gráfica 2. Producción de ñame en relación a los años de cultivo (Toneladas), (Agronet 2007-2014)	13
Gráfica 3. Producción de ñame por departamentos (Toneladas), (Agronet 2007-2014)	14
Gráfica 4. Exportaciones de ñame en Colombia (Dólares), Legiscomex (2012-2016)	48
Gráfica 5. Destino Exportaciones de Ñame en Colombia, Legiscomex (2012-2016).....	49
Gráfica 6. PIB Percápita (USD) Estados Unidos, (World Bank, 2015)	62
Gráfica 7. Población hispana en Estados Unidos en millones. Fuente: U.S. Census Bureau	64
Gráfica 8. % PIB en I+D EEUU (Work Bank, 2013).....	66
Gráfica 9. Importaciones de Ñame EU (Toneladas) (EUROSTAT, 2013)	71
Gráfica 10. Rentabilidad de la producción de ñame (Área cosechada (ha); Producción(ton); Rendimiento (hg/ha)): Colombia - Costa Rica (Legiscomex 2010-2014), (FAO 2010-2014), (Procomer 2010-2014)	91
Gráfica 11. Exportaciones (dólares): Colombia - Costa Rica (Legiscomex 2012-2016), (Procomer 2012-2016)	92
Gráfica 12. Cadena de Valor de Ñame Bajo el Modelo de Negocios Inclusivos, Elaboración Propia	98

Listado de tablas

Tabla 1 Metodología de recolección de la información.....	16
Tabla 2 Estructura de los tratados de libre comercio.....	26
Tabla 3 Aportes de relevancia fundamental para el desarrollo de la cadena productiva del ñame	39
Tabla 4	43
Tabla 5 Análisis de entrevistas: organizaciones productoras	50
Tabla 6 Análisis de entrevistas: empresa exportadora.....	52
Tabla 7 Análisis de entrevistas: instituciones de fomento y fortalecimiento de la cadena productiva del ñame	54
Tabla 8 Principales productos importados por EEUU.....	62
Tabla 9 Objetivos de Benchmarking: Costa Rica.....	78
Tabla 10 Experiencias de exportaciones de ñame: Colombia – Costa Rica.....	80
Tabla 11 Matriz para enfocar procesos de Benchmarking.....	86
Tabla 12 Matriz para enfocar procesos de Benchmarking: Colombia.....	88
Tabla 13 Cuadro Comparativo Colombia - Costa Rica (2013).....	90
Tabla 14 Análisis DOFA: Asociaciones productoras de ñame de Montes de María.....	93
Tabla 15 Formato Entrevista Organizaciones Productoras de Ñame	115
Tabla 16 Formato de Entrevista Exportadores de Ñame	117
Tabla 17 Formato de Entrevista Gestores	119

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Cadena de Valor del Ñame, Elaboración propia.....	31
Ilustración 2. Productos o actividades de las apuestas productivas	39
Ilustración 3. Mapa de Agentes del Negocio del Ñame.....	40
Ilustración 4. Nivel del desarrollo empresarial y estructura del Negocio.....	41
Ilustración 5. Visión Prospectiva de los Montes de María 2032	41
Ilustración 6. Ruta Competitiva del Departamento de Sucre, Comisión Regional de Competitividad.....	42

1. Anteproyecto

1.1 Identificación del problema

Dentro del territorio del Departamento de Sucre se cultivan diversos productos agrícolas que son clasificados según su periodo de cosecha en transitorios, anuales y permanentes. Específicamente en la sub región Montes de María los cultivos anuales con mayor representación comercial son: ñame, tabaco negro y yuca. Se denominan así debido a que tienen como característica principal producir una cosecha al año. Esto, en razón de que su período vegetativo o su sistema de cosecha es mayor de seis meses (Peralta & Salas, 2009).

El ñame al igual que la yuca, se caracteriza por ser un cultivo predominantemente de la economía campesina, es de alto consumo dentro de la dieta básica de la población (más rural que urbana), de tecnología tradicional, con poco requerimiento en el uso de maquinaria agrícola e insumos químicos, es cultivado generalmente en pequeñas parcelas, en asocio con otras especies de auto consumo como ajonjolí y maíz. Lo que representa beneficios para la seguridad alimentaria en pequeñas unidades agrícolas, y abastecimiento al mercado local (Peralta y Salas, 2009).

Esta planta, originaria de América Latina, se produce principalmente para la atención de la demanda del consumo humano y subsistencia alimenticia de los pequeños agricultores. No obstante, se han desaprovechado las múltiples ventajas que posee; característica de genética productiva: alto rendimiento productivo, alta tolerancia a suelos pobres, resistente a sequías

prolongadas y la capacidad para ser almacenado en el suelo. En este sentido, el ñame cuenta con ventajas comparativas, pero carece del desarrollo de las ventajas competitivas requeridas en términos de productividad (Peralta y Salas, 2009).

Las problemáticas que han sido visibles para el desarrollo de la productividad del encadenamiento del ñame se asocian a situaciones problemas de cada eslabón de la cadena, y entendiendo que para la productividad existen problemas centrales propios de su dinámica y que la comercialización tiene también su propia falencia para alcanzar las metas de demanda creciente. En términos generales, la cadena productiva del ñame de los Montes de María tiene bajos niveles de productividad, un escaso desarrollo tecnológico, insuficiente mano de obra calificada y una alta informalidad, aspectos que impactan negativamente en la cadena de valor.

En cuanto la comercialización de la producción de ñame, el punto crítico radica en los bajos niveles competitivos. En la sub región Montes de María es evidente la débil estructura de alianzas comerciales pues persiste la presencia de agentes comerciales que hacen la intermediación entre el productor y los mercados mayoristas. Una de las consecuencias de esta intermediación se refleja en el precio al productor pues resulta ser mas más bajo que el precio de oferta en las plazas mayoristas. Lo anterior, debilita la capacidad de negociación de los productores y genera desconfianza entre agentes o actores de los eslabones más avanzados de la cadena.

No obstante, la República de Colombia inició formalmente en la década de los noventa la suscripción de Tratados de Libre Comercio – TLC, que permiten la incursión de productos

colombianos en mercados internacionales, (Banco Mundial, 2005). Uno de los TLC que más interés ha generado en Colombia es el firmado con la Unión Europea, en el que las oportunidades de mercado se han potencializado. Sin embargo, el entorno competitivo nacional que permite incursionar en un mercado como la UE se enfoca en regiones del país caracterizadas por ser sectores primarios de la economía, que presentan conflictos en el uso del suelo y deben competir con productos de otros países tropicales con mayores niveles de competitividad como Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela, Mongolia, Sri Lanka, Georgia y Moldavia (Mincomercio, 2010).

El Departamento de Sucre, específicamente en la sub región Montes de María al tener la intención de convertirse en exportador de productos de materia prima agrícola deberá proyectar políticas que amplíen el porcentaje de áreas de siembras. Según cifras del IGAC, existe subutilización del territorio para producción agropecuaria del 31,4% (IGAC, 2012). Derivado de esta situación, se suman otras series de problemáticas que afectan notablemente el desarrollo de la subregión, entre las que se destacan: *“limitaciones en la infraestructura productiva de la región, una pobre red de distribución de los productos, escasa responsabilidad institucional e inadecuado manejo del suelo”* (Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de Maria, 2011). Por las razones anteriores, el Departamento de Sucre registra porcentajes bajos en el total de las exportaciones regionales (0,3%) (DANE, 2013). Como consecuencia tenemos la poca participación en mercados internacionales, tal es el caso de la Unión Europea a quien se exporta el 0,4% de los productos agropecuarios y agroindustriales (DIAN, 2013), desaprovechando las oportunidades que brindan los TLC.

Dentro de lo abordado en esta investigación, es pertinente intervenir en la problemática descrita, presentado un esquema de sistema de valor para la internacionalización de la producción de ñame (Dioscórea) en la subregión de los Montes de María Departamento de Sucre, a partir del modelo de negocios inclusivos. Entendiendo que este modelo apunta al desarrollo de las economías campesinas, propende al desarrollo local e impulsan la competitividad de los eslabones de la cadena productiva, a través de la gestión conjunta con la empresa ancla que, para este caso, se enfoca en las empresas exportadoras. Por lo consiguiente, se parte de la siguiente pregunta problema:

¿De qué manera un esquema de cadena de valor puede apoyar la exportación de las empresas productoras de ñame de la subregión Montes de María hacia los mercados de EEUU y la UE?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer un esquema de cadena de valor para la exportación de las empresas productoras de ñame de la Subregión Montes de María a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el contexto socio económico de los actores de la cadena productiva del ñame de la Subregión de Montes de María del Departamento de Sucre, a partir de entrevista estructurada.
- Identificar las principales barreras de acceso a los mercados internacionales, a partir de la metodología PEST para mercado destino y análisis DOFA para las empresas productoras de ñame.
- Analizar a partir de la herramienta Benchmarking el desempeño organizacional de las empresas productoras de ñame en Costa Rica, aportando elementos para la construcción de la hoja ruta que conecta el mercado local de la sub región Montes de María y nuevos mercados en EEUU y UE.
- Proponer un esquema para la cadena de valor de las empresas productoras de ñame de la sub región Montes de María que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación a EEUU y la UE.

3. Justificación

El cultivo de ñame (Dioscórea) constituye un importante potencial económico no solo para la región Caribe, sino también para Colombia. El hecho de estar entre los principales países

productores de un tubérculo con una creciente demanda en el mercado externo y contar con el mayor rendimiento por hectárea sembrada, debe llamar la atención no solo de los pequeños agricultores, sino también de asociaciones y entidades directamente vinculadas con el eficiente desarrollo de este cultivo (Aranza, 2012).

Según la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del departamento de Sucre, los productos o actividades de las Apuestas Productivas del Sector Agropecuario y Agroindustrial; se enfocaban para el año 2007 en los siguientes productos y procesos: Agroindustria: ganado, derivados lácteos y cárnicos, cueros y calzado; Hortofrutícola: yuca, ñame, berenjena, ajíes, aguacate y frutas (papaya, mango, maracuyá, patilla, melón, guayaba) (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

Según cifras actuales del Ministerio de Agricultura y la estrategia Colombia Siembra, el ñame está dentro de los cultivos priorizados para aumentar el número de área sembrada. Lo anterior, quedo expresado en el documento Colombia siembra para el año 2016: *“diecisiete (17) cadenas productivas aumentarán para el año 2016 en los siguientes porcentajes: ñame (687%), frutales (405%), palma de aceite (362%), arroz seco manual (157%), plátano exportación (147%), flores (73%), banano de exportación (59%), caña azucarera (49%), hortalizas (42%), cacao (26%), fique (19%), caña panelera (17%), yuca (15%), tabaco rubio (15%), plátano (15%), arracacha (8%), coco (7%).”* (Ministerio de Agricultura , 2016).

Teniendo en cuenta los avances que ha alcanzado el sector de raíces y tubérculos, se proyectan las posibles mejoras en las condiciones socioeconómicas de los productores de la sub

región Montes de María. Dentro de este proceso, es evidente que la sub región cuenta con algunas ventajas comparativas a nivel de producción las cuales se relaciona con: la vocación agrícola de la población, la fertilidad y calidad de los suelos, la extensas sabanas y áreas para cultivos, tradición cultural agrícola en yuca y ñame, suelos aptos para los cultivos de yuca, ñame. Sin embargo, en las ventajas competitivas el sector público, el sector privado, la academia y los productores nativos necesitan articular acuerdo de voluntades para gestionar la competitividad del agro negocio productivo de ñame (Dioscórea) y aprovechar las oportunidades del TLC con la Unión Europea y Estados Unidos.

A nivel de transformación industrial tiene una alta posibilidad para la industria farmacéutica y de bioplásticos. Además, del desarrollo agroindustrial de subproductos como los congelados. Esta podría ser una estrategia potencial para productos derivados de la harina y almidones de ñame dirigidas a la industria productora de alimentos concentrados para animales, a la industria panificadora y a la industria farmacéutica. Este potencial abre un amplio margen de posibilidades de crear una cadena productiva más consolidada, que involucre nuevos actores en el proceso (Contreras y Hernández, 2007).

Sin embargo, el éxito de mayor alcance se relaciona con las posibilidades de establecer alianzas comerciales directas con empresas comercializadoras y exportadoras de ñame. Pues estas alianzas formales reducen el número de intermediarios de la cadena y garantizan las relaciones comerciales sostenibles entre productores y otros agentes de la cadena. De esta manera, se aumentaría las exportaciones hacia países con los cuales Colombia ha suscrito TLC.

Por otra parte, el contexto político y el contexto económico en la actualidad favorece la cohesión del sector y ayuda al cumplimiento de las metas productivas y competitivas de la política pública del desarrollo rural. En esta parte, el Plan de Desarrollo Nacional Prosperidad para todos 2010 – 2014 establece la necesidad de los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales con diferentes países, entre los cuales se destacan Canadá, EFTA, Estados Unidos y la Unión Europea. Igualmente, afianzar los vínculos con América Latina y el Caribe para el desarrollo de estrategias de inserción activa en el Asia-Pacífico, asimismo el actual Plan de Desarrollo 2014-2018 en el eje de transformación productiva para el campo, lo ratifica con metas al 2020. (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Teniendo claras las razones anteriores, la presente investigación busca proponer un sistema de valor para la internacionalización de la producción de ñame (Dioscórea) apalancado en el modelo de negocios inclusivos, específicamente dirigido a dos de los mercados de mayor crecimiento en demanda, los cuales representan un reto en el cumplimiento de estándares internacionales de calidad agrícola, y una oportunidad para integrar la sensibilidad de los mercados hacia la inclusión de las comunidades en vías de desarrollo.

4. Antecedentes

4.1 Contribuciones previas

Los productos agrícolas industrializados, en la actualidad obtienen mejores resultados para la comercialización que los productos en fresco. Lo anterior está influenciado en gran

medida por la apertura económica y la creación de herramientas para internacionalización de bienes y servicios a nivel mundial, principalmente en los países que se encuentran en vía de desarrollo (Delfín Ortega, 2014). Cuando una empresa decide internacionalizar sus bienes y servicios se puede explicar a partir de algunas razones que tienen su explicación desde la teoría descrita por los autores Daniels y Radebaugh (2005), quienes "*contextualizan el origen de los negocios internacionales de las compañías dentro de tres posibles objetivos: expandir ventas, adquirir recursos y/o minimizar el riesgo*".

Por otra parte, Martínez (2012), logró una acertada aproximación al definir la internacionalización de los productos agrícolas como la posibilidad de crear un proceso de expansión para la actividad exportadora, en ese sentido, el éxito del proceso de internacionalización agrícola está determinado por la amplia diversificación en la oferta.

Colombia inició su apertura económica hacia los años noventa cuando adoptó la política unilateral, trayendo consigo incrementos en las exportaciones de productos y servicios colombianos, uno de ellos, el posicionamiento del sector floricultor que ha extendido su mercado a países como Estados Unidos, Europa, Japón y Canadá, convirtiéndose en el segundo país exportador de flores frescas por debajo de Holanda. Esta expansión se ha manejado en su mayoría, a través de la suscripción de acuerdos y tratados internacionales, lo que ha fortalecido el crecimiento y la creación de pequeñas y medianas empresas con modelos de internacionalización eficientes.

En Colombia, el ñame ha sido por años considerado como un producto de consumo tradicional en la región Caribe y muy poco conocido en el interior del país. Los géneros de mayor cultivo en Colombia son el *Dioscórea alata* o ñame criollo, *Dioscórea rotundata* o ñame espino y el llamado ñame diamante. Se cree que su llegada a América se produjo con el comercio de esclavos traídos de África. Así lo registran las crónicas de la conquista:

“...fue difundido en América por los navegantes hispano-portugueses a mediados del siglo XVI cuando cobró fuerza el tráfico de esclavos desde la costa occidental de África. Era un producto tan típicamente africano que un comerciante de esclavos en Cartagena se refería a un grupo comprado por él como los ñames (Aranza, 2012).

En el departamento de Sucre históricamente, la economía de la región ha girado alrededor de la producción agropecuaria y agroindustrial basada en cultivos tradicionales como yuca, ñame, ajonjolí, maíz, tabaco, aguacate, maderables y frutales; recientemente se han incorporado a la agricultura de Montes de María los cultivos comerciales como: palma africana, ají picante, cacao, entre otros. En el renglón agroindustrial, aún incipiente, se destacan el proceso artesanal de curtiembre, la fabricación de tejidos y sombreros, la producción de tabaco y el picado y el secado natural de la yuca, entre otros (Corporación PBA, 2009).

Dentro de los logros alcanzados en la subregión, se posiciona el fortalecimiento de los encadenamientos productivos primarios y los pequeños productores rurales, para estimular el desarrollo económico regional. Sin embargo, los procesos de organización campesina se

remontan a los años 90's, para este tiempo el ñame era un cultivo para el autoconsumo y mercados locales.

Sin embargo, un precedente que colocó en crisis la producción de ñame para finales de los ochenta y principios de los noventa fue la epidemia de antracnosis, la cual fue una combinación de varios factores en los que se destaca principalmente los elementos climáticos (precipitación y humedad relativa) relacionados con la alta capacidad de sobrevivencia del agente causal en el ñame criollo (*Dioscorea alata*), que era la especie más sembrada en la región y desafortunadamente resultó siendo la más susceptible (Vargas, 2012).

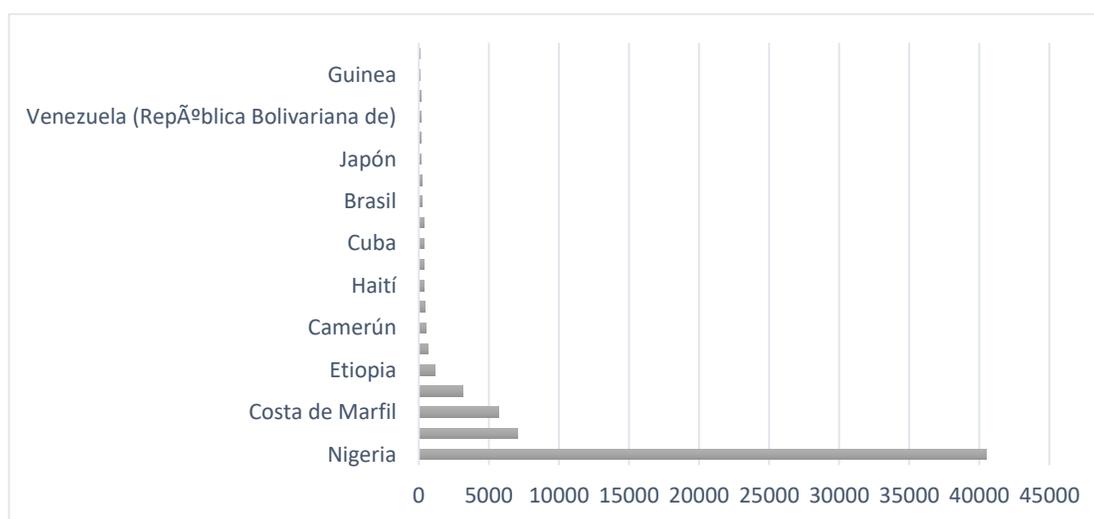
Por otra parte, en el Caribe la política económica de productividad y competitividad de los gobiernos de turno, a finales de los 90's no reconocían la importancia para la seguridad alimentaria, como tampoco las oportunidades del mercado para comercializar subproductos tales como la harina de ñame y almidón para materias primas, agregados principales en el procesamiento de productos de la agroindustria, lo que ha generado un atraso en el sector productivo por el desaprovechamiento del potencial que tiene el cultivo para agregarle valor.

4.2 Producción de ñame a nivel mundial

De acuerdo a estadísticas de la FAO (2013), 48 países de todo el mundo reportaron producción de ñame en el año 2013, ocupando los tres primeros lugares Nigeria con 40.500.000 toneladas (64,7% de la producción mundial), Ghana con 7.074.574 toneladas (11,3%) y Costa de Marfil con 5.731.719 toneladas (9,2%). Es notable el predominio de los países africanos, así

como también de países costeros, dadas las características de clima y suelos necesarias para el adecuado desarrollo del proceso productivo del ñame (Universidad Nacional de Colombia, 2010).

De los países Latinoamericanos productores de ñame como Colombia, Brasil, Venezuela, Panamá, República Dominicana y Costa Rica, quienes produjeron el 1.3% de la producción mundial, solo presentaron exportaciones Costa Rica y Colombia, aportando el 20% de las exportaciones mundiales de ñame en 2013. En el ranking de los veinte países con mayor producción a nivel mundial, solo hacen presencia tres países suramericanos; Colombia, Brasil y Venezuela.



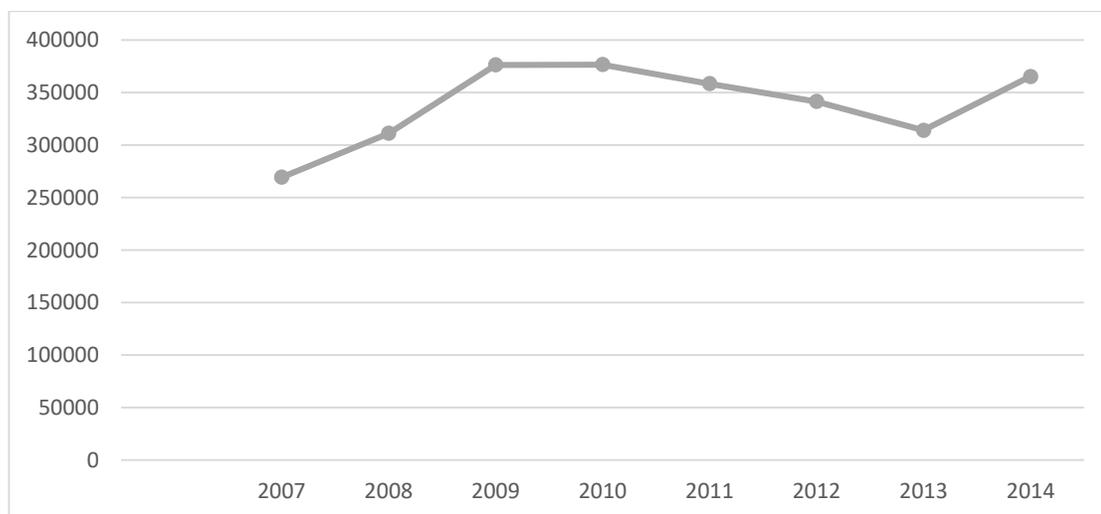
Gráfica 1. Producción de ñame a nivel mundial (Miles de toneladas), (FAO, 2013)

Nigeria continúa ocupando el primer puesto de producción a nivel mundial de ñame, sin embargo, los resultados son diferentes, si se evalúa el rendimiento por hectárea y las exportaciones; el país con mayor rendimiento por hectárea es Etiopía, mientras que Ghana es el

país que más exporta ñame en el mundo. Por su parte, Colombia ocupa los puestos doce en producción, veintiuno en rendimiento y decimo en exportaciones.

4.3 Producción de ñame en Colombia

La producción nacional de ñame durante los años 2007 y 2014 fue en promedio 339.149 toneladas al año, con una tasa de crecimiento promedio anual de 5.04% y totalizando en 2014, aproximadamente 365.395 toneladas producidas. Superada la crisis de antracnosis de los años 2000 – 2004, la producción de ñame en Colombia tuvo una tendencia ascendente, pero con algunas dificultades generadas por el fenómeno del niño en los períodos 2009-2010; el fenómeno de la niña 2010-2012 y sequía en 2014, año que volvió a estabilizarse.

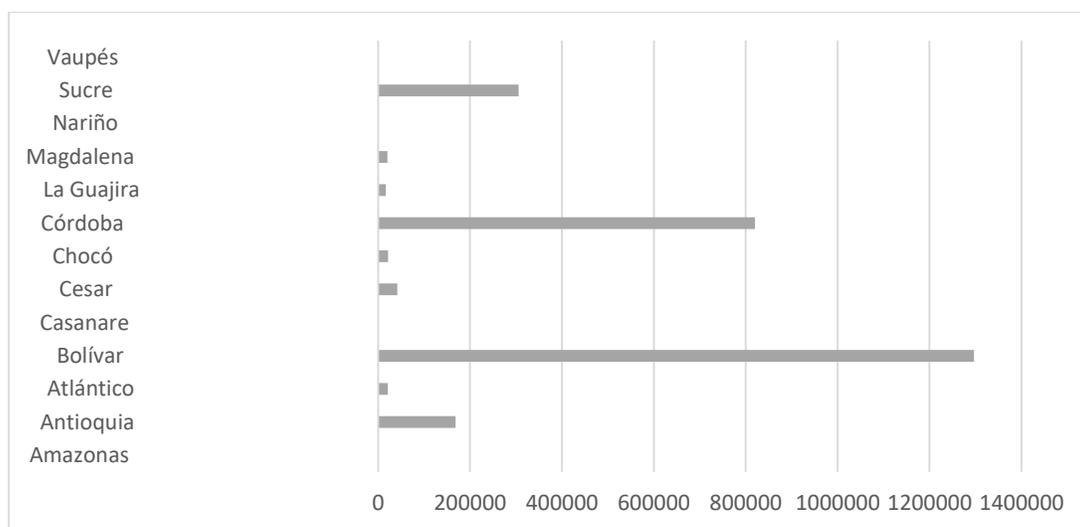


Gráfica 2. Producción de ñame en relación a los años de cultivo (Toneladas), (Agronet 2007-2014)

Según la gráfica 2, la producción continúa concentrándose en la región Caribe, específicamente en los departamentos de Córdoba, Sucre y Bolívar; sin embargo, otros

departamentos como Antioquia, Casanare, Chocó y Vaupés han registrado algunos niveles de producción de ñame, en los últimos veinte años. En el período 2007-2014, la participación de la región Caribe se ubicó por encima del 92%.

Para 2014, la Región Caribe lidera la producción de ñame en el país. Así lo confirman los registros con una producción de 341.547 toneladas, lo que constituye el 93,5% del total nacional. Entre los departamentos de la región, Bolívar se destaca como el mayor productor con el 51.4%, seguido de Córdoba (32,5%), Sucre (12,1%), Cesar (1,7%), Atlántico (0,8%), Magdalena (0,8%) y La Guajira (0.6%).



Gráfica 3. Producción de ñame por departamentos (Toneladas), (Agronet 2007-2014)

En cuanto a la parte comercial entorno mundial, identifica los principales países demandantes de ñame son Estados Unidos, Puerto Rico, Venezuela y algunos países de la Unión Europea; mientras que los mayores exportadores son Costa Rica, Colombia, Brasil y Ghana. La

principal razón de la importación de ñame se encuentra en la existencia de poblaciones étnicas en otros países, que cada vez demandan más sus productos nativos (Aranza, 2012).

En el departamento de Sucre se encuentran aproximadamente el 60% de las empresas exportadoras de ñame y el ICA tiene registradas 160 fincas productivas donde se cultiva ñame de exportación. Un exportador puede realizar semanalmente dos o tres embarques de ñame, lo que es equivalente a 48 toneladas. La salida del país se hace a través de los puertos de Santa Marta y Cartagena. El destino principal es Estados Unidos, en donde el tiempo de llegada es de aproximadamente 8 días (Aranza, 2012).

5. Metodología de trabajo

5.1 Tipo y método de investigación

Esta investigación se realiza bajo la modalidad de una investigación descriptiva, analítica, tiene tres momentos: primero se recopila información de línea base para el diagnóstico. Igualmente, se realiza recolección de datos mediante la aplicación de entrevistas a actores de la cadena de valor (públicos, privados, académicos y productores nativos). Segundo, se recoge información secundaria de experiencia exitosa internacional en la gestión de TLC para la producción de ñame desde el esquema de negocios inclusivos, para lo cual se utiliza en método comparativo (benchmarking); asimismo, se registra información identificada en el análisis PEST y DOFA. Y tercero, se propone el esquema de cadena valor de la producción de ñame y hoja de

ruta de exportación, a partir del modelo de negocio inclusivo enfocado a los mercados de EEUU y la UE.

A continuación, se describen los objetivos con relación a las actividades realizadas y los productos esperados.

Tabla 1

Metodología de recolección de la información

Objetivos	Método de recolección de la información	Producto esperado
Diagnosticar el contexto socio económico de los actores de cadena productiva ñame de la subregión de Montes de María Departamento de Sucre a partir de entrevista estructuradas	Información secundaria (Línea base)	Relación de línea base y diagnóstico documentado de la situación socioeconómica de la cadena productiva.
	Información Primaria (Entrevista)	Mapas mentales de las entrevistas con el uso de la herramienta Atlas ti
Identificar las principales barreras de acceso a los mercados internacionales, a partir de la metodología PEST y análisis DOFA para las organizaciones productoras de ñame	Aplicación de las herramientas de análisis PEST y DOFA	Análisis PEST para los mercados destino Análisis DOFA a las empresas productoras de ñame

Analizar a partir de la herramienta Benchmarking el desempeño organizacional de las empresas productora de ñame en Costa Rica, aportado elementos para la construcción de la hoja ruta que conecta el mercado local de la sub región Montes de María y nuevos mercados en EUU y UE.

Análisis Benchmarking de las relaciones encontrados en el desempeño organizacional en las empresas productoras de ñame en Costa Rica.

Matriz de análisis por categorías

Proponer un esquema para la cadena de valor de las empresas productoras de ñame de la sub región Montes de María que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación a EUU y la UE.

Recopilar información de los actores que intervienen en la cadena de valor orientados a la exportación de la producción de ñame.

Diseño del esquema de cadena de valor para las asociaciones productoras de ñame integrando el modelo negocios inclusivos.

Estudio de experiencias exitosas de la integración del modelo de negocios inclusivos a la cadena productiva del agronegocio.

Diseño de la hoja de ruta de exportación para las asociaciones productoras de ñame articulado al modelo de negocios inclusivos.

Fuente: elaboración propia

El uso de metodologías cualitativas en esta investigación se determina por la contribución al análisis del problema planteado, en tal sentido, permiten una visión más amplia de las causas y los efectos que se plantean en el objeto de la investigación. Además, los datos cualitativos obtenidos van acorde a la realidad del trabajo de campo pues se sigue por la observación directa de los Escenarios naturales, Identificación de patrones culturales y visión prospectiva.

Por otra parte, las observaciones directas apoyan a valoración de los datos obtenidos en las entrevistas cualitativas y son absolutamente esenciales desde el punto de vista del realismo y

el análisis contrastado. Es decir, los instrumentos aplicados partir de la metodología cualitativas a ayudan a explicar los fenómenos relacionados teoría socioculturales (Pedone , 2000) y la rutina cualitativa del trabajo de campo. Sin embargo, en estas metodologías también presenta limitaciones al momento de abordar la realidad cotidiana y en la presentación de los datos de las etapas en las que se requiera datos cuantitativos.

En el contexto de este trabajo de investigación, la metodología de análisis cualitativo fue significativo en la medida que contribuyó a la recopilación de la información necesaria para identificar las categorías de análisis en el diagnóstico de la cadena productiva y el análisis comparativo del instrumento de benchmarking.

5.1.1 Delimitación de la información.

Espacial: Esta investigación será realizada en los municipios productores de ñame que conforman la sub región Montes de María del departamento de Sucre.

Temporal: El periodo de investigación oscila entre los siete y nueve meses, y los datos de referencia tienen una antigüedad menor a los diez años.

5.1.2 Población y muestra.

El foco de estudio de este proyecto de investigación se ubica en los municipios productores de ñame en la sub región Montes de María. La población objetivo corresponde a las

cinco organizaciones asociativas productoras de ñame, una empresa exportadora de ñame y las seis instituciones de gestión y fomento de la cadena de ñame en el Departamento de Sucre.

Las fuentes y técnica de recolección utilizados son: información primaria a partir de la exploración, observación y aplicación de entrevista a actores públicos, privados, académicos, y productores de la cadena productiva de ñame.

Fuentes Secundarias: Las fuentes secundarias utilizadas son las informaciones de los portales institucionales, empresariales, base de datos de Legiscomex. Así mismo, artículos de revistas especializadas, libros y noticias de la prensa local y nacional.

5.1.2.1 *Etapas*

La propuesta de un esquema para la cadena de valor de las empresas productoras de ñame de la Subregión Montes de María que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación a EEUU y la UE, se desarrollará en cuatro etapas señaladas a continuación:

- **Diagnóstico de estudios relacionados con la cadena productiva del ñame en el departamento de Sucre:** En esta parte, se realizará levantamiento de información de línea base e igualmente se aplicarán entrevista a los actores públicos privados (académicos, instituciones de fomento y productores nativos) que hacen parte de la cadena de valor de la producción de ñame.

- **Análisis de las barreras de acceso a mercados internacionales:** se realizará levantamiento de información secundaria para la construcción de análisis PEST de los mercados destino y matriz DOFA a las organizaciones productoras de ñame.
- **Análisis benchmarking experiencia exitosa Costa Rica:** En esta parte, se realizará una revisión documentada del modelo de negocios inclusivos y la cadena de valor de Costa Rica y se relacionará mediante categorías de análisis con las organizaciones productoras de ñame de los Montes de María.
- **Propuesta de un esquema de la cadena de valor para la internacionalización de la producción de ñame en la subregión Montes de María articulado a los planes de negocios inclusivo:** En esta parte, se articula la información primaria y secundaria, se procesa metodológicamente y se integra el modelo de negocio inclusivo a la hoja de ruta para la exportación a EEUU y la UE.

6. Marco de referencia

6.1 Marco conceptual

Este marco contiene definiciones de algunos términos pertinentes utilizados en contexto de internacionalización.

1. **Barreras arancelarias:** son restricciones al comercio exterior que se traducen en un alza en los derechos arancelarios o en otro tipo de limitaciones de carácter cuantitativo. Su objetivo es impedir la importación de ciertas mercancías, ya sea para equilibrar la balanza comercial del país, para proteger la producción nacional o para incrementar el intercambio entre un grupo de países.
2. **Barreras no arancelarias:** son dificultades u obstáculos a la comercialización de un producto. Pueden ser de dos clases: Directas: restricciones cuantitativas, licencias automáticas, contingentes a la importación, licencias discrecionales, precios mínimos, precios topes. Indirectas: Medidas de protección a la industria nacional que constituyen obstáculos al comercio internacional ayudando a la producción nacional o a la exportación, medidas de protección a la producción y a la exportación nacional.
3. **Barreras de entrada:** causa, regulaciones o normas que impide el ingreso de una compañía o producto a un mercado.
4. **Exportación:** La exportación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.
5. **IICA:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Organismo que promueve la agricultura en países que dependen altamente de ella, y propende por buscar mayor desarrollo para las comunidades que giran su economía alrededor de la agricultura. En Colombia viene desarrollando proyectos agrícolas desde 1964.
6. **Ministerio de Comercio Exterior.** La Misión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (antes Min Comex) es apoyar la actividad empresarial, productora de bienes,

servicios y tecnología, con el fin de mejorar su competitividad e incentivar el mayor valor agregado, lo cual permitirá consolidar su presencia en el mercado local y en los mercados internacionales, cuidando la adecuada competencia en el mercado local, en beneficio de los consumidores y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

7. **Ministerio de Agricultura –MADR-**: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
8. **Procolombia**: entidad encargada de promover las exportaciones nacionales en el exterior, en una tarea dirigida a duplicarlas y a convertir al país en una nación con mentalidad exportadora. Adelanta actividades de promoción con las empresas exportadoras encaminadas a incrementar y diversificar la oferta exportable nacional en el mercado internacional. Estas actividades están dirigidas específicamente a la inteligencia de mercados, capacitación especializada, misiones compradoras, participación en Ferias Internacionales, al igual que el apoyo incondicional a la comercialización internacional y a la gestión interinstitucional.

6.2 Marco teórico

6.2.1 Internacionalización del sector agrícola.

Timmer (1997), señala que cuando un país alcanza altos niveles de desarrollo, la actividad agrícola pierde participación en el producto agregado, esto es; en los países pobres se puede mirar que la agricultura puede alcanzar una participación de alrededor del 50% del

producto, mientras que en los países ricos apenas alcanza un 10%. En este contexto, las estrategias utilizadas para potencializar el sector agrícola varían de acuerdo al nivel de desarrollo de un país.

Por su parte, Ferro Soto y Mili (2013), estudiaron el impacto de las relaciones comerciales internacionales entre países desarrollados y países en vía de desarrollo y la intervención de las redes de comercio justo, dado que los resultados de estas relaciones comerciales no son tan positivos y se presentan injusticias; así que una de las estrategias definidas para el desarrollo es trabajar de modo solidario, sostenible y preferiblemente bajo la inclusión de productores menos favorecidos. Asimismo, Landrieu y Léna (2012), indican que la estrategia del comercio justo, trabaja bajo la creencia de ser una estrategia de “ganar-ganar”, que benéfica a los diferentes actores de la cadena de valor; productores, transformadores, distribuidores y clientes.

Alfaro (2005), por ejemplo, argumenta que, para impulsar el desarrollo agrícola y rural de una nación, se debe trabajar bajo 3 instrumentos esenciales: Sistemas de información y desarrollos tecnológicos, programas de capacitación y formación de recursos humanos y la conformación de un fondo para el desarrollo agrícola y rural, todo esto señalado dentro del marco de una política agraria y de desarrollo rural adaptada a las condiciones agrícolas internacionales. El objetivo de estos instrumentos es dinamizar las cadenas productivas, empoderar a los territorios rurales, responder a las exigencias de innovación y calidad de los servicios, elevar la productividad y competitividad del sector, a través de alianzas institucionales, públicos y privadas que permitan la inclusión de productores de varios territorios.

Por otra parte, FAO (2013) indica que, bajo la característica esencial de los procesos de globalización: la rapidez de los cambios entre y dentro de las economías nacionales; la fórmula para que el sector agroindustrial de una economía emergente sea competitivo ha cambiado.

Anteriormente, el gobierno debía invertir en la construcción de infraestructuras, telecomunicaciones y educación para brindar un entorno favorable y atraer inversión privada interna o externa, pero ahora el estado, el sector productivo y las instituciones deben trabajar en asociación para buscar mejores oportunidades de mercado.

Finalmente, Yam Sector Development Strategy, Ghana (2012), que establece una estrategia de internacionalización del ñame a 2020, esta estrategia puntualiza trabajar bajo 6 objetivos principales, definidos por los actores de la cadena valor con el fin de ser competitivos y alcanzar nuevos objetivos comerciales:

- Habilitar una política dirigida por el sector privado en apoyo del ñame y desarrollo de la agricultura
- Profesionalizar la gestión de asociaciones de agricultores Para mejorar la calidad, consistencia y retorno
- Mejorar estrategias de comercialización enfocadas en el posicionamiento del ñame ghanés y explorar la diversificación de adición de valor y procesamiento de nuevos productos
- Mejorar el acceso a la financiación en toda la cadena de valor y promover inversiones impulsadas a la comercialización

- Desarrollar actividades de investigación y desarrollo y creación de capacidades
- Mejorar el cumplimiento de los estándares de calidad y logística para ganar competitividad

Por consiguiente, los seis objetivos abarcan intervenciones a un nivel específico de la cadena de valor, como la producción o comercialización, así como intervenciones transversales para mejorar el entorno propicio mediante un apoyo político e institucional más eficaz y un rendimiento más eficiente de los servicios de apoyo.

6.2.2 Tratados de libre comercio.

6.2.2.1 *Importancia de los tratados de libre comercio para la economía colombiana.*

Los tratados de libre comercio son acuerdos entre países, en los que cada país persigue beneficios e incurre en costos. Dado que en general ningún país está dispuesto a dar concesiones sin obtener algo a cambio, los Tratados deben verse como una transacción económica en la que se “paga” para obtener “beneficios” (Morato, 2014).

Dentro de los posibles beneficios de los TLC se encuentran: acceso a nuevas tecnologías, uso de insumos y bienes de capital más adecuado, aprovechamiento de economías de escala, utilización de señales de mercado en la asignación de recursos, mejoras en la productividad al prepararse para la competencia, nuevos flujos de inversión extranjera directa, usos más eficientes

de los factores productivos, incremento en la productividad agregada y restricción a la incompetencia y la corrupción; lo que garantiza el aprovechamiento de las oportunidades para mejorar a nivel competitivo.

Tabla 2

Estructura de los tratados de libre comercio

Capítulos	
1. Disposiciones Iniciales y Definiciones Iniciales	13. Política de Competencia
2. Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado.	14. Telecomunicaciones
3. Textiles y Vestido	15. Comercio Electrónico
4. Reglas de Origen y Procedimientos de Origen	16. Derechos de Propiedad Intelectual
5. Procedimiento Aduanero y Facilitación del Comercio	17. Asuntos Laborales
6. Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	18. Medio Ambiente
7. Obstáculos Técnico al Comercio	19. Transparencia
8. Defensa Comercial	20. Administración del Acuerdo y Fortalecimiento de Capacidades Comerciales
9. Contratación Pública	21. Solución de Controversias

- | | |
|---|---------------------------|
| 10. Inversión | 22. Excepciones Generales |
| 11. Comercio transfronterizo de Servicios | 23. Disposiciones Finales |
| 12. Servicios Financieros | |
-

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio 2012

Los tratados de libre comercio se negocian entre otras, con la intención de maximizar los beneficios de acceso preferencial estable y de largo plazo a los diferentes mercados mundiales, lo que contribuye al incremento de la política de apertura económica de un país. Es así como la firma de acuerdos comerciales trae consigo el garantizar el acceso de las exportaciones de un país al mercado de su socio comercial, libre de aranceles y otras de tipo no arancelarias; especialmente si se trata de un acuerdo de tipo Norte- Sur, en el que el país en vía de desarrollo es quien asegura la llegada de sus productos a un mercado más amplio y con mayor poder adquisitivo. Además, el acceso a importaciones de bajo costo por parte de productores y consumidores locales, que tiene un efecto relevante, si se analiza como el estímulo de la industria local frente a la competencia externa (Morón , Bernedo, Chavez, Cusato, y Winkelried, 2005)

Schiff y Winters (2003), coincidieron en que existe algunas evidencias del impacto en la inversión y el crecimiento de un país, cuando se trata de acuerdos comerciales de tipo Norte-Norte y Norte- Sur, pero ninguna evidencia cuando se trata de Sur-Sur. Asimismo, los autores Arora y Vamvakidis (2004), evidencian la relación positiva que existe en el impacto sobre el crecimiento económico de un país, al asociarse con otro país de un nivel de ingresos alto. Es decir, los países desarrollados obtienen beneficios al comercializar con países en desarrollo, en la medida que estos últimos crecen más rápido; mientras que los países en desarrollo se beneficia

porque estos tienen niveles de ingresos mayores. En esta medida, se hace importante el seleccionar bien al país con el cual se desea asociar comercialmente.

Sin embargo, Umaña (2004) sostiene que las negociaciones entre los países desarrollados y los países en vía de desarrollo son asimétricas en la medida que, la negociación gira en torno a los aspectos propuestos por los países desarrollados, más no en los intereses de los países en vía de desarrollo, los mismos que se defienden la Organización Mundial del Comercio, OMC. Asimismo, Umaña afirma que las negociaciones entre Colombia y Estados Unidos, será favorable para los Estados Unidos y para un porcentaje menor de empresas colombianas; multinacionales e importadores.

Tras cuatro años de negociación con Estados Unidos las cifras no son tan alentadoras, la balanza comercial colombiana descendió en 82%, pasó de tener superávit por US\$8.991 millones en 2011, para en 2015 tener un déficit de US\$4.940 millones. Para el caso del agro, el balance no es más optimista, según el *Departamento de Agricultura de los Estados Unidos*, Colombia aumentó las importaciones en un 120%, mientras que las exportaciones crecieron 8 veces menos (16%), ver ilustración 1 (Perdomo, 2016).

6.2.3 Cadena de valor.

Basados en la definición de cadena de valor y sistema de valor de Porter, los siguientes autores describen el significado de las cadenas de valor agroalimentarias:

Kaplinsky (2004), describe la cadena de valor como el conjunto de todas las actividades que son necesarias para llevar el producto o servicio hasta el consumidor final, además considera que es una herramienta útil para determinar los enlaces de la cadena que generen más valor; por ello resalta la diferencia que existe entre cadenas productivas y cadenas de valor. Estas últimas, además de producir incluyen apoyo a la producción, la comercialización, el servicio post venta al cliente y reciclado.

Por su parte, Iglesias (2002), define que el término "cadena de valor" por sí solo, hace referencia a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena de productos o servicios agroalimentarios. La cadena de valor no es más que la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los "eslabones" de la cadena.

Asimismo Peña, Nieto Alemán, y Díaz Rodríguez (2008) y García Winder, y otros (2009), sugieren que las cadenas de valor agroalimentarias son una red de alianzas estratégicas que utilizan las empresas para generar valor y competir con mercados globalizados, en estas alianzas existe transferencia de insumos, productos, información, recursos financieros y logísticos, comercialización y demás servicios prestados por proveedores de insumos, procesadores y exportadores, hasta llegar al cliente final.

6.2.3.1 *Relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva*

Una empresa competitiva es aquella que genera valor a lo largo del desarrollo de todas las actividades sumergidas en cada eslabón de la empresa, todo esto lo hace de una manera consiente y con el objetivo único de generar diferenciación en sus productos, lo que se traduce en incrementar los niveles de preferencia de sus clientes. Es tan importante mantener a los clientes satisfechos, que de ellos depende la permanencia en el mercado de la empresa.

Es por esto que Porter (1991), afirma que la ventaja competitiva debe ser comprendida desde todas las actividades que se desarrollan en una empresa para entregar un producto, incluyendo el servicio de apoyo postventa.

En este sentido, para que una empresa genere valor deberá reconocer a todas las dependencias de la empresa y a sus aliados comerciales como importantes e influyentes sobre este. Para desagregar a la empresa y analizarla como señala Porter, inicialmente se debe tener identificada la estructura de la cadena de valor, los insumos (entrada) y productos (salida) y reconocer cada uno de los eslabones que la componen, lo que permitirá tener la facilidad para definir los criterios sobre los que evaluará y controlará la eficiencia, calidad y competitividad de sus procesos; y lo más importante, si estos criterios cumplen con los estándares exigidos por los clientes no solo de demandas actuales, sino de demandas futuras.

Además, Peña, Nieto Alemán, y Díaz Rodríguez (2008), señalan que, para poder aprovechar las ventajas competitivas de la cadena, es necesario involucrar al sector privado

dentro de esta, para alcanzar los niveles de desarrollo máximo. Así como también los estándares de calidad requeridos, estudios de mercado, acceso a información, calidad y conocimiento tecnológico, para que además de ser una cadena de valor competitiva, sea una cadena de valor con desarrollo sostenible.

6.2.3.2 *Mapa de actores de la cadena de valor del ñame de los Montes de María*

La cadena de valor de los productores de ñame de los Montes de María, está conformada por varios actores, entre los que intervienen: productores, intermediarios locales y municipales, tiendas, mayoristas y exportadores; aun cuando no exista la suficiente interacción entre ellos, por falta de desconfianza en muchos casos, la cadena de valor ha permanecido. La interrelación más frecuente se da entre los socios de una organización o entre los otros productores (Programa Colombia Responde, 2011).

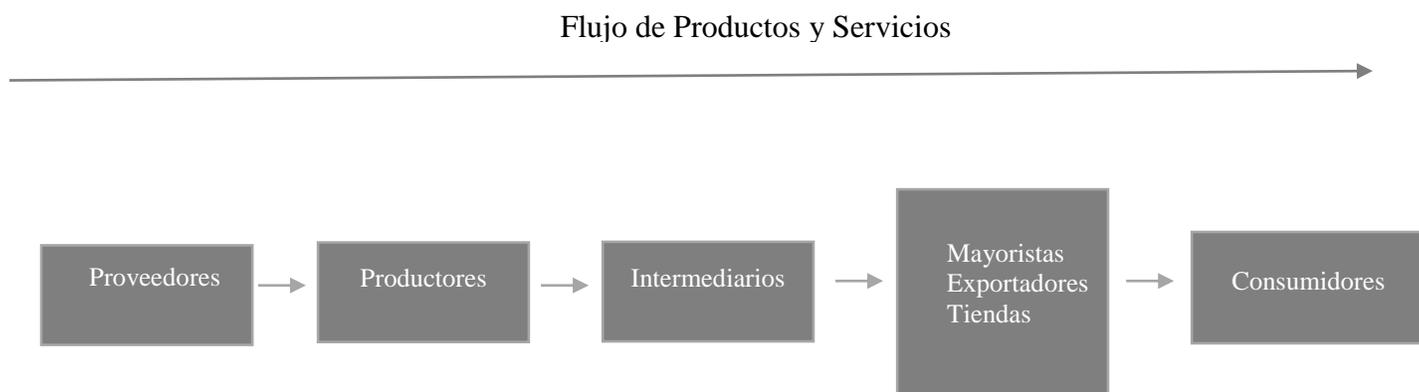


Ilustración 1. Cadena de Valor del Ñame, Elaboración propia

Dentro de los ideales de cada actor, se detectó que los productores pretenden mejorar el sistema productivo y la calidad del producto para tener mejores condiciones de comercialización,

mejores rendimientos y calidad de vida; pues los productores venden a los acopiadores el producto a muy bajo costo, y estos son los quienes venden los productos a mercados de cadena, tienen los contactos regionales e incluso venden a los exportadores; los acopiadores son los actores que más organizados dentro de la cadena. Por su parte, los transportadores aluden en tener malas vías de acceso y vehículos que no están acorde con la actividad realizada (Programa Colombia Responde, 2011).

6.2.4 Planes de negocio inclusivos.

La definición clásica para los negocios inclusivos lo presenta como un modelo de negocios rentables, donde las empresas incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida (Kunz, 2011). Es decir, las grandes empresas o ancla, se asocian con las pequeñas o productoras para realizar proyectos en conjunto, donde ambas se benefician, no de manera asistencialista o voluntaria, sino como un modelo empresarial competitivo, sustentable y de “gana- gana”. De esta manera, los negocios inclusivos significan una excelente oportunidad de surgir para las pequeñas y medianas empresas y ampliar su mercado con el respaldo de una empresa ancla.

Dentro de las características que tiene los Negocios Inclusivos se encuentra el de la rentabilidad, este debe ser enfocado en termino de generar un impacto positivo en la reducción de la pobreza y en la sociedad, considerándose una actividad empresarial y no una ayuda social o filantrópica. Lo anterior es el resultado de combinar creación de valor financiero y social dentro

de un marco de posibilidades en que debe haber sinergias entre desempeño eficiente, un bien común y la lógica de mutuo beneficio.

El fundamento principal de los planes de negocios incisivo se explica en a posibilidad de crear una estrategia de rentabilidad económica que pueda colocar a las poblaciones vulnerables económicamente en el centro de la cadena de valor, esto permite no subestimar a los más débiles, sino considerarlos como aliados de negocio, socios que hacen parte de uno de los eslabones importantes en la cadena de valor. De esta manera, estos modelos de negocios con condiciones abiertas desarrollan las bases de procesos de articulación o encadenamientos productivos útiles para proponer alianzas estratégicas.

Los beneficios de planes de negocios inclusivos se reflejan en: la creación de empleo y contribución a la reducción de la pobreza, emprendimientos locales, desarrollo de capacidades, desarrollo local, transferencia de conocimiento y tecnología, regulación y optimización de inversiones a nivel gubernamental, creación de fuentes de innovación, mejora la competitividad de la cadena productiva, apertura de nuevos mercados (Kunz, 2011).

Los negocios inclusivos significan una ganancia para las dos partes involucradas, ya que genera empleos y genera competencia justa. Sin embargo, el modelo aún no se masifica por desconocimiento de las empresas y por entenderse como una gestión paralela a la de la empresa y esto supone otro modelo de negocios.

Bien lo plantea Castellano (2015) en su artículo "Negocios inclusivos: rentabilidad o filantropía empresarial", cuando se refiere que el *objetivo fundamental de las organizaciones empresariales va más allá de la generación de beneficios económicos*. Por lo que enfatiza la autora en la visión de alcanzar objetivos rentables que contribuyan a la generación de bienestar y crecimiento social; pues es allí donde los negocios inclusivos juegan un papel importante en la superación de la pobreza, compromiso que deben ser asumido por los gobiernos y el sector público en su conjunto. No obstante, para el sector privado *el compromiso en relación a la superación de la pobreza es optativo para el empresario en términos reales, pero frente al papel que juega en el desenvolvimiento de la sociedad, su compromiso con el desarrollo y la sostenibilidad se ha vuelto ineludible*. Por lo tanto, estos modelos tienden puentes entre los negocios y los pobres para su beneficio mutuo.

6.2.4.1 *La Estrategia Nacional de Negocios Inclusivos*

Latino América presenta los indicadores más altos de desigualdad social y Colombia es uno de estos países con los mayores niveles de pobreza, es decir la escasa orientación en la construcción de políticas públicas y alianzas público privados evidencia bajo impacto en crecimiento económico y desarrollo local. Rengifo (2017), a pesar de las limitantes anteriores, se espera que la economía regional crezca cerca del 3 por ciento, según las previsiones de la Comisión Económica para América Latina (Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2015).

Teniendo en cuenta la realidad actual del panorama económico en Colombia es necesario cambiar la forma de hacer las cosas y fomentar estrategias innovadoras para generar proyectos con resultados de impacto en la reducción de la pobreza, pero con criterios de sostenibilidad en ese sentido, es oportuno darle un mayor impulso al concepto de negocios inclusivos, estos viene siendo implementado por empresarios con el apoyo del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (Wbcsd, por su sigla en inglés), el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes) (Rengifo, 2017). Esta propuestas son en el corto plazo una alternativa viable para generar ganancias y contribuir a la reducción de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de bajos ingresos a su cadena de valor en una relación de ganancia mutua (Rengifo, 2017).

Para traducir esta iniciativa a realidades concretas, se necesita fortalecer los lazos de confianzas y la relación entre una empresa ‘ancla’ y uno o más emprendedores locales, pero lo anterior requiere de compromiso, gestión y un alto nivel gerencial para generar los procesos productivos que requieran la participación de las personas de menores recursos.

E reto que tres consigo el modelo de negocios inclusivos tiene que ver con dos focos puntuales: En primer lugar, como consumidores, la empresa coloca en el mercado productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a precios accesibles y, en segundo lugar, como proveedores o distribuidores, las personas de escasos recursos son socios empresariales, proveedores y/o distribuidores. Así, al incorporar pequeños

empresarios locales en su cadena de valor, las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades (Rengifo, 2017).

6.2.5 Metodología benchmarking.

6.2.5.1 *Fundamento teórico y metodológico.*

En economía, toma su acepción para la Regulación: *benchmarking* es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos que consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser *el peor*) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario (Mercadeo y publicidad, 2005).

El benchmarking es “un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación. Otra definición importante puede ser: el "proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo *mejor de lo mejor* y obtener con ello un nivel de

superioridad y ventaja competitiva. Entonces, podemos resumir que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente (Mercadeo y publicidad, 2005).

La utilización del *benchmarking* se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales, pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Éste es el caso de su utilización por administraciones públicas (*benchmarking* público) y agencias gubernamentales para mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica de una ciudad (Gómez Niz, 2011).

El valor del *benchmarking*

La importancia del *benchmarking* no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

El punto clave es no sólo aprender qué hacen los demás, sino cómo lo hacen. En este sentido, el *benchmarking* es una alternativa que parte exclusivamente de establecer unidades de medida para compararnos. Lo importante es la manera en que lo hacemos, y el trasfondo que nos guía para lograrlo. Es decir, es entender cómo los otros han alcanzado el éxito, han cumplido con sus expectativas y han trascendido, es acercarnos a la esencia de las cosas, es ubicarnos en un

contexto que podemos comprender, por lo tanto, también asimilar. Pues en el fondo, todas las personas y las organizaciones tenemos puntos de contacto, disponemos de una base de conocimientos, formación y experiencias que nos permiten interactuar, que posibilitan el que nos comuniquemos, el que podamos discernir entre un comportamiento adecuado y uno que no lo es (Malagón Villamizar, 2012).

Otro Concepto similar al anterior, se refiere al Benchmarking como un proceso que consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas con las nuestras y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en nuestra propia organización. Significa también buscar “puntos de referencia” exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y, si son útiles para la organización, adaptarlos y si es posible mejorarlos. En otras palabras, constituye el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad en productos, servicios y prácticas y compararla con la de los competidores más hábiles u organizaciones reconocidas como líderes (Menene, 2011).

7. Diagnóstico de estudios relacionados con la cadena productiva del ñame en el departamento de Sucre

7.1 Información de línea base

En el proceso de recopilación de información de línea base para documentar los antecedentes y los criterios metodológicos para el desarrollo de la investigación, se tuvo en

cuanta la información primaria producida en el territorio con los actores del mismo. A continuación, se relaciona para la cadena productiva de ñame los seis últimos aportes de relevancia fundamental para el desarrollo de la cadena productiva de ñame y las proyecciones que cada estudio le ha aportado al desarrollo de la misma, así como la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Tabla 3

Aportes de relevancia fundamental para el desarrollo de la cadena productiva del ñame

Descripción	Aspecto relevante									
<p>La cadena productiva de ñame y su inclusión en las apuestas competitivas del departamento de Sucre, Agenda Interna de Competitividad</p>	<p>Las Apuestas Productivas priorizadas por Sucre pertenecen a los sectores de turismo y artesanías, ganadería, hortofruticultura, apicultura y tabaco negro.</p> <p>En el sector hortofrutícola se le dio especial importancia a la yuca, ñame, berenjena, ajíes, aguacate y frutas como papaya, mango, maracuyá, patilla, melón y guayaba (Departamento Nacional de Planeación, 2007).</p> <div data-bbox="711 1404 1370 1719" style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Productos o actividades de las Apuestas Productivas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f4a460;"> <th style="width: 20%;">Sector</th> <th>Productos o actividades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">1. Agroindustria</td> <td>Bovinos. Ganado, derivados lácteos y cárnicos, cueros y calzado.</td> </tr> <tr> <td>Apicultura (miel de abejas).</td> </tr> <tr> <td>Tabaco.</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">2. Servicios</td> <td style="border: 2px solid red;">Hortofrutícola: yuca, ñame, berenjena, ajíes, aguacate y frutas (papaya, mango, maracuyá, patilla, melón, guayaba).</td> </tr> <tr> <td>Turismo natural, étnico y artesanal.</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p style="text-align: center;">Ilustración 2. Productos o actividades de las apuestas productivas</p>	Sector	Productos o actividades	1. Agroindustria	Bovinos. Ganado, derivados lácteos y cárnicos, cueros y calzado.	Apicultura (miel de abejas).	Tabaco.	2. Servicios	Hortofrutícola: yuca, ñame, berenjena, ajíes, aguacate y frutas (papaya, mango, maracuyá, patilla, melón, guayaba).	Turismo natural, étnico y artesanal.
Sector	Productos o actividades									
1. Agroindustria	Bovinos. Ganado, derivados lácteos y cárnicos, cueros y calzado.									
	Apicultura (miel de abejas).									
	Tabaco.									
2. Servicios	Hortofrutícola: yuca, ñame, berenjena, ajíes, aguacate y frutas (papaya, mango, maracuyá, patilla, melón, guayaba).									
	Turismo natural, étnico y artesanal.									

Proyectos que articulen la política institucional a las instituciones y empresa de la comisión regional de competitividad del departamento de sucre, mediante la adecuación de un ecosistema regional para el desarrollo empresarial

Se orienta el fortalecimiento de la comisión regional de competitividad, inicialmente al Mapeo del ecosistema productivo para el fortalecimiento de Desarrollo Empresarial, Rápido, Rentable y Sostenido, DERRS para 4 segmentos de negocios productivos y articularlos a los sectores público, privado y académico alrededor de la innovación y el emprendimiento dinámico, a partir del desarrollo empresarial rápido, rentable y sostenido del departamento de Sucre.

Mapa de Agentes del Negocio del Ñame

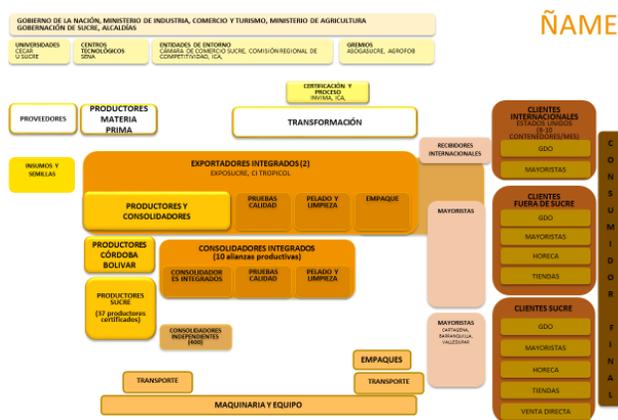


Ilustración 3. Mapa de Agentes del Negocio del Ñame

Nivel del desarrollo empresarial y estructura del negocio



Ilustración 4. Nivel del desarrollo empresarial y estructura del Negocio

Dentro de la visión prospectiva para el año 2032, la subregión de los Montes de María tendrá un desarrollo agroindustrial muy importante, especialmente en las cadenas productivas de hortofrutícola, cárnicos y lácteos, apícola, de tabaco, forestal, tubérculos y gramíneas. Por su parte, la ganadería experimentará una transformación productiva producto de un mayor uso de las tecnologías existentes y el desarrollo de nuevas tecnologías, y el empleo de un trabajo más calificado.



Ilustración 5. Visión Prospectiva de los Montes de María 2032

Base de datos de exportaciones 2012-2016, Legiscomex.

Se definió como criterio de búsqueda a las empresas exportadoras de Sucre que tuviesen tres años continuos exportando ñame, solo se encontro que la empresa C.I Tropicol S.A.S cumple con esa condición establecida para definir casos exitosos de exportación (3 años consecutivos exportando). El resto de empresas tiene períodos sin exportar este producto, porque son

	empresas comercializadoras que exportan cualquier bien, no están definidos con una sola línea, sino lo que requieran los importadores que logren contactar, mientras que C.I Tropicol, nació bajo la visión de exportar ñame.
Proyecto “Apoyo para el Fortalecimiento Productivo y Administrativo a Organizaciones de Cultivadores de Ñame en la Subregión Montes de María, Departamento de Sucre.	En este proyecto fueron priorizadas las cinco asociaciones productoras de ñame de la Subregión Montes de María, por reunir mayores condiciones potenciales.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los cuatro sectores priorizados para la ruta competitiva del departamento enfocada a los segmentos de negocio, se priorizan las siguientes:



Ilustración 6. Ruta Competitiva del Departamento de Sucre, Comisión Regional de Competitividad

En la ilustración 6, se identifican para el sector agropecuario, las cadenas priorizadas por su alta demanda en el mercado interno y externo; entre ellas se ubica la cadena productiva de

ñame. Así mismo, se identifica en la construcción de la ruta turística agropecuaria de los agentes de cada negocio y los eslabones presentes en la región (Cluster development, 2014).

Para conocer lo que están trabajando las entidades de fomento desde su política misional, se realizó una revisión sistemática del documento del proceso de articulación y apoyo a la cadena de ñame y entrevista estructurada a algunos de los actores para identificar las siguientes acciones precisas:

Tabla 4

Acciones de las entidades de fomento

Entidad	Política misional	Acciones de intervención
Secretaría de desarrollo económico y Medio ambiente	Apoyo a actividades relacionadas con el medio ambiente y minería.	Apoyo al proyecto de alianzas productivas. Coordinación y apoyo a la cadena productiva de ñame. Acompañamiento en la consolidación de producto y exportación a Estados Unidos del Ñame Espino con C. I Tropical y Bodegas del Carmen.
Secretaría de planeación	Administración de Regalías, Fondo Compensación, Fondo CTI, Fondo desarrollo regional.	Asesoría y consultoría. Fomento al sector productivo. Formación, diplomados y capacitaciones: Emprendimiento y Estructuración de proyectos.
Cámara de comercio	Incentivar a los productores nacionales.	Participación en misiones nacionales e internacionales.
Ica	Seguimiento y control.	Certificados de calidad

Universidad de Sucre	Desarrollo de actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación y de proyección social.	Formulación y presentación de proyectos para fortalecer la agroindustria y mejoramiento genético de la yuca y el ñame y su comercialización. Fomento a la seguridad alimentaria. Desarrollo de proyecto para investigación en tubérculos. Desarrollo de proyecto para la implementación del Centro Tecnológico e Investigación de Yuca, Ñame y Batata para la producción de harinas y biocombustible.
SENA	Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.	Formación con programas técnicos y complementarios. Fortalecimiento empresarial, fomento de la calidad y formalización. Transferencia de conocimiento tecnológico. Inversión en infraestructura: Laboratorio agrícola. Programa Jóvenes Rurales Emprendedores.

Fuente: elaboración propia

7.2 La cadena de ñame insertada al segmento estratégico del negocio agroalimenticio

Asimismo, para dar cuenta de lo que harán los productores, las estrategias propuestas y el impacto sobre los consumidores, la propuesta para la ruta competitiva de yuca y ñame parte de la estrategia de impactar el máximo número de productos agropecuarios en la región desde una visión de mercado, es decir se requiere segmentar por estrategias de mercado. Lo anterior implica identificar y mapear las empresas agroalimentarias, según la estrategia que están

siguiendo en sus respectivos negocios, independientemente de su categoría de producto o la situación en la cadena de valor (Cluster development, 2014).

El procedimiento para hacer efectiva la estrategia, estudia detalladamente el mercado final (consumidores gourmet, con hábitos saludables, con conciencia ecológica, coste), El tipo de cliente al que se dirige (gran distribución, tienda tradicional independiente, retail especializado, foodservice). De esta manera, el negocio alimentario para jalonar la cadena de yuca y ñame es una oportunidad en que se puede trabajar desde varias categorías de producto con un enfoque de mercado en que los consumidores finales podrían tener opciones de sub productos agroalimentarios derivados de la yuca, el ñame, la miel, las hortalizas, las frutas, los lácteos, avícola, piscícola (Cluster development, 2014).

Otra estrategia es la de los productos gourmet vinculado a la restauración, en la cual el valor agregado pasando de productos “artesanales” a productos más industrializados, ofrece la ventaja de tener productos con denominación de origen y respaldarlo, a partir de la marca país, esta estrategia ayudaría significativamente a acceder a mercados gourmet nacionales e internacionales (Cluster development, 2014).

Finalmente, la estrategia agroexportadora, en este caso para la Yuca y el Ñame como productos que cumplen con los habilitadores de mercados internacional.

7.3 Oferta y demanda de la producción de ñame

7.3.1 Producción de ñame en el departamento de Sucre.

La producción de ñame para la exportación, se concentra en los departamentos de Sucre, Bolívar y Córdoba, en donde existe un núcleo productivo integrado por pequeños productores que explotan el cultivo en terrenos de menos de dos hectáreas. (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2009). En la actualidad se reporta un total de 25 mil hectáreas sembradas que se concentran en 26 municipios de los Montes de María entre, ellos Chalan, Coloso, Tolú Viejo, Ovejas, Carmen de Bolívar, Sampues, Morroa, San Antero, Coveñas, Lorica, Moñitos, San Pelayo, Cereté, Sincelejo, San Jacinto, San Juan Nepomuceno, San Antonio y Palmito (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2009). Según esta entidad, el principal problema para la exportación es el cumplimiento de requisitos fitosanitarios, pues el cultivo de ñame es afectado por los hongos *Antracnosis* y *Fusarium* el cual se evidencia genóticamente con malformación de tubérculo, Este problemas está siendo intervenido por la entidad ICA la cual está trabajando para identificar el agente causal y establecer las medidas para su manejo (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2009).

Dentro de la sub región Montes de María la exportación del ñame espino se concentran en el municipio del Carmen de Bolívar, Pedro Tapias Porto comercializador, indicó que el proceso de exportación es una gran oportunidad para aquellos que su economía depende de la distribución, ya que el kilo de ñame tiene un valor de \$1.500 gracias al alza que ha tenido el dólar en los últimos meses, lo que beneficia a ese gremio (Tapia Porto, 2009). Además,

puntualiza en que la producción de plantas para 2016 alcanzó los dos millones con una recolección aproximada de 7 mil toneladas, la cual alcanza a cubrir el mercado hasta enero próximo (Tapia Porto, 2009).

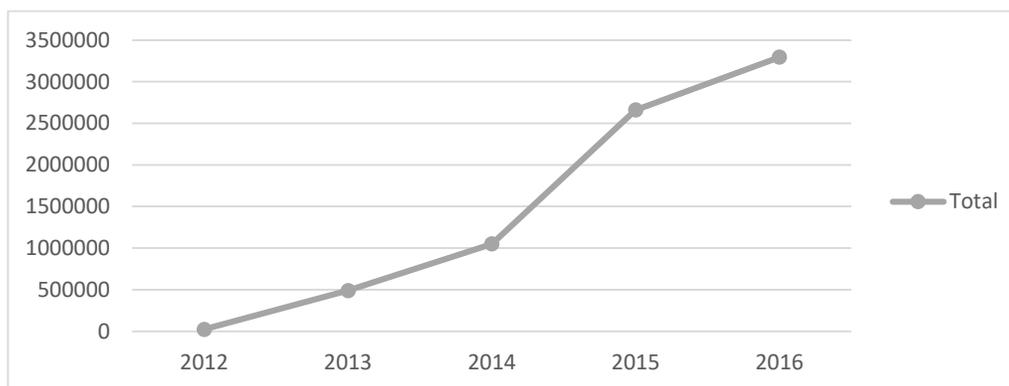
Según Senén Arias Aragón, comercializador de productos agrícolas, las condiciones de los cultivos de la zona son de muy buena calidad, como es el caso del ñame espino, lo que ha conllevado que al municipio haya llegado tres casas exportadoras con las cuales se comienzan a ampliar las ventas. Arias señaló que, gracias a la apertura del mercado, ellos han logrado exportar 120 toneladas hacia Estados Unidos, saliendo de los puertos de Cartagena y Barranquilla (Arias Aragón, 2009).

Según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) después de las flores, el café y la uchuva, el ñame se perfila como un producto con excelente alternativa para la exportación no solo a ciertos mercados locales sino a otros destinos. El ñame hace parte de la dieta colectiva de los habitantes de la Costa Atlántica (Arias Aragón, 2009).

7.3.2 Exportación de ñame colombiano a mercados externos.

Las propiedades nutritivas del ñame han proyectado las demandas por parte de consumidores de Estados Unidos y Asia. Una nueva oportunidad para conquistar clientes en el exterior, que se ha puesto de moda en las cocinas estadounidenses y asiáticas por sus propiedades nutritivas que lo han convertido en un alimento excepcional cuya demanda crece (Revista Dinero, 2016).

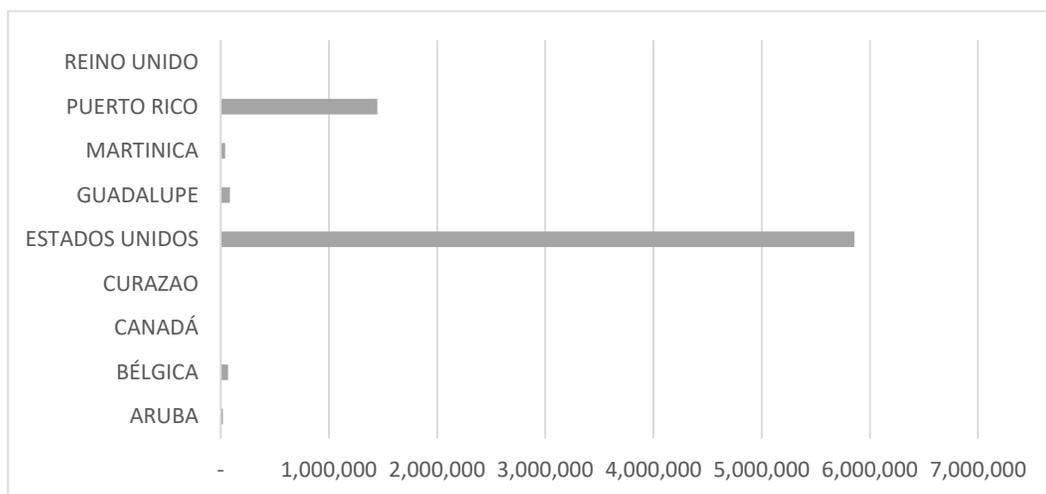
Según cifras de Legiscomex, Colombia exporta el 873, 6% más que en 2012, las exportaciones pasaron de US\$22.846 en 2012 a US\$2.224.234 en el 2016. Los resultados más representativas están a cargo de los departamentos de la Región Caribe, ocupando el primer lugar Sucre (US\$1.385.744), seguido de Bolívar (US\$1.167.149), Atlántico (US\$229.988.5), Córdoba (US\$157.309.8) y Magdalena (US\$134.183) (Legiscomex, 2016).



Gráfica 4. Exportaciones de ñame en Colombia (Dólares), Legiscomex (2012-2016)

La línea de las exportaciones de ñame ha crecido desde que entró en vigencia el TLC con Estados Unidos en 2012, un amplio número de empresas buscan la conquista del mercado americano, este es el sueño de más de una decena de firmas colombianas que han encontrado en el ñame un producto de exportación con alto potencial. Aunque esta compañía ya cuenta con oficinas en Miami y Nueva York, la meta que se han trazado sus socios es crear centros de distribución en ese país, que exigirán inversiones cercanas a los US\$5 millones, pero que solo se concretará luego de que se logren consolidar ventas por al menos 500 contenedores al año ratifica el gerente (Bitar, 2016).

Así como lo describe el grafico 7, los principales destinos de las exportaciones del ñame colombiano se dirigen a Estados Unidos, Puerto Rico y Aruba, quienes han importado constantemente desde el año 2013 con excepción de EEUU que lo viene haciendo desde 2012. En el mercado europeo las importaciones han sido desde Canadá, Reino Unido, Bélgica y Martinica, pero solo en los años 2012 y 2013 tuvieron presencia.



Gráfica 5. Destino Exportaciones de Ñame en Colombia, Legiscomex (2012-2016)

Asimismo, las empresas que registraron mayor porcentaje de exportaciones por departamento fueron CI Tropical S.A.S para sucre con el 87.5% de las exportaciones totales, para Bolívar Wolf & Wolf Latin America S.A (41.2%), en Atlántico C.I. Carbolink Colombia S.A.S (27.7%), en Córdoba Distribuidora y Comercializadora Kayros SAS (83.7%) y por último en Magdalena Exclusive Import-Export S.A.S (88.1%). Mientras que en el ranking de empresas importadoras se ubican; J.C.J Marketer Corp, US Fresh Corp, Supermercado Econo Inc, M &M Farms Inc, Amazonas Tropical Farms Inc, JR Produce Corp, Galactic Empire Products Corp,

Florida Fresh Products, H.L Hernandez Distribuidor, Sabana Produce LLC. Mss. Michelle Díaz, mayoritariamente ubicadas en EEUU.

7.4 Resultados de entrevistas a los actores de la cadena de valor del ñame

A continuación, se registran los resultados de las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la cadena de valor; los proveedores de primer nivel, las entidades de apoyos a la gestión y el fomento y la empresa exportadora (empresa ancla), para señalar los aspectos relevantes y las observaciones, de acuerdo a las estrategias establecidas y la información suministrada.

a. Eslabón productivo: Organizaciones productoras

Tabla 5

Análisis de entrevistas: organizaciones productoras

Categoría de Análisis	Aspecto relevante	Observaciones
Proceso de exportación	El proceso de exportación para las empresas productoras está enmarcado en largo plazo, se evidencia el desconocimiento de la información comercial y legislativa exigida para la salida del ñame a mercados extranjeros, principalmente porque los enfoques del proceso de comercialización están dirigidos en el corto plazo al mercado interno.	Existe debilidad en la planeación estratégica al interior de las organizaciones, si bien existe una intención de exportar, no se está trabajando en el plan para lograrlo. Asimismo, carecen de procesos de gestión de la productividad bajo un enfoque competitivo que permita reunir las condiciones de un exportador.
Acceso a mercados extranjeros	Para tener acceso a mercados extranjeros los procesos de consolidación de exportación han sido lentos, aunque no se puede desconocer	Así como se evidencian fortalezas, también se detectan debilidades, específicamente relacionadas con las proyecciones

	las fortalezas con las que cuentan las asociaciones, hoy día cumplen con los requisitos del producto, tanto así que son proveedoras de las pocas empresas exportadoras que están ubicadas en la región.	a mediano y largo plazo para exportar, por parte de las asociaciones.
Infraestructura física y logística	Las asociaciones productoras en su mayoría no cuentan con tierras propias para la siembra, no tienen un sistema de riego acorde a la necesidad del cultivo y trabajan con las bondades de la naturaleza, además la logística empleada para siembra, recolección, almacenamiento y transporte del producto no es adecuada, el almacenamiento se hace en infraestructuras no alineadas con los requisitos establecidos y el transporte es complicado por las vías de acceso a los pueblos, principalmente en épocas de lluvia. Dado que los compradores mayoristas del ñame no exigen una condición para entrega del producto, diferente a la del tamaño y buen estado, los productores no han trabajado en la construcción de un proceso de lavado, pelado y empaquetado del producto.	Por ser las actividades de almacenamiento y limpieza generalmente del comprador, las asociaciones productoras no tienen infraestructura instalada para la ejecución de estas actividades que generan valor.

Fuente: elaboración propia con resultado entrevistas por actores

Para las organizaciones productoras de ñame, el proceso de exportación es un proceso complicado pues no se logra cumplir con los estándares de los protocolos de exportación, razón para que la mayoría de la producción sea comercializada en el mercado interno. Lo anterior es el resultado de las debilidades que tienen las organizaciones en materia de planeación estratégica, proceso de gestión para la productividad y desarrollo empresarial desde un enfoque competitivo. En ese sentido, el acceso a mercados extranjeros para exportación ha sido un proceso lento y hace parte de los planes a largo plazo de las asociaciones.

Dentro de las barreras para la exportación de ñame que tienen las asociaciones, se encuentra el costo de envío del producto al mercado destino, para cumplir con este requisito se necesita de un capital significativo y la mayoría de las organizaciones no cuenta con el capital necesario para invertir. Sin embargo, el acceder a créditos bancarios, sería una solución para financiarse, pero la mayoría de las organizaciones no cumple con los requisitos para acceder al préstamo, donde el balance de los activos financiero es requisito fundamental para aprobación.

Si bien, los proveedores de primer nivel conocen de primera mano las técnicas de cultivo y el tratamiento post cosecha empíricos utilizados, es necesario que sus cultivos estén a la vanguardia de tecnologías usadas para todo el ciclo del producto. Además, los productores carecen de formación en comercio nacional e internacional y en poder de negociación, especialmente para llegar a acuerdos justos con los proveedores de primer nivel y la empresa ancla, lo que al final afecta positivamente al consumidor final.

Como recomendación se necesita diseñar un plan de financiación para estructurar proyectos dirigidos específicamente a fortalecer la inserción de los proveedores de primer nivel en el mercado nacional y extranjero en aras de aprovechar los TLC.

b. Eslabón exportador: empresa exportadora

Tabla 6

Análisis de entrevistas: empresa exportadora

Categoría de Análisis	Aspecto relevante	Observaciones
-----------------------	-------------------	---------------

Proceso de exportación	<p>La empresa exportadora no ha tenido un proceso de cualificación de los procesos productivos, pues no se gestó como productora para el mercado interno, sino que se planificó desde sus inicios para ser exportadora. Los socios principales están ubicados en el mercado destino.</p> <p>En estas empresas el protocolo de exportación se sigue básicamente con las indicaciones de la ficha técnica para el producto, y las certificaciones de la norma ISO, en lo correspondiente a bodegas, la seguridad industrial y la refrigeración.</p>	<p>Las empresas exportadoras de ñame del departamento son pequeñas, ya que en la mayoría no supera los 10 empleados administrativos y las contrataciones de operativos se realizan a través de bolsas de empleos y por temporadas. Los empleados contratados por este modelo, asciende a 30 empleados.</p> <p>Con respecto a los protocolos de exportación, se inician con el recibo de carga es producido por ellos y comprado a las Asociaciones, en las instalaciones de la empresa se garantiza los procedimientos de lavado, empaquetado, y transporte del producto.</p>
Acceso a mercados extranjeros	<p>Las empresas exportadoras por lo general cuentan con socios fuertes radicados en los países de destinos. Precisamente estos socios son quienes se encargan del marketing y distribución. Este procedimiento sigue los cupos clientes que sean importadores.</p>	<p>Las empresas de la región, aunque tengan competidores como Costa Rica y Brasil, han ganado reconocimiento por la calidad del ñame cultivado y exportado desde Colombia y además se posiciona por tener un modelo de presentación y empaque personalizado; lo que contribuye a la fidelización de los clientes.</p>
Alianzas público privadas para el fomento de la exportación	<p>Participación activa con las Alianzas Productivas del Departamento, específicamente con 15 Asociaciones.</p>	<p>En la actualidad, la empresa exportadora hace parte del acuerdo firmado de APP de ñame, proceso que estuvo acompañado por el Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID.</p>

Fuente: elaboración propia con resultado entrevistas por actores

Dentro del proceso para exportación, la empresa exportadora no ha tenido un proceso de cualificación técnica, pues no se han gestado como productora para el mercado interno, si no que se planificó para ser una empresa dedicada a la exportación desde su creación. Lo anterior responde a que la mayoría de empresas exportadoras de ñame son asociaciones familiares o amigos que residen en el mercado destino. Por lo tanto, son pequeñas ya que en la mayoría no pasa de 10 empleados administrativos y la contratación del personal operativo está a la orden de la intermediación de una bolsa de empleos, que son temporales y no superan los 30 empleos indirectos. Sin embargo, la posible empresa ancla tiene infraestructura logística, de

almacenamiento y de transporte acorde a la necesidad de calidad del producto, además está implementando técnicas de cultivo que le permita ahorrar maderada usada como tutorado, romper con la estacionalidad del producto y cuenta con un sistema de recolección de agua que hace a la empresa amigable con el medio ambiente.

En cuanto al acceso al mercado extranjero está asegurado por contar con socios fuertes radicados en el país de destino, quienes se encargan de todo el marketing, distribución y consecución de nuevos importadores.

c. Instituciones de fomento y fortalecimiento de la cadena productiva de ñame

Tabla 7

Análisis de entrevistas: instituciones de fomento y fortalecimiento de la cadena productiva del ñame

Entidad	Categoría de Análisis	Aspecto relevante	Propuestas
Corporación PBA	Alianzas público privadas, APP	La entidad participa activamente de las alianzas público-privada en los Montes de María Sucre-Bolívar y las alianzas propuestas por el programa de tierra y desarrollo rural de USAID. También tiene alianzas académicas con la Universidad de Sucre, la Universidad de Córdoba, la Universidad Nacional, al igual que con las organizaciones.	Fortalecer el programa para replicar semillas limpias a los productores. Crear la red de las organizaciones de productores para los Montes de María Sucre y Bolívar

	Sistema de articulación interinstitucional	La entidad ha creado una estrategia de articulación a partir de los sistemas territoriales de innovación, para las organizaciones enfocado en la relación sujeto-sujeto y de la investigación participativa.	Articulaciones procesos y a nivel comercial entre los productores y comercializadores, por ejemplo, entre las Asociaciones de productores y CI Tropicol.
	Estrategias para la gestión y el fomento de la cadena de ñame para exportación	La estrategia del PBA se centra en el trabajo integral, el desarrollo de capacidades organizacionales, el desarrollo del mejoramiento tecnológico para competitividad y a nivel comercial el aporte del valor agregado al producto para para la exportación.	Fortalecimiento la parte comercial a partir de la formalidad en convenio o contratos con empresas anclas. Aporte al crecimiento personal y al desarrollo organizacional para la innovación en emprendimientos, participativo rural” y en la gestión empresarial.
Corpoica	Alianzas público privadas APP	La alianza que Corpoica ha fijado no está dirigida a la exportación, sin embargo, cuenta con un plan de trabajo a 5 años en tres temas específicos: - Mejoramiento genético: tres variedades de ñame - Manejo del cultivo - Técnicas del cultivo: transferencia de conocimiento	Transferencia de conocimiento aplicado en Mejoramiento genético: tres variedades de ñame, Manejo del cultivo y Técnicas del cultivo
	Sistema de articulación interinstitucional	Implementa la línea misional y con aquellos que comparten similitudes se integra.	Seguir participando en la mesa técnica agropecuaria propuesta por la gobernación, Fundación Semana el Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID.
	Estrategias para la gestión y el fomento de la cadena de ñame para exportación	Impactar desde la base, para lograr ampliación a diferentes mercados.	Realizar pruebas comerciales de degustación. Contribuir a la calidad, bajo los requisitos exigidos para exportación. Mejorar las técnicas de manejo del cultivo.
USAID	Alianzas público privadas APP	Actualmente, se está conformando las Alianzas público - privados, que no son más que acuerdos de voluntades y cuyos	Fortalecer la secretaria técnica de la alianza la cual tiene como antecedentes es la

		integrantes se manifiestan desde lo misional para el fortalecimiento del agronegocio.	alianza del cacao liderada por USAID.
	Sistema de articulación interinstitucional	Se ha gestionado a través de las Alianza público – privada, el Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID que orienta a los productores y coadyuva a la concertación de acuerdos entre productores y exportadores.	Fortalecer la mesa técnica y generación de espacios, como lo son las mesas de trabajo para definir las líneas sobre las que se va a trabajar (Técnica, infraestructura, económica, empoderamiento, entre otras) y lograr acuerdos entre los productores y los aliados comerciales.
	Estrategias para la gestión y el fomento de la cadena de ñame para exportación	Las apuestas de la alianza van encaminadas a fortalecer a las asociaciones en la parte productiva, organizacional y acuerdos comerciales, éste último, pretende vincular un aliado comercial, quien al final es quien puede exportar el producto a otros destinos.	Seguir impulsando los acuerdos entre los productores y comercializadores (aliado comercial), los cuales garantiza la compra ñame.
Gobernación de Sucre	Alianzas público privadas APP	La gobernación mantiene alianza con el Ministerio de Agricultura. Estas alianzas tienen aliados comerciales, pero no tiene fines para exportación.	Seguir articulando alianzas entre los productores y los exportadores,
	Sistema de articulación interinstitucional	En la actualidad la gobernación fomenta la estrategia de proyectos alianzas productivas para seis organizaciones productivas de ñame.	Acompañar a las organizaciones en el proceso de formulación de los proyectos de alianza productiva.
	Estrategias para la gestión y el fomento de la cadena de ñame para exportación	La estrategia se fundamenta en el hecho de alcanzar las medidas aptas para la exportación, en ese sentido se brinda asesoría en la forma de siembra (distancia de siembra porque dependiendo de la distancia, el producto logra alcanzar las dimensiones requeridas para exportar.	Buscar épocas de siembra y producción diferentes a Costa Rica y República Dominicana, esto es posible mejorando el sistema de riego. Construcción de bodegas según la normatividad para la exportación
Universidad de Sucre	Alianzas público privadas APP	Se parte del supuesto de que las cadenas del ñame necesitan integración de	Crear los protocolos para el mejoramiento y

		los eslabones, sin embargo, estas solo hicieron unas integraciones, se formuló en el papel,	manejo del producto del cultivo del ñame. Establecer un Centro de Investigaciones, sino del ñame, si de las tuberosas de la Región (yuca, ñame, batata y santo soma).
	Sistema de articulación interinstitucional	En la actualidad la universidad tiene la intención de recuperar las alianzas, porque es parte del propósito de la academia unir los esfuerzos alrededor de la cadena del ñame.	Crear el Centro de investigaciones, no solo la investigación de nuevas variedades, sino toda la parte de inteligencia de mercado alrededor de ñame.
	Estrategias para la gestión y el fomento de la cadena de ñame para exportación	La universidad no presenta una estructura muy visible para la gestión de la cadena, aunque sean las intenciones articulados, pero sí reconoce la necesidad de estar articulado. Lo anterior refleja la importancia de una oficina que coordine esas relaciones y aspectos, porque no es muy visible.	Existencia de un Centro de investigaciones al rededor del cultivo y producción de ñame. Definición de protocolos de producción y manejo del cultivo. Asegurar una producción del cultivo y atender con materia prima de ñame cualquier otra demanda; ya sea de exportación en fresco, transformación en harina.
Cámara de Comercio	Alianzas público privadas APP	Formalmente no, sin embargo, si existen alianzas entre tres empresas exportadoras de Sucre con las Asociaciones, para fortalecer los puntos críticos de la cadena.	Terminar el proyecto de estudio con Canadá para opciones de exportación, Se están incentivando a los productores para que asistien a Expo Colombia a EEUU.
	Sistema de articulación interinstitucional	Esta entidad Coadyuva a fortalecer los puntos críticos de la cadena: utilizando paquete tecnológico (manejo de tutorados); manejo de semilla; manejo de acopio; selección de los productos; mejoramiento fitosanitario y a nivel organizativo, de la colectividad.	Seguir fortaleciendo la alianza de Cámara de comercio con Pro Colombia para brindar información y capacitación a las personas que quieran conocer de las oportunidades con nuevos mercados y del comercio exterior.

	Estrategias para la gestión y el fomento de la cadena de ñame para exportación	La estrategia global es la asistencia a misiones internacionales, básicamente misiones de conocimiento y de mercados.	Asociatividad para comercialización del producto. Seguir en el fortalecimiento de la misión a Alemania para la Promoción.
--	--	---	---

Fuente: elaboración propia con resultado entrevistas por actores

En términos generales el fomento y gestión para el apoyo a la cadena de ñame esta resaltado en su mayor parte por la dinámica de las Alianzas público privadas, APP. Los actores que integran estas alianzas participan activamente dependiendo el rol que tengan dentro del proceso. En este sentido, las estrategias, aunque están íntimamente ligadas a un propósito misional de cada entidad desde su política de fomento o de gestión, guardan entre ellas algunos niveles de articulación enfocado en la relación sujeto-sujeto y a la investigación participativa.

Aunque en la actualidad, se está iniciando la conformación de las Alianzas público - privadas para el ñame con el ánimo de concretar entre los actores de las cadenas algunos compromisos y plasmarlos en un documento de acuerdos de voluntades. Los integrantes de estas instituciones manifiestan venir trabajando desde hace tiempo con miras a la integración para el fortalecimiento del agronegocio. Los acuerdos de voluntades son el resultado del trabajo realizado en la mesa técnica de trabajo; un espacio académico en el que se fijan las líneas sobre las que se va a trabajar (Técnica, infraestructura, económica, empoderamiento, entre otras) para fortalecer a los proveedores de primer nivel.

No obstante, para avanzar en este proceso de articulación y evitar que las formulaciones de las iniciativas se queden en el papel, se requiere institucionalidad alrededor de la cadena, es

decir, por lo pronto empezar a crear los protocolos para el mejoramiento y manejo del producto del cultivo del ñame, para lo que a su vez se necesita crear los mecanismos de inversión en la gestión de recursos orientados a establecer un Centro de Investigaciones para tubérculos y raíces.

En cuanto a la estrategia comercial, se requiere crear formalmente una alianza entre empresas exportadoras de Sucre con las Asociaciones, para que las entidades que Coadyuvan a la gestión de la cadena puedan seguir fortaleciendo las misiones comerciales con Pro Colombia. Esta estrategia parte del grado de vinculación asociativa que tengas los actores tanto en la producción como en la comercialización del producto.

8. Análisis de las barreras de acceso a mercados internacionales

8.1 Análisis del entorno EEUU y EU

El siguiente análisis pretende dar información de los factores del entorno general que pueden impactar en el ingreso de las empresas a los mercados destino, a través de la metodología PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).

8.1.1 Análisis PEST: EEUU.

8.1.1.1 *Factor político.*

Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno, está compuesta por 50 estados semisoberanos y autónomos, amparados por la Constitución del 17 de septiembre de 1787, la cual mantiene vigente sus 7 artículos y sus 27 enmiendas posteriores. Es el cuarto país más grande del mundo en superficie, después de países como Rusia, Canadá y China, se caracteriza por tener una gran variedad de áreas geográficas y climáticas y por manejar altos índices de migración, razón por la cual es considerado a nivel mundial como el país con mayor diversidad cultural y étnica (Procolombia, 2012).

El actual presidente de Estados Unidos, ha dejado claro no continuar con la línea política del anterior jefe de estado, su interés está puesto en reforzar la seguridad nacional en los ámbitos militar, económico y antiterrorista. A nivel comercial, pretende cambiar la política comercial del país mediante la denuncia de los grandes acuerdos comerciales (NAFTA, TPP, TTPI), el ajuste fiscal en frontera (impuestos a las importaciones) bajo la directriz “America First” aplicable a trabajo y manufacturas (Oficina de Información Diplomática, 2017).

Para Colombia las relaciones comerciales con Estados Unidos resultarían preocupantes, si USA decidiera extender sus políticas proteccionistas como lo ha hecho con México para generar mayor inversión y empleo en su país. Sin embargo, Colombia está en una posición diferente a México; Colombia no es uno de los principales socios comerciales de Estados Unidos, mientras que México es el tercero, esto lo pone en el objetivo de las actuales políticas norteamericanas (Suarez, Fonseca, y Gómez, 2017).

8.1.1.2 *Factor económico.*

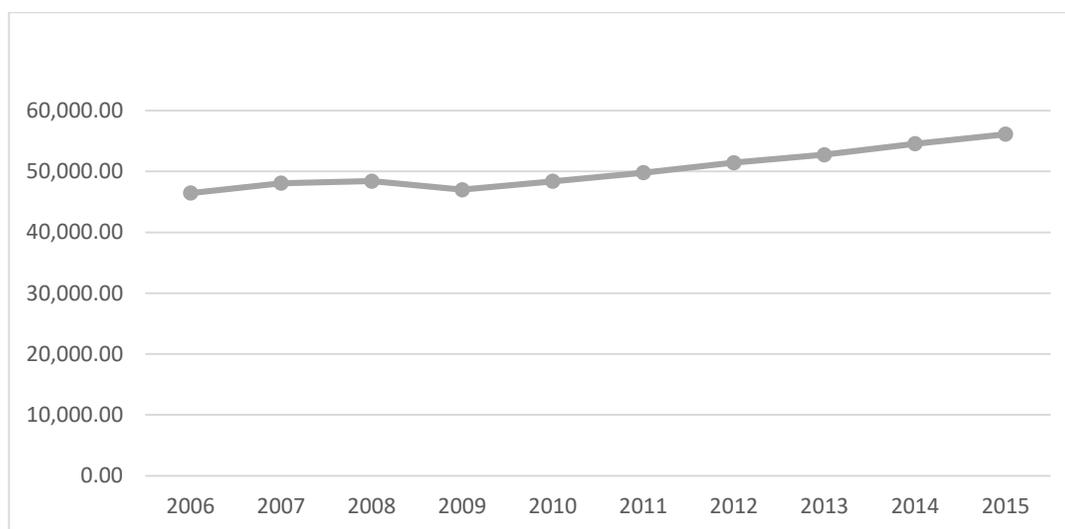
Estados Unidos posee la principal economía a nivel mundial y es una de las más poderosas tecnológicamente hablando. Su economía está fundamentada en el capitalismo de tipo mixto, lo que ha permitido mantener una economía estable.

A nivel mundial el crecimiento del salario disminuyó considerablemente después de la crisis 2008, pasando de 2,5 por ciento en 2012 a 1,7 por ciento en 2015. Sin embargo, Estados Unidos por ser un país desarrollado, mostró uno de los mejores crecimientos a nivel salarial del mundo, para el año 2015 el crecimiento salarial real escaló al 2,2 por ciento; cinco puntos por encima del promedio mundial. La tendencia muestra recuperación en los países de América del Norte (Organización Mundial del Trabajo, 2016).

En lo que se refiere a la evolución del PIB Per cápita después de la crisis del 2008 y que influyó negativamente en el 2009. Es importante mencionar que el crecimiento se ha mantenido, mostrando una variación del 19.4% hasta 2015 (ver gráfica 8) y se estima que para el 2017 los países avanzados crezcan así; Estados Unidos 2.3%, Reino Unido 2.1%, Canadá 1.9%, Alemania 1.6%, Francia 1.4%, y Japón 1.3% (Fondo Monetario Internacional, 2017).

Por su parte, la OCDE indica que el riesgo de una recesión en Estados Unidos tiene una probabilidad baja de ocurrencia, pero señaló varios retos a largo plazo que enfrenta la nación. Recomendó inversiones bien diseñadas en innovación, infraestructura y en el mejoramiento de capacidades laborales como un medio para combatir un prolongado período de crecimiento débil

en la productividad del trabajador (Chapman, 2016).



Gráfica 6. PIB Percápita (USD) Estados Unidos, (World Bank, 2015)

Referente a los principales socios comerciales de Estados Unidos en 2016, se destacan la UE, Canadá, México, China y Japón. El sector agrario, a pesar de ser uno de los sectores con menor participación sobre el total de productos importados, ha mantenido un crecimiento constante con una variación del 1.9% con respecto al año 2015, ver tabla 5 (Oficina de Información Diplomática, 2017).

Tabla 8

Principales productos importados por EEUU

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS

(DATOS EN M USD)	2014	2015	2016	% VAR.
Productos agrarios	125.718	127.818	130.260	1.9%
Productos intermedios	665.164	485.775	443.767	-8.6%
Bienes de equipo	591.001	602.023	589.975	-2.0%
Sector automóvil	327.645	349.166	350.252	0.3%
Bienes de consumo	557.696	594.301	583.791	-1.8%
Resto	104.705	89.150	90.895	-2.0%
TOTAL	2.371.929	2.248.232	2.188.940	-2.6%

Fuente: BEA, Última actualización febrero de 2017

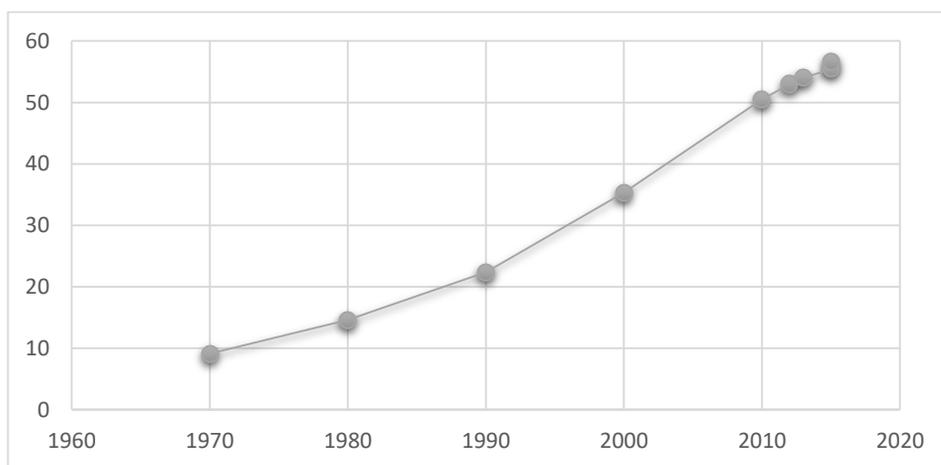
8.1.1.3 *Factor Social.*

Según estadísticas de CIA. The World Factbook, Estados Unidos ocupa el quinto puesto a nivel mundial por ser un país con un alto IDH (0.914) (est. 2014), un promedio de esperanza de vida de 79.68 años y una tasa de crecimiento anual de población del 0,78% (est. 2015) (Oficina de Información Diplomática, 2017), razón que lo convierte en un país de bienestar, blanco de migrantes, que alberga una gran variedad de grupos étnicos, tradiciones y valores.

Así que, es importante destacar que el mercado estadounidense no debe considerarse como uno solo y se debe tener en cuenta que para cada uno aplican normas, regulaciones, requisitos de etiquetado, embalaje, sanitarios y fitosanitarios diferentes que hacen a cada estado único; especialmente, cuando los consumidores del ñame son la población migrante de países latinos en EEUU. Alrededor del 50% de los migrantes del mundo está concentrado en 10 países; Australia, el Canadá y los Estados Unidos de América, varios países de Europa (Alemania, España, Francia y el Reino Unido), Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos y la Federación

de Rusia, este fenómeno se explica en la medida que son países desarrollados y con altos niveles de ingreso (Organización Internacional para las Migraciones , 2015).

La población hispana en los EEUU ha crecido constantemente en las últimos dos décadas, según datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos, para 2015 los hispanos representan 56,6 millones de la población total; están concentrados en California (15,2 millones), Texas (10,7 millones), Florida (4,9 millones), Nueva York (3,7 millones) e Illinois (2,2 millones). La inmigración de hispanos hacia estos estados ha disminuido considerablemente, ver gráfico 9. Pero asimismo ha incrementado el número de nacimientos, hasta el punto de ser responsabilidad de los hispanos el incremento de la tasa de natalidad en el país (Martinez, 2016).



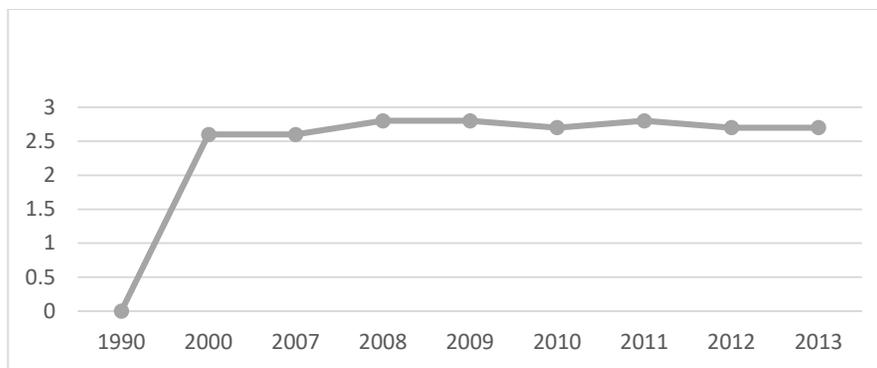
Gráfica 7. Población hispana en Estados Unidos en millones. Fuente: U.S. Census Bureau

A pesar del incremento poblacional de la comunidad hispana representado en la gráfica anterior con cifras oficiales, y que las proyecciones se esperan al alza, existe la preocupación de cumplirse las amenazas lanzadas por el recién presidente electo, quien manifestó en sus propuestas de campaña la deportación de inmigrantes no autorizados en el país.

Según Procolombia (2012), para el segmento de los alimentos se destacan dos canales de distribución para los productos Colombianos; el minorista (retail): compuesto por cadenas de supermercados y grandes superficies, supermercados étnicos, tiendas de conveniencia y tiendas de productos gourmet o ecológicos, para este último es importante resaltar la tendencia a nivel mundial del consumo de los productos gourmet, fit y gluten free; puerta que se abre para los productos agrícolas y agroindustriales Colombianos y el HORECA (hotel, restaurante, catering y café). Estas tiendas gourmet se caracterizan por vender productos poco comunes, funcionan aprobando el producto a comprar, pero su relación comercial es directamente con los distribuidores, quienes hacen contacto con los productores para importe del producto desde Colombia. Se estima que ya existen alrededor de 12.000 en Estados Unidos.

8.1.1.4 *Factor Tecnológico.*

Según UNESCO (2016), Estados Unidos se encuentra posicionada entre los cinco países con mayor inversión en I+D en términos absolutos, ocupando el primer lugar y le siguen China, Japón, Alemania y la República de Corea. Ahora bien, cuando medimos esta misma variable en términos de inversión sobre el PIB, EEUU no logra entrar en el ranking de los primeros cinco, el resultado arroja a República de Corea ocupando el primer lugar, seguida de Israel, Japón, Finlandia y Suecia. Sin embargo, al analizar los resultados individuales, se evidencia que EEUU tiene claro que la inversión en I+D permiten alcanzar un desarrollo sostenible y un crecimiento económico constante, ver gráfica 5.



Gráfica 8. % PIB en I+D EEUU (Work Bank, 2013)

La investigación en materia agrícola, se fortaleció a través de la ley agrícola del 2014, en la cual, el Congreso de los Estados Unidos aprobó el incremento de la inversión en investigación agrícola orgánica, asimismo las universidades y las estaciones experimentales agrícolas federales han extendido sus investigaciones en esta materia; además, existen más de cinco instituciones dispuestas a ofrecer asesorías en cultivos orgánicos a los productores. Estas disposiciones fueron tomadas con el fin de obtener respuestas referentes a rendimientos, rentabilidad e impactos ambientales de este tipo de cultivos; especialmente porque la demanda de consumidores ha crecido a dos dígitos desde la década de los noventa, lo que ha significado un crecimiento constante en la curva de incentivos de los productores estadounidenses (United States Department of Agriculture, 2017).

Está confirmado que el aumento de la productividad, derivado de la innovación y los cambios en la tecnología, es el principal contribuyente al crecimiento económico en la agricultura de los Estados Unidos y bajo la meta de obtener mejores rendimientos al cultivar, disminuir los costos, ahorrar tiempo, ser eficientes y amigables con el medio ambiente son cada vez más los productores que apuestan a la adopción de productos transgénicos. Las granjas

utilizan tecnología de punta, tienen sensores, dispositivos, robots, tecnología de la información, sensores de temperatura y humedad, imágenes aéreas y tecnología GPS (United States Department of Agriculture, 2016).

En apoyo al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), el Instituto Nacional de Alimentos y Agricultura o NIFA por sus siglas en inglés, trabaja sobre los siguientes temas de tipo tecnológico para fortalecer el sector agrícola:

- Investigación y desarrollo básicos en ciencias físicas, ingeniería y ciencias de la computación.
- Desarrollo de dispositivos agrícolas, sensores y sistemas.
- Investigación aplicada que evalúa cómo emplear las tecnologías de manera económica y con una interrupción mínima de las prácticas existentes.
- Asistencia e instrucción a los agricultores sobre cómo utilizar las nuevas tecnologías.

Teniendo en cuenta la cultura que han adoptado los consumidores estadounidenses, los productos de carácter sustentable, deben responder a empaques amigables con el medio ambiente, es decir, empaques ecológicos que preserven por más tiempo al producto, que sean biodegradables y que minimicen su impacto en el medio ambiente.

8.1.2 Análisis PEST: UE.

8.1.2.1 *Factor político.*

La Unión Europea (UE) es una entidad geopolítica del continente europeo que está actualmente conformada por 27 Estados Miembros, teniendo en cuenta la reciente salida del Reino Unido. Esta unión inició desde mayo de 1950, hasta llegar a la constitución del Tratado de Maastricht, el cual le dio vida a lo que se conoce como la UE.

Durante los años de funcionamiento de la unidad, nunca se había llegado a presentar una situación como la del año pasado con el Reino Unido, es así como bajo la incertidumbre generada por el Brexit y los posibles cambios que debilitarían las relaciones entre los 27 estados miembros de la EU, la reunión sostenida entre los jefes de estados y llevada a cabo en Roma, sirvió para clarificar la situación y ratificar el compromiso de la unión. Los jefes de estado se comprometieron a seguir trabajando para cumplir los objetivos de tener una Europa segura y protegida, una Europa próspera y sostenible, una Europa social y una Europa más fuerte en el panorama internacional; este último objetivo específicamente propone la ampliación de las relaciones existentes y otras nuevas (Consejo de la Unión Europea, 2017). Lo que constituye una oportunidad para los productores colombianos de fortalecer y aprovechar el TLC contraído con la UE.

Para regular a los productores internos y el ingreso de productos agrícolas a este mercado que, además se constituye como uno de los principales sectores de la economía, la UE

estableció una política agrícola, denominada Política Agrícola Común (PAC) con el fin de promover el desarrollo rural sostenible de acuerdo a las condiciones de cada uno de los países miembros, asegurando el bienestar de los agricultores y asimismo de los consumidores; puesto que esta política contiene los requisitos en términos de salud y bienestar de los animales, protección del medio ambiente y seguridad alimentaria que deben cumplir los productores o los posibles importadores.

8.1.2.2 *Factor Económico.*

El mercado de la EU es un mercado único de 27 países, siendo la Unión Europea una potencia comercial de primer orden, es uno de los principales agentes económicos a nivel mundial, representando alrededor del 30% del PIB mundial y el 20% del comercio mundial.

Con respecto a las políticas comerciales de la UE se hace exclusivamente en el nivel de la UE y su objetivo principal es la permanencia del sistema mundial y su ajuste a todos los cambios que existan en materia comercial a nivel mundial. La Comisión, en nombre de la UE, negocia los acuerdos según las normas de la OMC y colabora estrechamente con los gobiernos nacionales y el Parlamento Europeo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010) .

La Unión Europea es la primera potencia comercial del mundo con el 16.5% de las importaciones y exportaciones mundiales. Asimismo, es la primera exportadora mundial de productos manufacturados y servicios, es el mayor mercado de importación para más de 100 países y es el mayor mercado único del mundo. Su estrategia de negocio se hace a través de la

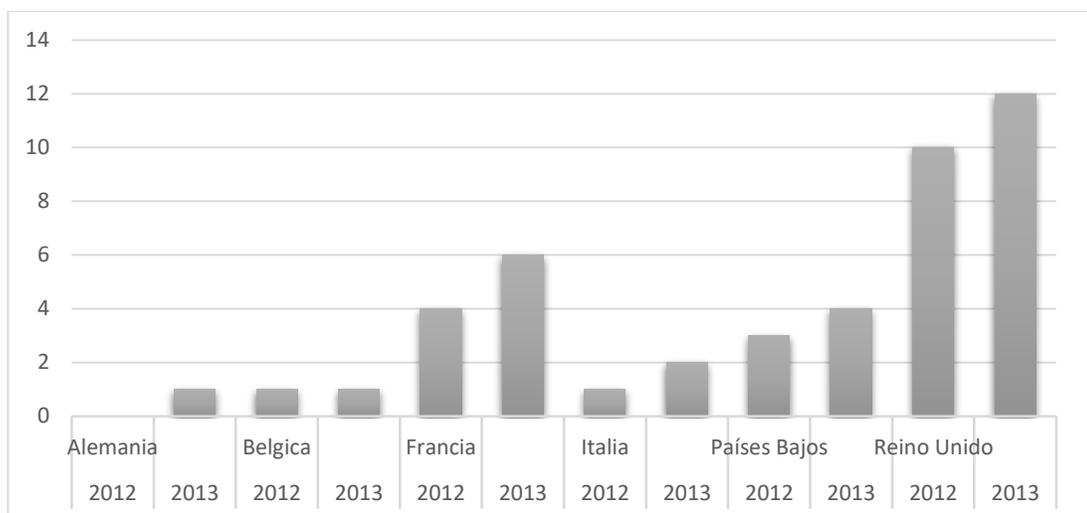
red mundial de relaciones comerciales y sus acuerdos comerciales, lo que ha contribuido a que tenga un número de socios bastante amplios.

8.1.2.3 *Factor Social.*

La Unión Europea cuenta con 27 estados miembros, lo que la convierte en una población multicultural, con diferentes creencias, preferencias y estilos de vida, sin embargo, permanecen unidos por un objetivo común, su compromiso económico, político y jurídico.

Los autores Bolívar y Cottiz (2011), analizaron la tendencia poblacional y el desarrollo de la UE, cruzando las variables de ingreso en términos del Índice de Desarrollo Humano (IDH), usuarios de internet y PIB Percápita; obteniendo como resultado que por tratarse de una unidad con diferencias predominantes en aspectos sociodemográficos en cada uno de sus estados miembros, era necesario estudiar a nivel independiente cada país, puesto que, están diferencias no dan claridad de tendencias de consumo, poder adquisitivo y otros factores determinantes.

En lo que se refiere al mercado particular de cada miembro, el siguiente gráfico realizado con cifras de FAOSTAT, representa las importaciones realizadas por algunos países de la UE para los años 2012 y 2013, uno de los principales compradores de ñame es el Reino Unido con 10.000 y 12.000 ton, respectivamente; estos valores representan alrededor de un 3% de la producción total de ñame para estos años. Además, según datos de Legiscomex 2012, el Departamento de Sucre reportó exportaciones a Reino Unido, específicamente hacia la Ciudad de Londres, asimismo el Departamento de Bolívar en 2013 a Rotterdam, Bélgica.



Gráfica 9. Importaciones de Ñame EU (Toneladas) (EUROSTAT, 2013)

8.1.2.4 *Factor Tecnológico.*

La reforma del Tratado de Roma a través de la aprobación del Acta Única Europea, otorgó a la comunidad el poder explícito para ejecución de la política de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Siendo el objetivo primordial de esta política la consecución del fortalecimiento de la bases científicas y tecnológicas de la industria europea.

Según Comisión Europea (2016), con la entrada en vigencia de la Política de Cohesión 2014-2020, la cual tiene como objetivo que la EU se convierta en una economía inteligente, sostenible e integradora y además contempla que Europa 2020 es la estrategia de crecimiento de la UE para la próxima década, se fomentará un entorno empresarial favorable para la innovación y la especialización inteligente (RIS3) y se reforzará la I+D. Se estima que la política de cohesión contribuirá a aumentar la participación privada en las actividades de I+D, pasando del

45 % en 2012 al 60 % en 2020, y que el 25 % de las empresas con más de diez trabajadores incorporarán innovación tecnológica que para el año 2012 fue del 13%.

A nivel agroindustrial, la EU a unido esfuerzos pensando en la modernización de todos los eslabones de la cadena productiva de uno de sus sectores económicos más importantes, ratificando el compromiso con el bienestar de los agricultores, a través de uno de los principales objetivos para este sector; “aumentar la eficiencia de los recursos y mejorar la competitividad a través del conocimiento y de la innovación tecnológica”. Inicialmente, bajo el criterio de incrementar la producción agrícola, los agricultores fueron impulsados a utilizar maquinaria moderna y nuevas técnicas de cultivo. El reto fue modernizar las explotaciones agrícolas para ser económicamente competitivos, contribuir positivamente con el medio ambiente y encontrar nuevos usos para los productos agrícolas en sectores diferentes, a través de la creación de centros de innovación (Comisión Europea, 2017).

Los aspectos sobre los que trabaja la PAC: crecimiento inteligente, crecimiento sostenible y crecimiento inclusivo, apuntan a lo dictado por la estrategia UE 2020, las cuales promueven el desarrollo de cinco objetivos; empleo, investigación y desarrollo, clima y energía, educación, inclusión social y reducción de la pobreza (European Commission, 2014).

En el reto a 2020, la EU dispondrá de fondos para capacitar a 4 millones de agricultores en temas relacionados con el rendimiento económico y medioambiental de las explotaciones agrícolas, poder de negociación de los agricultores con otros actores de la cadena, formación de organizaciones productoras y calidad en productos agrícolas; impulsar el crecimiento inclusivo

para el potencializar el crecimiento de los mercados y garantizar el empleo de los agricultores. Por su parte, los fondos de investigación de la EU son destinados a la búsqueda de sistemas de cultivos más eficientes para fortalecer el camino hacia las metas a 2020 (Comisión Europea, 2017).

8.2 Requisitos de acceso de la producción de ñame

8.2.1 Requisitos de acceso a EEUU

Para efectos de las exportaciones de ñame a Estados Unidos es preciso cumplir con la estandarización que, en Colombia se encuentra diferenciada en los siguientes conceptos:

- Vegetales: las plantas vivas y las partes vivas de plantas, las cuales comprenden: frutos, hortalizas, tubérculos, bulbos, rizomas, flores cortadas, ramas con follaje, árboles con follaje, cultivos de tejidos vegetales y semillas para la plantación.
- Productos vegetales: son aquellos productos de origen vegetal no transformados o que hayan sido sometidos a una preparación simple.

El ñame es considerado para efectos de exportación a Estados Unidos como un vegetal. (El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal, 2016).

En los Estados Unidos las entidades reguladoras en cuanto a medio ambiente son: El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal, APHIS (Animal and Plant Health

Inspection Service), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), que se encarga de autorizar la importación de algunas frutas y vegetales provenientes de otros países, otorgando un permiso de importación, igualmente se encuentra la Administración para la Protección Ambiental (EPA) y la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA). Los gobiernos estatales y locales se reservan generalmente el derecho a imponer disposiciones reglamentarias más estrictas, sin embargo, las EPA son de reconocimiento internacional. Las normas en Estados Unidos tienen un criterio de riesgo/beneficio, mientras que las normas de otros países se basan en un criterio de riesgo/salud. USDA (El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal, 2016).

Para la importación de frutas o vegetales frescos, aplican las regulaciones fitosanitarias, lo cual significa que los productos deben ser certificados en los países de origen y presentar el documento donde se certifica que el producto salió del país exportador en condiciones saludables, libre de insectos o enfermedades, para ello en Colombia las comercializadoras o distribuidoras de los productos vegetales deben contar con el registro del ICA. Por su parte, Procolombia recomienda a los exportadores de vegetales o productos de origen agrícola frescos tener en cuenta los siguientes aspectos (Procolombia, 2012):

- Garantizar que los productos sean inocuos.
- Conocer sistemas y procedimientos que permitan asegurar su rastreabilidad.
- Asegurar que los productos estén libres de organismos nocivos para la salud vegetal.

- Asegurar que los productos cumplan con los límites máximos de residuos químicos presentes en los alimentos. Para ello el ICA dispone de una cartilla en la cual se puede verificar esta información.
- Asegurar que los embalajes de madera cumplan con la normativa NIMF.
- Cumplir con los requisitos sobre productos orgánicos, en caso de querer vender sus productos bajo esta denominación.

Para la importación de productos de origen vegetal, es compromiso del importador en el país destino asegurar el cumplimiento de los requerimientos establecidos por la USDA, la cual se encuentra en concordancia con el Codex alimentario a nivel internacional. Estos alimentos pueden ser sometidos además a controles de acuerdo con un plan que tiene en cuenta riesgos potenciales. Tales controles pueden tener lugar de acuerdo con las leyes nacionales de los diferentes Estados a nivel nacional en todo el territorio de Estados Unidos (El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal, 2016).

8.2.2 Requisitos de ingreso de la producción de ñame UE

Para el acceso al único mercado más grandes del mundo, las empresas deben respetar y cumplir una serie de requisitos y competir bajo condiciones justas, propuestas por la UE para funcionar eficientemente. Inicialmente se debe tener claro en qué clasificación está el producto dentro del Sistema de Clasificación del Producto de la UE, para el caso de los vegetales y las raíces comestibles se clasifican dentro de la Nomenclatura Combinada (NC) bajo la partida 0714 (European Commission, 2017).

Según European Commission (2017), los requisitos específicos para ingreso al mercado de la UE se pueden clasificar en los siguientes sectores: Requisitos sanitarios y fitosanitarios: con el fin de proteger la salud pública, humana y animal; requisitos medio ambientales: para protección del medio ambiente; requisitos técnicos: para proteger los derechos de los consumidores; normas de comercialización: referentes a la calidad del producto importado; y restricciones a la importación: para los productos agrícolas, se debe contar con la licencia de exportación, documento que permite que la EU controle los flujos comerciales, gestionen los contingentes arancelarios y las medidas de salvaguardia. A continuación, se detallan específicamente los de la subpartida 07143000 Ñame (*Dioscorea* spp.):

- Control de los contaminantes en alimentos
- Control de residuos de plaguicidas en productos de origen vegetal y animal
- Control sanitario de los piensos de origen no animal
- Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
- Control fitosanitario
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidades en los alimentos y los piensos
- Etiquetado de productos alimenticios
- Requisitos de comercialización para semillas y materiales de propagación de suelos
- CITES- Protección de especies amenazadas
- Voluntario – Productos de producción ecológica

9. Análisis benchmarking

Cuando se utiliza la herramienta Benchmarking para hacer comparaciones entre organizaciones, entre sectores o entre mercados, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones: primera consideración, cuando una organización hace uso de la estrategia debe tener claro el factor clave de la rapidez, a fin de evitar llegar tarde en relación con la competencia. Esta fue una de las armas más poderosas que utilizaron las corporaciones japonesas para invadir con éxito los mercados internacionales. Como es sabido, las compañías japonesas no lanzaron productos nuevos al mercado, sino que analizaron los productos existentes y sobre esa base construyeron su estrategia competitiva.

Segunda consideración, al hacer benchmarking se debe analizar cada elemento del producto de la competencia: La calidad de las piezas, la funcionalidad, la presentación, la velocidad de respuesta, la simplicidad, el precio y otros factores que puedan diferenciarlo. Algo similar se debe hacer con los servicios, en cuanto a atención, calidad, rapidez, precio y garantía.

Tercera consideración, las preguntas orientadoras para el análisis benchmarking debe plantearse de la siguiente forma: ¿podemos hacerlo de una calidad igual o mejor a la competencia?, ¿podemos conseguir un costo igual o mejor?

Dentro del Benchmarking informal tomado como modelo en esta investigación, las fuentes de información consultados son de carácter secundario, entre las que se cuentan las

siguientes: Periódicos y revistas especializadas, Publicaciones, Portales de internet, entre otras.

El reporte final de esta etapa incluye la siguiente información:

Tabla 9

Objetivos de Benchmarking: Costa Rica

<p>Objeto de Benchmarking: Costa Rica</p>
<p>Breve descripción del propósito del estudio de benchmarking:</p> <p>El propósito del análisis es comparar la producción de ñame tubérculo que en la actualidad viene siendo considerado sustituto de la papa y la yuca, su consumo al igual que su producción se da principalmente en países africanos, islas de las Antillas, países de Oceanía y en el continente americano en países como Colombia, Brasil, Venezuela, República Dominicana, Jamaica, Costa rica, Puerto Rico, Panamá y Cuba. Aunque tradicionalmente el ñame se ha usado para la alimentación humana también se han encontrado muchos usos en la industria como la cosmética, la farmacéutica, la de plásticos y en la agroindustria, con el proceso de transformación del ñame en harinas y almidones.</p> <p>El mayor productor de ñame en el mundo es Nigeria, seguido de Ghana y Costa rica en centro américa siendo este país quienes registra mejores niveles de competitividad. En esta parte, el objetivo del benchmarking es comparar los aspectos centrales de la producción y comercialización de ñame de Costa Rica con destino a exportación en los Estado Unidos con la producción de ñame en Colombia, la cual se concentra en la región del Caribe en los departamentos de Bolívar, Córdoba y Sucre.</p>
<p>Descripción del problema o de la oportunidad:</p> <p>El ñame se caracteriza por corresponder predominantemente a un cultivo de economía campesina, de alto consumo dentro de la dieta básica de la población tanto rural como urbana, de tecnología tradicional, poco intensiva en el uso de maquinaria agrícola e insumos químicos, es cultivada generalmente en pequeñas parcelas, en asocio con ñame y maíz lo que representa beneficios de utilización de tierras, consumo familiar y comercialización en mercado regional.</p>

La producción se da por demanda del consumo humano y subsistencia de pequeños agricultores, ya que las ventajas comparativas en cuanto producción del cultivo tienen buen rendimiento; el producto tolera suelos pobres, resiste la sequía y se puede almacenar en el suelo, lo que permite una cosecha escalonada. Sin embargo, presenta bajos niveles para el desarrollo de ventajas competitivas. Lo anterior es útil para identificar las fallas en cada una de las etapas desde el cultivo hasta las distintas transformaciones, la logística implícita en la transformación industrial y la hoja de proceso para exportación a mercados internacionales.

Considerando la metodología benchmarking para el estudio de análisis comparativo, realizado a partir de los análisis sectoriales en que los éxitos alcanzados en materia de exportación son el resultado de la articulación entre los distintos actores que integra la cadena de valor de la producción y gestión de ñame desde el enfoque de agro negocios para exportación.

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de este capítulo se desarrollan en dos partes: la primera se centra en la construcción de las categorías de análisis las cuales se establecen a partir de las repuestas a preguntas orientadas al conocimiento interno de la empresa y la de su competidor natural, esta metodología al final nos permite tener el resultado en dos niveles: Un nivel interno que se enfoca en el conocimiento de la propia empresa y un nivel externo que se orienta al conocimiento de la competencia.

Tabla 10

Experiencias de exportaciones de ñame: Colombia – Costa Rica

COLOMBIA	
¿Qué está haciendo?	Evidencia
<p>Lo que en Colombia se hace en cuanto a producción de ñame, se orienta principalmente a visitas y seguimiento para la evaluación y vigilancia fitosanitaria, como evidencia de lo anterior se registra esta noticia:</p> <p><i>“El ICA vigila 500 hectáreas de ñame para una producción. Como resultado de las visitas que realizó el ICA a 112 predios productores de ñame ubicados en 16 municipios de Córdoba, la Entidad identificó problemas fitosanitarios como pudrición en el cormo, deficiencias en el manejo de malezas, carente manejo de plagas y enfermedades, y siembra de material de propagación de mala calidad, entre otras, que han generado un impacto negativo en la calidad y cantidad del ñame en estos predios”.</i></p> <p>Las recomendaciones que la entidad brinda a los cultivadores de ñame, se centran en temas como; selección de semillas de calidad, tener buena preparación del suelo, no sembrar semilla de origen desconocido, desinfectar las semillas y herramientas de acuerdo a las recomendaciones del asistente técnico, mantener el suelo libre de malezas y no aplicar productos químicos sin el respaldo de un ingeniero agrónomo.</p>	 <p>http://www.ica.gov.co/Noticias/Agricola/El-ICA-vigila-500-hectareas-de-name-para-una-produ.aspx</p>
¿Cómo lo está haciendo?	Evidencia
<p>Las iniciativas para el fomento de la producción y comercialización de ñame en Colombia, se orienta al fortalecimiento para la exportación del ñame espino. Así lo explica el representante de una de las organizaciones productoras, Pedro Tapia Porto, quien indicó que el proceso de exportación es una gran oportunidad para aquellos que depende de la distribución, ya que el kilo de ñame tiene un valor</p>	

de \$1.500 gracias al alza que ha tenido el dólar en los últimos meses, lo que beneficia a ese gremio.

Según Senen Arias, gracias a la apertura del mercado, ellos han logrado exportar 120 toneladas hacia Estados Unidos, saliendo de los puertos de Cartagena y Barranquilla. “Esta alza beneficia mucho tanto a los campesinos como a los comercializadores, porque permite sustituir la pérdida del aguacate con la producción que ha tenido el ñame”.

Según el productor, en el Carmen de Bolívar llegan diariamente unas 50 toneladas, que son transportadas en igual número de vehículos. Sin embargo, no todo es positivo pues el mal estado de las vías sumado a las lluvias en el sector entorpece el traslado, aumentando el tiempo de recorrido de los cultivos desde la zona rural hasta el centro de acopio.

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), ha destacado que después de las flores, el café y la uchuva, el ñame se perfila como un producto con excelente alternativa para la exportación no solo a ciertos mercados locales, sino a otros destinos.

En Colombia el cómo se están llevando las iniciativas para el fomento de la producción y comercialización de ñame, se orientan al fortalecimiento para la exportación del ñame espino. Así lo explica el representante de las organizaciones productoras, Pedro Tapia Porto, quien indicó que *“el proceso de exportación es una gran oportunidad para aquellos que su economía depende de la distribución, ya que el kilo de ñame tiene un valor de \$1.500 gracias al alza que ha tenido el dólar en los últimos meses, lo que beneficia a ese gremio”*.

Según Senen Arias, gracias a la apertura del mercado, ellos han logrado exportar 120 toneladas hacia Estados Barranquilla. *“Esta alza beneficia mucho tanto a los campesinos como a los comercializadores, porque permite sustituir la pérdida del aguacate con la producción que ha tenido el ñame”*.

Según el productor, en el Carmen de Bolívar llegan diariamente unas 50 toneladas, que son transportadas en igual número de vehículos. Sin embargo, no todo es positivo pues el mal estado de las vías sumado a las lluvias en el sector entorpece el traslado, aumentando el tiempo de recorrido de los cultivos desde la zona rural hasta el centro de acopio.



¿Qué tal lo está haciendo?	Evidencia
<p>Colombia en cuanto a producción de ñame para exportación, viene haciendo algunos esfuerzos aislados. Particularmente, el ICA ha priorizado asesorías y asistencias técnicas, esto en consecuencia a que en la actualidad el ñame se perfila como un producto con alto potencial exportador.</p> <p>Además, el ICA ha censado los predios productores de ñame y asesora para obtener el registro de productor de ñame con destino a la exportación. Esta medida busca garantizar la calidad fitosanitaria de las exportaciones para adquirir el registro de exportación del productor, el propietario o representante legal deberá presentar ante el Instituto una serie de información por escrito referente a la ubicación del predio, número de hectáreas destinadas al cultivo, planes de control fitosanitario y de buenas prácticas agrícolas (BPA). En este sentido, una vez el ICA reciba la información realizará una visita a la finca para verificar los planes de manejo fitosanitario, así como la infraestructura básica relacionada con buenas prácticas agrícolas y sanidad, y en un plazo no mayor a 30 días, se expedirá el registro a los predios que cumplan las condiciones.</p> <p>La medida tiene como fin garantizar la calidad fitosanitaria de las exportaciones de Ñame en países como Estados Unidos, Puerto Rico y las Islas del Caribe. Dentro de la infraestructura que deben cumplir los predios, se encuentra la adecuación de una zona de acopio del producto cosechado, un área de post cosecha destinada a las labores de selección, empaque y carga, así como una zona específica destinada al almacenamiento de insumos agrícolas, entre otras.</p>	   <p>http://www.ica.gov.co/Noticias/Agricola/2009/Ultimos-dias-para-que-productores-de-Name-registre.aspx</p>
COSTA RICA	
¿Qué están haciendo los competidores?	Evidencia
<p>Proceso Ñame fresco TropiFoods</p> <p>Costa rica en la actualidad, tiene procesos en producción para generar valor agregado a los productos de exportación frescos. Bajo la marca TropiFoods las empresas están articuladas a lo largo de la cadena de valor y tiene como principios, el desarrollo humano y el respeto por la filosofía de la empresa, además de la exigencia por la calidad de los productos agrícolas.</p>	

Las empresas transformadoras del sector cuentan con un sistema de información que les permite dar trazabilidad desde que inicia en el proceso de producción, llevando registros de cada uno de sus lotes de producto sembrado y así dar seguimiento a cada caja exportada.

El tipo de clientes se ubican en perfiles de países desarrollados, los cuales tiene relaciones activas con PROCOMER Costa Rica, Cámara de Exportadores de Costa Rica y con todas las navieras que operan en el país, lo cual permite prestar un servicio personalizado e incluso asesorar al cliente sobre lo que más le conviene en su logística.

TropiFoods es una marca de la industria alimentaria propia de Costa Rica con línea de exportación a mercado americano y europeo.



¿Cómo lo están haciendo los competidores?

Los niveles de competitividad de Costa Rica han aumentado en la medida que los Estados Unidos y Europa están en el proceso de imponer regulaciones más estrictas en relación con la importación de alimentos. Por lo que el país ha articulado a los productores y la producción de ñame al Centro tecnológico de innovación en que se ejecuta un proyecto centrado en la trazabilidad de productos frescos.

El proyecto comenzó con una revisión de los actuales sistemas y procesos relacionados con la recolección, procesamiento, empaque y exportación de una muestra de la cadena de suministro de productos frescos y luego se avanzó con la incorporación de otros datos relevantes aportados por instituciones clave del gobierno. El objetivo del proyecto es que la cadena de exportación alcance un nivel de integración "de la granja al tenedor", mediante el diseño de un sistema para ayudar a las PYMES a satisfacer las nuevas regulaciones de inocuidad.

Evidencia



¿Qué tal lo hacen los competidores?

Costa Rica ha enfocado sus esfuerzos públicos y privados en aras de aprovechar la demanda por productos naturales y exóticos de Estados Unidos, lo que representa un aumento en las exportaciones de Costa Rica.

Costa Rica se ha convertido en uno de los líderes de exportación de Centro y Sur América - con envíos procedentes del país estimados en USD\$ 9.7 mil millones en 2015. Y algunos de los mejores clientes de Costa Rica (40% de sus exportaciones) es Estados Unidos: los consumidores que aprecian la alta calidad de los alimentos totalmente naturales y bebidas con sabores exóticos e interesantes. En 2015, las exportaciones de la industria alimentaria de Costa Rica se elevaron a USD\$1.48 mil millones, comparados con el 2014.

Las tendencias en todos los productos naturales están ganando importancia cada año, ya que los clientes europeos y norteamericanos exigen la ausencia de pesticidas como una parte importante en la producción de un producto más saludable. Ahora, empresas de alimentos de Costa Rica están respondiendo con un foco importante en altos estándares ambientales, sostenibilidad y los valores sociales para construir su plataforma de exportación como resultado, la mayoría de los procesadores de alimentos y bebidas de Costa Rica que reciben certificaciones de Rainforest Alliance, Comercio Justo, Kosher, Global Gap, HACCP y otras certificaciones en cumplimiento de la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria - credenciales clave que son apreciadas por los consumidores estadounidenses de alimentos de especialidad.

Costa Rica hoy en día es mucho más que las piñas y plátanos, ofrece gran variedad de alimentos y bebidas que tiene una gran demanda en Estados Unidos. Según la Agencia de Promoción de Comercio de Costa Rica "Con un excepcional acceso a uno de los mayores mercados del mundo (2,4 millones de personas, más del 65% del PIB en todo el mundo), y el 90% de las exportaciones de bienes de Costa Rica se ejecutan a través de un grupo de acuerdos de libre comercio, sean convertido en una de las economías más favorable de la región".

El mayor potencial de la industria de alimentos para ser competitivo, se enfoca en la promoción de los sabores exóticos y naturales de productos de Costa Rica, con el apoyo de la marca 'Esencial Costa Rica' que muestra los valores del país; valores que se demostrará en cada producto a lo largo de un proceso de evaluación muy formal por lo que cada exportación está aprobada para asegurar la innovación, el progreso social, excelencia, sostenibilidad y origen. Esta marca fue creada en 2013 para sacar provecho de las exportaciones de alimentos".

De esta manera, la industria alimentaria de Costa Rica ha sido capaz de responder de manera positiva y rápida a estas necesidades. Los

Evidencia



productos como la piña, palmito, snacks totalmente naturales y salsas picantes se han convertido en un negocio de rápido crecimiento.

En la actualidad, Costa Rica global es el mayor exportador mundial de piña y el tercer mayor exportador de banano, y también el tercer mayor exportador de palmito, yuca, ñame, malanga, chayote y malanga. La venta mundial de yuca congelada, piña en conserva, palmito y snacks de frutas secas se han notado especialmente el aumento en la línea de alimentos especiales debido a demanda del mercado global y étnico.



Fuente: elaboración propia

La segunda parte, se explica a partir de las distintas maneras que existen de enfocar el benchmarking, para esta investigación se relaciona con el propósito estratégico de las organizaciones productoras de ñame. En ese sentido, los análisis del resultado se abordarán teniendo en cuenta los criterios de la organización en tres perspectivas: proceso, desempeño y estrategia.

- Resultado 1: Proceso, este se enfoca en los procesos de producción, transformación o servicios y determinan los factores claves de cada proceso.
- Resultado 2: desempeño, este se enfoca en los diferentes indicadores que miden la eficiencia de los procesos y los niveles de rendimiento de la planta de empleados en relación a cada proceso.

- Resultado 3: estratégico, en este benchmarking se analiza la forma cómo compiten las organizaciones y el propósito es orientar la organización hacia los factores de éxito de la empresa estudiada. Este tipo de benchmarking ha sido muy utilizado por las corporaciones japonesas, las cuales se enfocan más hacia los resultados a largo plazo.

Tabla 11

Matriz para enfocar procesos de Benchmarking

Costa Rica	Benchmarking Proceso	Benchmarking Desempeño	Benchmarking Estratégico
Producción	<p>Los cultivos de ñame, yuca, yampí se agrupan dentro del sector de raíces y tubérculos los cuales han sido fuente de trabajo e ingreso económico para muchos productores a nivel del territorio nacional.</p> <p>El ñame se dispone en cuatro especies para el mercado de exportación a saber, Dioscórea alata variedad Diamantes productor disponga de cuatro materiales de ñame con aceptación de mercado, además permite a los exportadores una mejor negociación al disponer de los cuatro ñames que se comercializan en los mercados internacionales.</p>	<p>La Federación de Organizaciones de Productores del Caribe (FOPRORCA) es el único gremio existente en la región que agrupa a los productores de raíces tropicales. FOPRORCA es una organización de segundo piso que está conformada por 22 organizaciones. Como empresa ofrece a sus proveedores el servicio de preparación de suelo, crédito, transporte de producto, maquilado y exportación.</p>	<p>Implementación del programa de producción de semilla limpia a través del laboratorio INTA. Con el objetivo principal es aumentar la cantidad de producción de semilla limpia de 10000 a 30000 kilos.</p> <p>Capacitación de productores, exportadores y maquiladores sobre las bondades de nuevas estructuras organizativas.</p> <p>Implementación del proyecto de validación de Enmiendas orgánicas.</p>

Valor Agregado	<p>La Estación Experimental Los Diamantes disponen de un laboratorio de cultivo de tejidos que ofrece a los productores de raíces y tubérculos materiales in vitro a través del cual permite obtener materiales libres de enfermedades y patógenos.</p> <p>En la negociación previa a la venta de la cosecha el exportador y el productor negocian tanto el transporte como la arranca del producto. En la mayoría de los casos la planta empacadora asume el transporte de la cosecha.</p>	<p>Las organizaciones productoras de ñame identifican alternativas agroindustriales existentes y buscar el apoyo del estado para desarrollar procesos de agroindustria a través de créditos oportunos y asistencia técnica</p>	<p>A nivel de empresarios e instituciones públicas se coordinan acciones para la implementación de B.P.A. Al igual que la capacitación de 400 productores R y T y su respectiva acreditación como productores para la producción</p>
Comercialización	<p>En el caso de ñame y yampí estos dos productos se puede decir que van en un cien por ciento para la exportación, el consumo nacional es muy bajo y no forma parte de la dieta del costarricense en general.</p> <p>Existen grandes acopiadores de este producto que lo llevan a las cadenas de supermercados para ponerlo a disposición del consumidor.</p>		

Fuente: elaboración propia

Tabla 12

Matriz para enfocar procesos de Benchmarking: Colombia

Colombia	Benchmarking Proceso	Benchmarking Desempeño	Benchmarking Estratégico
Producción	<p>El proceso de producción en Colombia es artesanal con estándares mínimos de calidad.</p> <p>Esta producto está siendo reconocida en el exterior por sus propiedades nutritivas y se están convirtiendo el ñame en un alimento principal cuya demanda crece en los mercados extranjeros donde</p>	<p>La RED PRONÑAME, es una organización que estableció núcleos de investigación con los mismos productores, con el apoyo de la Corporación PBA y Ecopetrol para aportar semillas a los productores.</p> <p>Además, se están fortaleciendo los aspectos tecnológicos implementando las técnicas para una mayor producción y calidad.</p> <p>La articulación de procesos y alianzas comerciales entre las organizaciones productoras y las empresas exportadoras comerciales C.I. Tropicol y Asopescama, en el caso del primero recibe ñame clasificado y el otro ya maquilado, empacado y listo para exportar. C.I. Tropicol está comprometido con 70% de la producción y Asopescama, con 30% de la misma, para exportar el producto a Estados Unidos.</p> <p>Para la comercialización de los tubérculos en el exterior deben estar bien formados, no tener daño mecánico, ni de insectos o plagas y contar con un peso de entre 1 y 3 kilos.</p> <p>En la alianza hay 49 hectáreas, de un total de 120, sumando la de los 65 socios.</p>	<p>Los cultivos permanentes o de tardío rendimiento y la reducción que han sufrido los transitorios, han cambiado la estructura productiva agropecuaria colombiana.</p> <p>Las asociaciones de productos y las empresas exportadoras tienen planes a mediano plazo de abrir nuevos mercados externos con lo que se tiene TLC como la Unión Europea y Canadá.</p> <p>http://cadenasproductivas.ning.com/group/cadena-productiva-de-name</p>
Valor Agregado		<p>El panorama del proyecto Modelos de Adaptación y Prevención Agroclimática (MAPA), se implementa para fortalecer la capacidad agro-productiva del</p>	<p>MAPA es liderado por la Corporación Colombiana Agropecuaria, (Corpoica) desde el Centro de Investigación Turipaná,</p>

		<p>cultivo de ñame, garantizando el suministro hídrico a partir de los sistemas de riego, los cuales estarán condicionados a la disponibilidad de agua en la zona. Este panorama incluye: el uso de hidro-retenedores, abonos orgánicos para la fertilización del cultivo, preparación mecánica de suelos y semillas tolerantes a enfermedades. Las anteriores, fueron las opciones tecnológicas más ajustadas a la necesidad de los productores de ñame que determinó Corpoica y quienes fueron seleccionados para trabajar en la estrategia de la parcela de integración que escojan en este municipio.</p>	<p>quienes definieron un conjunto de productores para el uso de estrategias tecnológicas que se implementa en parcelas de integración con el objetivo de contribuir a la reactivación económica de las zonas afectadas.</p>
Comercialización	<p>La comercialización de este producto en Colombia, se hace de aproximadamente el 40% de la producción, el porcentaje restante es para garantizar la seguridad alimentaria de los consumidores locales.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

La tercera parte, es una tabla comparativa en las que se relaciona los indicadores de las variables analizadas como el IVCR, el valor de las exportaciones, los destinos y los rendimientos.

Tabla 13

Cuadro Comparativo Colombia - Costa Rica (2013)

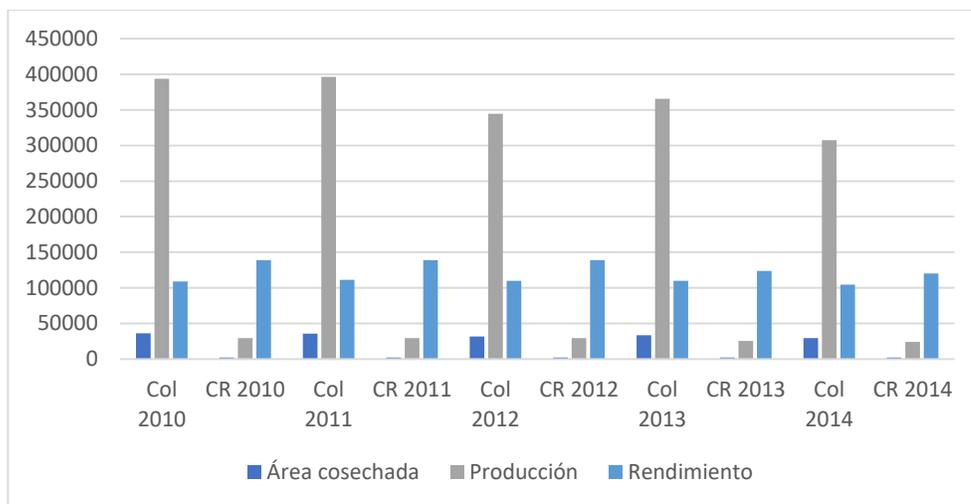
VARIABLES	Detalle	Colombia	Costa Rica
IVCR (Toneladas)	<p>$IVCR_{ij}$: Es el índice de Ventaja Comparativa Revelada del país i para el producto j</p> <p>X_{ij}: Es el valor de las exportaciones del país i del producto j.</p> <p>X_{wj}: Es el valor de las exportaciones mundiales del producto j.</p> <p>X_i: Es el valor de las exportaciones total del país i.</p> <p>X_w: Es el valor de las exportaciones totales mundiales.</p>	1,5	50,5
Cantidad de exportaciones de ñame (Toneladas)	(Toneladas)	505	19,114
Exportaciones mundiales de ñame	(Toneladas)	83,673	83,673
Exportaciones totales	(Toneladas)	4,898,378	6,619,854
Exportaciones totales mundiales	(Toneladas)	1,464,486,676	1,464,486,676
Destinos de las exportaciones de ñame	Regiones	USA, Puerto Rico	USA, Europa
Rendimiento	(hg/ha)	109,922	123,770
Producción	(Toneladas)	365,566	25,550

Fuente: cálculos del autor con datos de FAOSTAT (2013), Procomer (2013)

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que Colombia tiene una ventaja comparativa favorable con potencial exportador para el ñame, pero al ser comparado con Costa Rica queda muy por debajo de esta cifra, a pesar de producir más toneladas (2013), el

porcentaje de las exportaciones es menor y sus destinos de exportaciones están concentrados en América, mientras que Costa Rica extendió hasta los países europeos. Colombia cuenta con las ventajas comparativas necesarias para seguir exportando, pero es clara la necesidad de generar ventajas competitivas que impulsen al sector a competir con países como Costa Rica.

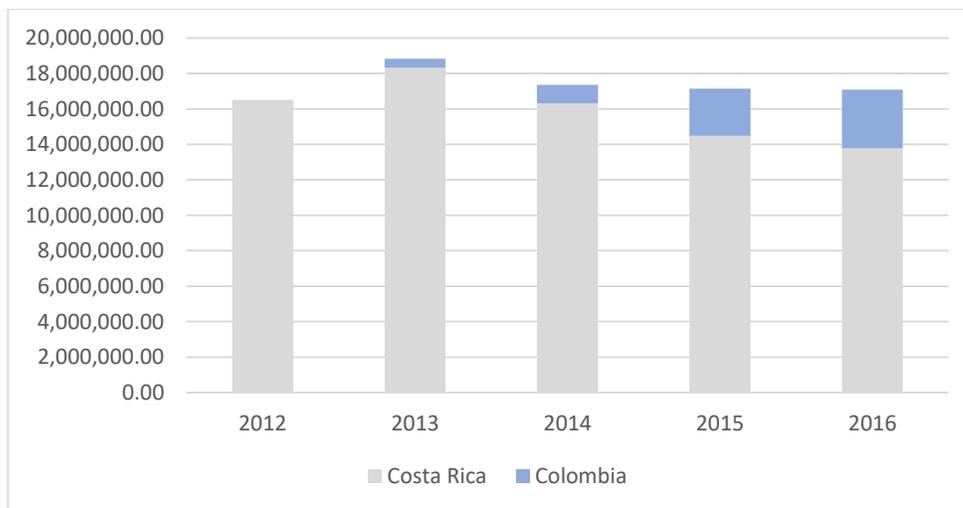
En lo referente al rendimiento de las áreas cosechadas en el periodo 2010-2014, Colombia muestra un resultado negativo frente a Costa Rica, en promedio 23.122 hg/ha anuales de diferencia. Estos resultados son alcanzados, aun cuando Costa Rica cosecha menos hectáreas que Colombia, alrededor de 31.000 anuales y su producción es trece veces menor, ver gráfica 12.



Gráfica 10. Rentabilidad de la producción de ñame (Área cosechada (ha); Producción(ton); Rendimiento (hg/ha)): Colombia - Costa Rica (Legiscomex 2010-2014), (FAO 2010-2014), (Procomer 2010-2014)

Ahora bien, bajo las condiciones anteriormente expuestas, las exportaciones de Costa Rica son superiores a las colombianas, desde el 2012 Costa Rica ha exportado en promedio 156 veces más de lo que ha exportado Colombia hasta el 2016. En Colombia la producción del tubérculo se da para la subsistencia de pequeños agricultores, esto explica las cifras altas en

cuanto a producción y por ser cosechado básicamente para la demanda del consumo humano y la seguridad alimentaria, explica las cifras referentes a las exportaciones. A diferencia de Costa Rica que el 100% de lo que produce es para exportación, el consumo nacional es muy bajo y no forma parte de la dieta del costarricense en general.



Gráfica 11. Exportaciones (dólares): Colombia - Costa Rica (Legiscomex 2012-2016), (Procomer 2012-2016)

10. Análisis DOFA

Este análisis recoge la información y la clasifica de acuerdo a las relaciones de producción y comercialización con respecto a la situación actual del acceso de Colombia a los mercados de la Unión Europea y Estado Unidos de América, teniendo en cuenta como los factores locales que influyen en los procesos organizaciones, productivos y de gestión comercial en la región de los Montes de María. A partir de lo anterior, se construye la siguiente matriz en donde se identifica los factores de análisis interno y externo, sean estos; Oportunidad, Amenaza,

Fortaleza o Debilidad los cuales son fundamentales para proponer un esquema del sistema de valor para las empresas exportadora de ñame que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación a mercados en EUU y UE.

Tabla 14

Análisis DOFA: Asociaciones productoras de ñame de Montes de María

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Cuentan con un amplio margen de ventajas comparativas en producción agrícola.</p> <p>2. En la actualidad están en proceso de conformación las Alianza Publico Privadas (APP), para a gestión coordinada de la cadena productiva de ñame.</p> <p>3. La ubicación geográfica de los Montes de María y el puerto de la carga de Cartagena.</p> <p>4. En los 17 municipios de los Montes de María de Bolívar y Sucre, se encuentra priorizado el sector agropecuario en los Planes de Desarrollo.</p>	<p>1. Deficiencia en procesos de investigación y transferencia de tecnología.</p> <p>2. Deficiencia en la infraestructura vial de red terciaria en la sub región montes de María es del 40%</p> <p>3. Bajos niveles de participación la gestión de la cadena por parte de los pequeños productores. Lo anterior, es evidente en los escasos niveles de asociatividad, no existe ninguna organización de segundo nivel para agremiar a las asociaciones productoras.</p> <p>4. Tres empresas en la región orientadas a exportar a EUU y LA UE.</p>

<p>5. La gran mayoría de organizaciones productoras, se encuentran funcionando bajo el esquema de asociatividad.</p> <p>6. La cadena productiva de ñame fue priorizada en el proyecto de unidades agrícolas y agroindustriales para garantizar la seguridad alimentaria y la generación de ingresos para los pequeños productores dentro de la estrategia de Contrato de Paz Montes de María.</p> <p>7. Presencia de empresas exportadoras e instituciones públicas y privadas trabajando articuladamente en la gestión de la cadena.</p> <p>8. Los programas sociales de restitución de tierra están enfocados en la producción de ñame.</p>	<p>5. Alto nivel de pobreza y desplazamiento consecuencia del conflicto armado.</p> <p>6. Bajo nivel de educación en los productores activos de la cadena, por cada 10 productores tan solo 2 tiene preparación académica y técnica relacionada con el eslabón productivo del cultivo de ñame.</p> <p>7. Desconocimiento de prácticas de gestión empresarial, productiva y de mercado nacional e internacional por parte de los productores.</p> <p>8. Bajo nivel de emprendimiento familiar.</p> <p>9. Ausencia de un sistema de información estadístico que provea de datos para la toma de decisiones.</p> <p>10. Falta de gestión administrativa local para habilitar los minidistritos de Riego.</p> <p>11. Niveles bajos de procesos que desarrollen los encadenamientos productivos lineales para el ñame.</p>
---	---

	<p>12. Los eslabones de la cadena de valor del ñame están sin unirse.</p> <p>13. No existe un protocolo de manejo del cultivo de ñame.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de acuerdos comerciales entre productores y exportadores. 2. El actual Plan Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Departamental, prioriza programas de transformación productiva en la cadena de ñame y establece como metas la formalización de una alianza público-privada con diferentes actores para el fortalecimiento de la cadena productiva. 3. Disponibilidad de tecnología para la producción de almidones y otros productos de valor agregado en la planta de almidones de Sucre. 4. La demanda se ubica en una población europea y norteamericana de altos ingresos y capacidad adquisitiva. 5. Es considerado el ñame por la industria cosmética materia prima para la elaboración de estos productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede verse afectado la producción por los Potenciales fenómenos de cambio climático. 2. Desarrollo limitado de medida preventivas para enfrentar un ataque de Plagas y enfermedades que afectan cultivos. 3. Inestabilidad en los precios. 4. Ningún centro investigación orientado para el desarrollo paquetes tecnológicos para subsanar la escasez de semilla. 5. Ningún Subsidios internacionales al sector productivo de ñame. 6. Encarecimiento de la tierra y escasas de agua. 7. Altos estándares de desarrollo tecnológico en EEUU y la UE.

6. Mayores beneficios potenciales por el tipo de cambio.	8. Capacidad de producción de Costa Rica representan competencia para el ñame colombiano.
7. Tendencia al interés por consumidores extranjero de comprar alimentos étnicos, exóticos y listos para consumir.	9. Las Barreras de entrada por requisitos técnicos representa bajos niveles de exportación.
	10. Barreras arancelarias.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar y cruzar algunas de las situaciones anteriores, se pueden encontrar varios aspectos que soportan la necesidad de la sub región Montes de María, En ese sentido tenemos lo siguiente:

1. Si bien existen altas posibilidades de ofertar productos agrícolas colombianos en mercados internacionales desde la sub región Montes de María, esta cuenta con un amplio margen de ventajas comparativas en producción agrícola, todavía subsiste deficiencia en procesos de investigación, transferencia de tecnología, infraestructura vial y bajos niveles competitivos para la cadena ñame, situación que conlleva a no superar las barreras de entrada por requisitos técnicos, lo que afecta directamente a los niveles de exportación.

2. Aunque en el actual Plan Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Departamental, se priorizan programas de transformación productiva para el campo, además de que los 15 Planes Desarrollo Municipales de los Montes de María de Bolívar y Sucre vinculan la

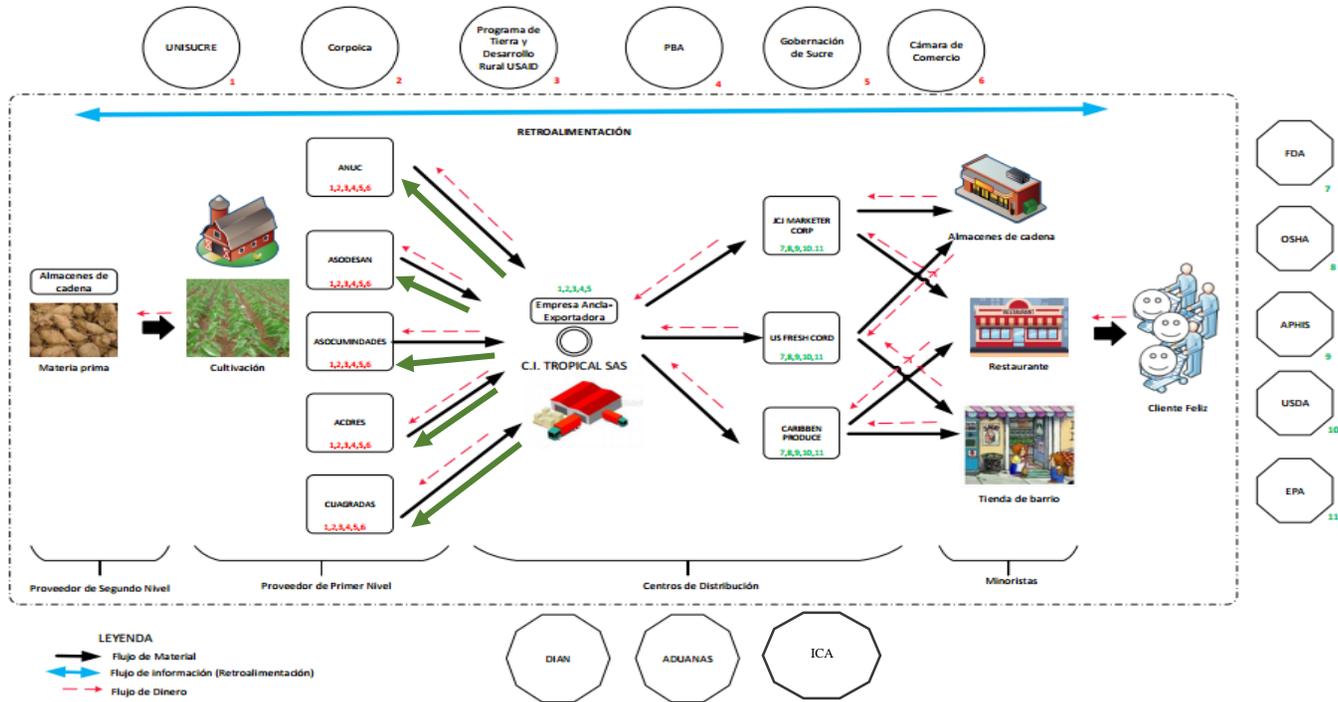
cadena del ñame como sector productivo estratégico para el desarrollo rural y a pesar de estar en proceso de conformación las Alianza Publico Privadas (APP) para la gestión coordinada de la cadena productiva de ñame integrado al proyecto de Contrato Paz Montes de María; no se ha podido ampliar el número de empresas exportadoras, así como tampoco se podrá competir con la capacidad de producción de Costa Rica.

3. Aunque en la actualidad existe un impulso para el trabajo articulado entre empresas exportadoras, los pequeños productores y las instituciones públicas; específicamente en los programas sociales de restitución de tierra y están enfocados en la producción de ñame. No obstante, sigue siendo evidente la problemática socio económica asociada a los altos niveles de pobreza y desplazamiento consecuencia del conflicto armado, bajo nivel de educación, desconocimiento de prácticas de gestión empresarial, productiva y de mercado y bajo nivel de emprendimiento familiar, lo cual hace imposible competir con las capacidades de otros países los subsidios internacionales al sector agro y los altos estándares de desarrollo tecnológico en la UE y los EEUU.

4. Aunque las empresas productoras de los Montes de María han venido trabajando en asociación, no ha sido posible la unificación de todos los eslabones de la cadena, así como el trabajo conjunto con el sector educativo y el funcionamiento de un centro de investigación dedicado al estudio y análisis propio del sector

11. Propuesta de esquema de cadena de valor

Bajo lo citado por los distintos autores referente a las cadenas de valor para el sector agroalimentario, se propone el esquema de cadena de valor para los procesos de exportación en las empresas productoras de ñame de los M.M, a partir del modelo de negocio inclusivo.



Gráfica 12. Cadena de Valor de Ñame Bajo el Modelo de Negocios Inclusivos, Elaboración Propia

El esquema de cadena de valor planteado para las asociaciones productoras de ñame de la Subregión Montes de María, describe la relación entre los actores de la cadena de valor del ñame, teniendo como fundamento el modelo de negocios inclusivos. Los actores que harán parte de la cadena son los siguientes:

- Almacenes agrícolas
- Instituciones de carácter público- privado para fomento del sector
- Asociaciones productoras
- Exportadores/Empresas anclas
- Importadores
- Minoristas

En el modelo propuesto, se identifica a los proveedores de segundo orden, los cuales suministran materias primas requeridas para la siembra y mantenimiento de suelos a los productores, en algunos casos los mismos productores se auto suministran las semillas, producto de cultivos anteriores. Seguidamente se encuentran los proveedores de primer orden (asociaciones productoras), quienes deberán formalizar una relación contractual con la empresa ancla (exportadora) en la que se asegurará la compra de la producción de ñame de los proveedores de primer orden, pero, además, se asegurará el desarrollo del plan de trabajo a seguir en la ruta exportadora que se mostrará más adelante.

Para la definición de los acuerdos entre las partes, se podrá contar con el Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID, que por misión reúnen a los productores de ñame con

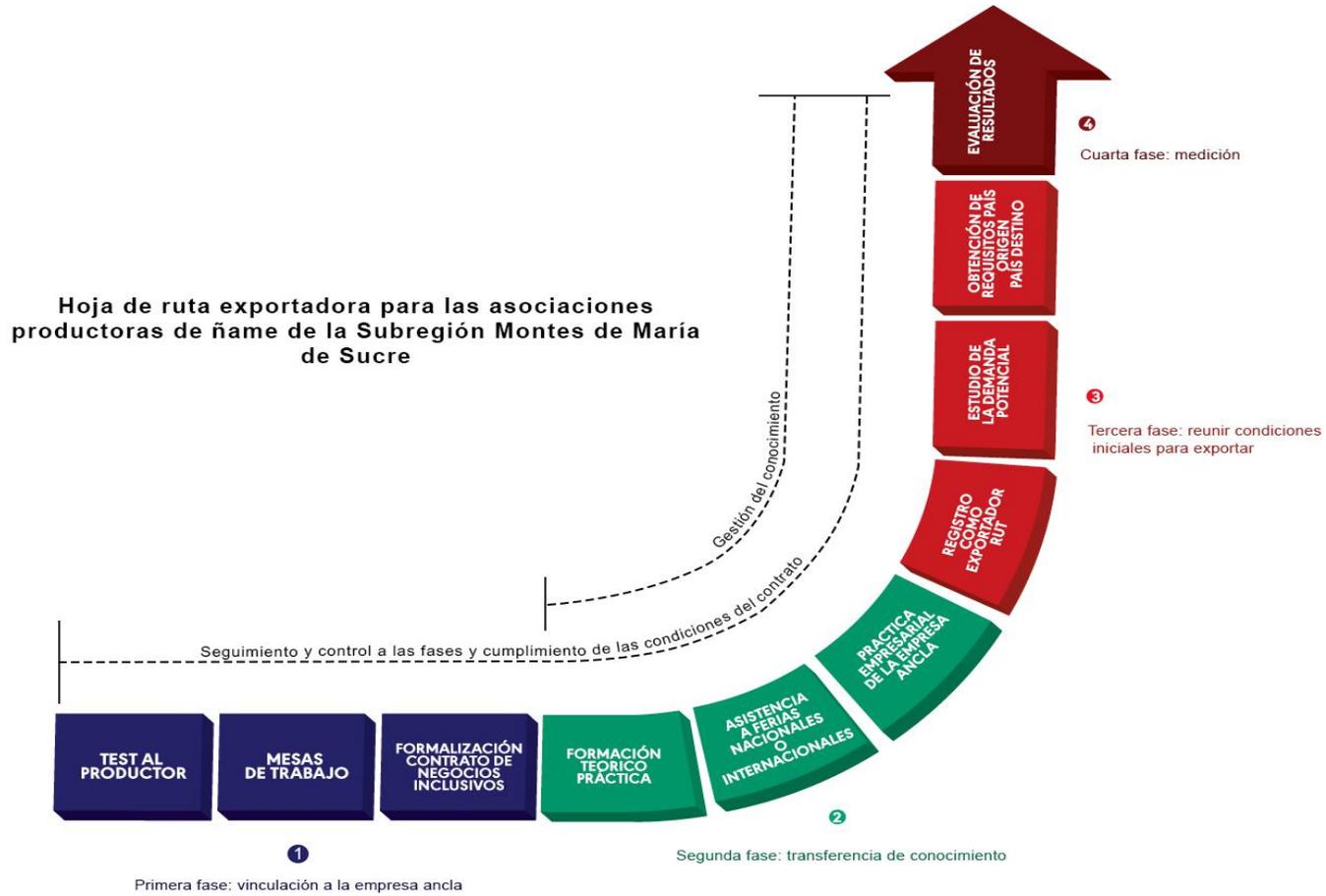
aliados comerciales (algunos exportadores) en mesas de trabajo para lograr dichos acuerdos, en los que se define la venta de productos bajo ciertas condiciones y especificaciones, asimismo, se contará con la presencia de instituciones como el PBA, Corpoica, Universidad de Sucre, Gobernación de Sucre y Cámara de Comercio que trabajarán para fortalecer las bases del agronegocio; mejoramiento de los paquetes tecnológicos, manejo de semillas, proceso de acopio, formación integral, requisitos fitosanitarios y generación de nuevas semillas.

El objetivo es aprovechar la interacción que existe entre los productores y las instituciones de fomento, gracias a lo estipulado por la Comisión Regional de Competitividad, La Agenda Interna de Competitividad y El Plan Prospectivo para los Montes de María a 2032, para el desarrollo de una planeación estratégica al interior de las organizaciones.

La empresa ancla, la cual tiene un papel importante dentro del esquema, es la empresa forjadora de la estrategia y de las empresas productoras, su tarea va más allá de entregar experiencia y estrategias de permanencia en el mercado, es demostrar que exportar es posible, si se siguen los planes que dicta la ruta exportadora. Dentro del funcionamiento de la cadena, es quien maneja la comunicación directa con los importadores de los mercados extranjeros y, por ende, reciben sugerencias y requerimientos directos, así que, si se trata de mejoras al producto, la empresa ancla comunicará a los productores para la ejecución y cumplimiento del requerimiento. En este caso, existirá flujo de información hacia delante y hacia atrás. Asimismo, los minoristas recibirán información de los clientes finales. Por último y con un grado de importancia relevante están las entidades reguladoras del sector productor y exportador, quienes son las responsables de hacer cumplir la normativa alrededor de la producción y comercialización del ñame. Los

flujos de información estarán presentes en toda la cadena valor, para garantizar la mejora continua, para los casos del flujo de dinero y el flujo de materiales estará definido en actores puntuales.

12. Hoja ruta para la exportación de las organizaciones productoras de ñame



Fuente: Elaboración Propia

La hoja de ruta exportadora es una herramienta construida conforme a las ventajas comparativas del Departamento, las necesidades y capacidades de las asociaciones productoras de ñame de los Montes de María y las estrategias de fomento de las instituciones público - privadas que operan en el mismo. Las acciones definidas en la ruta exportadora fueron tomadas del análisis DOFA, el análisis benchmarking y el enfoque de negocios inclusivos, a fin de promover la exportación del ñame de esta subregión.

La ruta exportadora trabajará sobre la visión de convertir a los productores de las asociaciones de los Montes de María como uno de los principales exportadores de ñame hacia los mercados de los EEUU y la UE, por lo tanto, la funcionalidad de la herramienta depende de la disposición de trabajo de todos los actores de la cadena de valor. El modelo trabajará sobre tres objetivos esenciales:

- **Objetivo 1: Diseñar una política agrícola para el sector**

Contar con una política agraria que defina claramente las acciones dirigidas al sector agrícola e integre el modelo de negocios inclusivos, con el fin de establecer las estrategias a implementar para cumplir con los estándares requeridos, se definan los compromisos generales de cada actor de la cadena, las obligaciones y la coordinación del trabajo de las entidades de apoyo y se establezcan un comité líder de la ejecución de la política.

- **Objetivo 2: Mejorar la capacidad de las asociaciones productoras con miras a la calidad, generación de valor agregado y competitividad del sector.**

El fin de este objetivo es incrementar la competitividad, eficiencia y eficiencia de las asociaciones productoras de ñame, para mejorar la calidad de los productos, asegurar un contrato de despacho permanente y alcanzar las condiciones del producto de acuerdo a los requerimientos de los mercados de la EEUU y la EU. Asimismo, se deberá trabajar en la exploración de nuevos productos, nuevos usos y nuevos canales de distribución.

- **Objetivo 3: Reunir las condiciones esenciales para la comercialización del ñame a nuevos mercados.**

Este objetivo pretende que los exportadores cumplan con los requisitos legales y normativos para establecerse como exportadores independientes, conseguir contactos directos de nuevos importadores (distintos a los de la empresa ancla) en los mercados destino, además deberán reunir las condiciones de infraestructura física en las instalaciones de su empresa, necesarias para desarrollar el ciclo de siembra, recolección y almacenamiento del producto.

- **Objetivo 4: Convertir a las asociaciones productoras en las nuevas empresas anclas**

Una vez logrados los objetivos anteriores y las empresas productoras de los MM estén internacionalizadas, deberán estar en condiciones de incluir a su cadena, asociaciones de

pequeños productores del departamento, para que experimenten el ciclo de la cadena de valor y la ruta exportadora propuesta para mejorar su competitividad.

Como líneas de acción, la ruta competitiva enmarca las actividades específicas a llevar a cabo durante el proceso en cuatro fases descritas a continuación:

Primera Fase: Vinculación a la empresa ancla

Una vez definida la política agraria con los actores de la cadena de valor del ñame, se procederá a implementar el modelo de negocios inclusivos entre los productores y los exportadores de ñame, para llegar a los acuerdos comerciales se hará necesario cumplir con los siguientes pasos:

- ✓ Realizar mesas de trabajo (Asociaciones productoras - Exportadores): en estos espacios se concretarán las condiciones del contrato entre las asociaciones y la empresa ancla; se abordarán temas como; precio, cantidades, tiempos, temas en los que serán capacitados los integrantes de la asociación, oportunidades a las que tendrán lugar siendo integrantes del modelo del negocio inclusivo y la definición de indicadores que permitirán la evaluación de resultados.
- ✓ Test al productor: consta de un análisis diagnóstico interno de las asociaciones productoras, para determinar el plan de trabajo a seguir.
- ✓ Formalización del contrato de Negocios Inclusivos: firma de las partes que intervienen en el contrato y compra de pólizas que respalden el mismo.

Segunda Fase: Transferencia de conocimiento

La necesidad de formación en temas relacionados con todo el ciclo de siembra y comercialización del ñame, se abordará con la implementación de los siguientes puntos:

- ✓ Capacitaciones (Teórico – Prácticas): en el contrato se establece que la empresa ancla formará a las empresas en temas como; Excel básico y avanzado, administración financiera, costos, manejo de semillas, manejo de cultivo, manejo de acopio, mejoramiento fitosanitario y comercio exterior. Por parte de las instituciones podemos tener temas como el empoderamiento de los pequeños productores rurales y por lo menos la capacitación en una segunda lengua (inglés) de uno de los miembros de la asociación, aquí entraría la academia. Estas capacitaciones se harán para apropiarse de conocimiento a las asociaciones productoras y mejorar la competitividad de las mismas.
- ✓ Asistencia a ferias de negocios nacionales o internacionales: la asistencia a este tipo de eventos es el canal más cercano que los productores tendrían para acceder a mercados externos, además es importante para dar visibilidad a la empresa, conocer nuevas tecnologías, nuevos proveedores, no solo de materiales, sino de tecnología y logística y dan seguridad y empoderan al productor.
- ✓ Práctica empresarial en la empresa ancla: los productores tendrán el espacio para conocer de primera mano toda la gestión administrativa y técnica de un proceso de exportación, iniciando desde el procedimiento de siembra hasta el procedimiento de llegada de la mercancía al lugar de destino.

Tercera Fase: Reunir condiciones iniciales para exportar

Teniendo en cuenta la información suministrada en el presente trabajo, relacionada con las barreras del producto en el mercado, los requisitos de ingreso y las desventajas que tiene el producto frente a la producción de otros países, esta etapa pretende trabajar en la consecución de los requisitos mínimos que debe tener el producto para ingresar a los mercados destino, bajo el objetivo 3.

Entendiendo que, en las etapas anteriores, se trabajará sobre la calidad del producto y la capacitación de los socios productores, en esta fase se deberán reunir las condiciones mínimas requeridas para exportar con la ayuda de las dimensiones siguientes:

Direccionamiento estratégico:

En esta dimensión se tendrá como base los resultados de esta investigación, previamente se identificó que el ñame es uno de los productos con potencial exportador a los mercados de EEUU y la UE; se cuenta con un análisis PEST que da cuenta de las barreras que se tienen en el entorno político, económico, social y tecnológico; un análisis DOFA que muestra las debilidades que se tienen y las oportunidades a potenciar, además de un análisis del potencial exportador del ñame frente a las exportaciones mundiales que es favorable y la definición de los actores de la cadena de valor integrado a la metodología de negocios inclusivos.

Líneas de acción a ejecutar:

1. Tramitar requisitos legales:

- Conseguir el Registro Nacional de Exportadores: este registro constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN.

- Identificar la posición de la partida arancelaria para los mercados destinos:
El ñame en Colombia cuenta con dos partidas arancelarias: 0714900010 (ñame fresco o seco, incluso troceado o en pellets) y 071430000 ñame (dioscórea spp) frescos, refrigerados, congelados o secos, incluso troceados o en pellet). En la lista de desgravación de productos del agro con Estados Unidos (Anexo 2.3, Tariff Schedule of the United States), le corresponde el número de control 586 con la posición arancelaria (HTS8) 0714 90 20 Fresh or chilled yams, whether or not sliced or in the form of pellets.

- Tramitar certificado de origen: el criterio de origen es un documento expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual certifica el cumplimiento de los requisitos exigidos teniendo en cuenta los acuerdos, tiene una vigencia de 1 o 2 años. El criterio de origen para los mercados destinos EEUU y UE es “FORMA A – SGP – Código: 250.

- Conseguir “vistos buenos” o requisitos exigidos en el país de origen, para el caso de Colombia se debe contar con el certificado de exportador del ICA (Sanidad animal y vegetal). Para trámite de

este visto bueno, uno de los requisitos es ser dueño de los predios sobre los que se cultiva, la mayoría de las asociaciones que operan en los Montes de María no son dueños de terrenos. Como estrategia para cumplir con este requisito, se deberá contar con el respaldo de los exportadores para la financiación de préstamos y el Certificado de inspección sanitaria de exportación de alimentos y materias primas, expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

2. Estrategia para la exportación

- Establecer los precios, teniendo en cuenta todas las variables
- Definir el plan de marketing de acuerdo a los mercados destino definidos

Cuarta Fase: Medición

El proceso de seguimiento, medición y control a lo largo de la implementación de la ruta exportadora, asegura el éxito de la misma, en este sentido, es importante definir fechas e indicadores alrededor del plan de acción a ejecutar que, permitan la evaluación y control de lo planeado. Esta fase permitirá al comité realizar los ajustes a que haya lugar en la ruta. Puntos críticos en la evaluación:

- ✓ Porcentaje de cumplimiento de los objetivos
- ✓ Lectura de indicadores
- ✓ Porcentaje de recursos ejecutados

- ✓ Análisis de registro de la matriz de gestión del conocimiento

Además de los requisitos expuestos arriba, se propone llevar como procesos transversales en el desarrollo de toda la ruta exportadora para asegurar el cumplimiento de los objetivos:

- ✓ Seguimiento del plan de acción: control del avance de las actividades planeadas por cada una de las fases, revisión de cumplimiento de indicadores y teniendo en cuenta los recursos ejecutados mensualmente, por parte del comité.
- ✓ Gestión del conocimiento: registro de las experiencias y conocimiento tanto individual y colectivo de los errores y aciertos en el desarrollo del plan de acción. Este método permitirá realizar control y evitará cometer los mismos errores de una fase en otras.

13. Conclusiones y recomendaciones

El ñame al igual que la yuca, se caracteriza por ser un cultivo predominantemente de la economía campesina de los Montes María, asimismo es el alimento de consumo masivo dentro de la dieta básica de la población rural y urbana, el punto crítico radica en los bajos niveles competitivos que se hacen evidentes en los procesos de producción y comercialización del ñame, especialmente cuando los esfuerzos de los productores están enfocados en la comercialización dentro del mercado local y la exportación hace parte de sus planes del largo plazo.

El cultivo de ñame (*Dioscórrea*) tiene un importante potencial económico no solo para la región Caribe, sino también para Colombia, en la actualidad hace parte de los principales países productores con una demanda creciente en el mercado externo y con uno de los mayores rendimientos por hectárea sembrada.

Para aprovechar los TLC firmados por Colombia actualmente en términos de potencializar el sector agrícola, se requiere de la asociatividad de los productores de ñame y la participación del sector privado. En los que se trabaje sobre tres dimensiones principales: Sistemas de información y desarrollos tecnológicos, programas de capacitación y formación de recursos humanos y la conformación de un fondo para el desarrollo agrícola y rural

La cadena de valor del ñame de los Montes de María, está conformada por varios actores, entre los que intervienen: productores, bodega, tiendas, intermediarios locales y municipales,

transportadores, mayoristas y exportadores, que están trabajando desarticuladamente lo que afecta de manera directa la generación de valor del producto.

Los negocios inclusivos son un modelo de negocios rentables, donde las empresas incorporan en sus cadenas de valor a las comunidades de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida, es decir, las grandes empresas o ancla, asocian a los pequeños productores para realizar proyectos en conjunto, donde ambas partes se benefician, no de manera asistencialista o voluntaria, sino como un modelo empresarial competitivo, sustentable y de “gana- gana”.

Para las organizaciones productoras de ñame, el proceso de exportación es un proceso complicado pues no se logra cumplir con los estándares de los protocolos de exportación, razón para que la mayoría de la producción sea comercializada en el mercado interno. Lo anterior es el resultado de las debilidades que tienen las organizaciones en materia de planeación estratégica, proceso de gestión para la productividad y desarrollo empresarial desde un enfoque competitivo. En ese sentido, el acceso a mercados extranjeros para exportación ha sido un proceso lento y hace parte de los planes a largo plazo de las asociaciones.

Dentro de las barreras para la exportación de ñame que tienen las asociaciones, se encuentra el costo de envío del producto al mercado destino, para cumplir con este requisito se necesita de un capital significativo y la mayoría de las organizaciones no cuenta con el capital necesario para invertir. Sin embargo, el acceder a créditos bancarios, sería una solución para financiarse, pero la mayoría de las organizaciones no cumple con los requisitos para acceder al préstamo, donde el balance de los activos financiero es requisito fundamental para aprobación

Según los entrevistados existe una vinculación directa entre el sector productivo y el segmento de negocio orientado al proceso de exportación, el cual cuenta con dos pilares fundamentales para su desarrollo; el primer pilar son los proveedores de materia a prima para garantizar la producción de ñame entre estas semillas certificadas, el segundo, pilar la base de clientes del mercado destino y los acuerdos comerciales con estos. Sin embargo, se observa también en las líneas de diagrama la discontinuidad en ambos procesos.

Para el segmento de negocio de los alimentos se destacan dos canales de distribución para los productos colombianos; el minorista (retail): compuesto por cadenas de supermercados y grandes superficies, supermercados étnicos, tiendas de conveniencia y tiendas de productos gourmet o ecológicos.

El análisis PEST de la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos, resalta el potencial para exportación a un mercado amplio, inicialmente de los hispanos o latinoamericanos radicados en sus países, quienes además cuentan con un poder adquisitivo favorable.

Aunque existan posibilidades de ofertar productos agrícolas colombianos en mercados internacionales desde la sub región Montes de María, el proceso de entrada a estos mercados ha sido complicado, porque todavía subsiste deficiencia en procesos de transferencia de tecnología, infraestructura vial y bajos niveles competitivos para la cadena ñame.

Los niveles de competitividad de Costa Rica han aumentado en la medida que los Estados Unidos y Europa están en el proceso de imponer regulaciones más estrictas en relación con la

importación de alimentos. Por lo que el país ha articulado a los productores y la producción de ñame al Centro tecnológico de innovación en que se ejecuta un proyecto centrado en la trazabilidad de productos frescos.

Colombia tiene una ventaja comparativa favorable con potencial exportador para el ñame, sin embargo, otros países como Costa Rica constituyen una competencia directa en cuanto a rendimiento y exportaciones.

Existe una política para el sector agropecuario de Costa Rica y se implementa coordinada en función del desarrollo rural del país.

Se recomienda la construcción de una política agraria que defina estratégicamente el desarrollo rural del departamento, garantice la competitividad del sector y regule el comportamiento de los actores de fomento del mismo.

Complemento a la política citada es necesario la creación de un centro de investigaciones dedicado al ñame, donde se trabaje sobre las nuevas especies del producto, nuevos usos y estudios de nuevos mercados.

Se propone adoptar esta propuesta de investigación desarrollada como un insumo preliminar para el proyecto en su fase II.

14. Anexos

14.1 Diseño del instrumento de recolección de información: Entrevista (actores productores, exportadores y gestores del sistema de valor)

A continuación, se anexa el formato modelo a aplicar en las entrevistas:

Tabla 15

Formato Entrevista Organizaciones Productoras de Ñame

			
Nombre del entrevistado:			
Perfil:		Fecha:	
objetivo de investigación: Diseñar una propuesta para el sistema de valor de empresas productoras de ñame que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación y conecte el mercado local de la Subregión Montes de María con nuevos mercados en EEUU y la UE.			
Objetivo de la entrevista:			
1. Pregunta de Diagnostico por actores			
ORGANIZACIONES PRODUCTORAS	SI	NO	¿En qué aspecto?, ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿explique?
¿Está su negocio establecido en el mercado interno?			
¿Son sus proveedores locales?			

¿Son sus clientes locales?			
¿Tiene dificultad para sacar el producto al mercado?			
¿La exportación forma parte de su negocio u objetivos a largo plazo?			
¿Está bien informado de las condiciones del mercado y el comercio en el mercado de destino de las exportaciones?			
¿Sus especificaciones del producto cumplen con los requisitos del mercado de destino (por ejemplo, la medida del tamaño del peso y las dimensiones) para dar cuenta de geográfica, la humedad y las condiciones climáticas y de la disponibilidad de recursos?			
Tiene acceso a la información comercial y legislación (por ejemplo, aranceles de importación y los costos de transporte de carga) en su mercado objetivo			
¿Ha establecido una relación formal con su banco para ayudarlo en la evaluación de las órdenes de compra y cartas de crédito recibidas de un comprador en su mercado objetivo?			
¿Dentro del proceso productivo cuales son las etapas que el producto cumple antes de ser entregado a la empresa exportadora? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto durante la cosecha y post cosecha?			

Fuete: elaboración de la autora

Tabla 16

Formato de Entrevista Exportadores de Ñame

 			
Nombre del entrevistado:			
Perfil:			Fecha:
objetivo de investigación: Diseñar una propuesta para el sistema de valor de empresas productoras de ñame que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación y conecte el mercado local de la Subregión Montes de María con nuevos mercados en EEUU y la UE.			
Objetivo de la entrevista:			
1. Pregunta de Diagnostico por actores			
EMPRESAS EXPORTADORAS	SI	NO	¿En qué aspecto?, ¿Por qué? ¿explique?
¿Su empresa nació siendo una empresa local?			
¿Con cuántos empleados cuenta en su empresa?			
¿Usted o alguien dentro de la empresa tienen experiencia en los negocios internacionales?			
¿Hay alguien disponible en la empresa de que pudiera leer, escribir y hablar un idioma extranjero?			
¿Está usted informado de la posición de su producto en el mercado nacional en comparación con los productos de la competencia, sus fortalezas, debilidades y características únicas?			

¿Es usted consciente de los riesgos en relación con la inestabilidad política y económica y las condiciones socio-económicas en los mercados de destino seleccionados?			
¿Conoce lo requisitos de gestión de calidad (ISO) el producto debe cumplir en el mercado de exportación?			
¿Dentro del proceso de la cadena cuales es la etapa en la que se les entrega el producto? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto una vez es recibido por su empresa?			
¿Cuenta usted con suficientes fondos disponibles para pagar por el marketing y materiales promocionales?			
¿Ha considerado la obtención de seguro de crédito?			
¿Tiene un plan de acción detallado para la implementación de sus operaciones de exportación?			
¿Tiene una estrategia de precios y un cálculo de los precios detallados para el producto en el mercado de exportación?			
¿Alguna vez ha firmado algún contrato de compra con los productores?			

Fuete: elaboración de la autora

Tabla 17

Formato de Entrevista Gestores

	
Nombre del entrevistado:	
Perfil:	Fecha:
objetivo de investigación: Diseñar una propuesta para el sistema de valor de empresas productoras de ñame que integre la estrategia de negocios inclusivos a la hoja de ruta para la exportación y conecte el mercado local de la Subregión Montes de María con nuevos mercados en EEUU y la UE.	
Objetivo de la entrevista:	
3. Pregunta de Diagnostico por actores	
GESTORES DEL SISTEMA DE VALOR	
NIVEL DE INSTITUCIONES ESTATALES	NIVEL INSTITUCIONES DE FOMENTO
1. Gobernación de Sucre	5. Programa de Tierra y Desarrollo Rural USAID
2. ICA	6. Cámara de Comercio
3. Ashofrucol	7. Corporación PBA
4. FAO	8. Universidad de Sucre
Tipo de pregunta Diagnóstica	
1 ¿Existe algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?.	
2 ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?	

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del Ñame en el marco de los actuales TLC?

Fuete: elaboración de la autora

14.2 Transcripciones de las entrevistas

a. Actor: Empresa exportadora

Entrevistado: Hernán Osorio, Gerente General C.I Tropical S.A.S

1. ¿Su empresa nació siendo una empresa local?

R/ Si, dentro de nuestros planes estuvo siempre exportar, somos tres socios y dos de ellos están radicados en EEUU.

2. ¿Con cuántos empleados cuenta en su empresa?

R/ Somos 7 administrativos y la parte operativa se maneja por temporadas, a través de una bolsa de empleos, contratamos alrededor de 32 personas.

3. ¿Hay alguien disponible en la empresa que pudiera leer, escribir y hablar un idioma extranjero?

R/Si, Los dos socios que están radicados en EEUU, acá en Sucre, nadie.

4. ¿Está usted informado de la posición de su producto en el mercado internacional en comparación con los productos de la competencia, sus fortalezas, debilidades y características únicas?

R/Nuestros competidores principales son Costa Rica y Brasil. Nuestras ventajas frente a estos países es la calidad de nuestro ñame, manejamos presentación y empaque personalizado; lo que ha hecho mantener a nuestros clientes. Y ver, cuando nosotros no tenemos ñame, lo compramos en Costa Rica. Estos países tienen una ventaja y es la cercanía con el mercado

5. ¿Es usted consciente de los riesgos en relación con la inestabilidad política y económica y las condiciones socio-económicas en los mercados de destino seleccionados?

R/Sí, Pero no nos hemos visto afectados en ningún momento e incluso ni en la entrada en vigencia del TLC con EEUU.

6. ¿Ha pensado en otro mercado para exportar?

R/Hemos pensado en Alemania, de hecho, hemos realizado algunas exportaciones hacia Europa, pero para ello, necesitamos mayor producción

7. ¿Conoce lo requisitos de gestión de calidad (ISO) el producto debe cumplir en el mercado de exportación?

R/Sí, Básicamente, seguimos lo que indica la ficha técnica para el producto, y estamos trabajando en la ISO, para temas como las bodegas, la seguridad industrial y la refrigeración.

8. ¿Dentro del proceso de la cadena cuales es la etapa en la que se les entrega el producto? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto una vez es recibido por su empresa?

R/Cuando compramos a las Asociaciones, lo recibimos arrancado y a granel. El lavado se hace desde acá, para ello tenemos las instalaciones necesarias; de esta forma, garantizamos el producto.

9. ¿Cuenta usted con suficientes fondos disponibles para pagar por el marketing y materiales promocionales?

R/Sí, Toda la parte de marketing la hacen mis socios desde EEUU.

10. ¿Tiene un plan de acción detallado para la implementación de sus operaciones de exportación?

R/Si, Este plan está definido de acuerdo a los cupos de nuestros clientes importadores.

11. ¿Tiene una estrategia de precios y un cálculo de los precios detallados para el producto en el mercado de exportación?

R/No, Es complicado dado que el precio está regulado por la oferta y la demanda, y para los productos agrícolas es muy impredecible.

12. ¿Alguna vez ha firmado algún contrato de compra con los productores?

R/Hemos participado activamente con las Alianzas Productivas del Departamento, específicamente con 15 Asociaciones. Y recientemente firmamos una APP, a través de la intervención del Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID

b. Actores: Instituciones de fomento

Entrevistado: Benjamín Anaya, Investigador PBA

1. ¿Existen algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?

Si, existe una alianza público- privada en la cual participan distintas entidades y organizaciones, una alianza público- privada, pero no solo para Sucre, sino también para Montes de María-Bolívar; esa alianza público - privada es impulsada por el pro USAID, pero es relativamente nueva. Sin embargo, la Corporación PBA ya venía trabajando hace mucho tiempo, en procesos con la red de productores de ñame y ha venido participando la Universidad de Sucre, la Universidad de Córdoba, la Universidad Nacional, las organizaciones de productores de la zona en el mejoramiento tecnológico del cultivo, pero también en el desarrollo organizacional y empresaria de los pequeños productores. Actualmente, también hay un programa que está impulsando la fundación semana con Corpoica, nosotros también participamos, la Corporación PBA, para el programa 6000, empezar a replicar semillas limpias a los productores, pero también es igual, organizaciones de Sucre y de Bolívar - Montes de María y existe la red de productores de ñame, que también tiene organizaciones, no solamente de Montes de María, sino de otras zonas; la zona Costanera de Córdoba, la zona sabana de Sucre y Córdoba.

2. ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?

Si, nosotros tenemos una estrategia que se llama sinergia, dentro de su metodología y la articulación es que se viene haciendo un proceso, nosotros le llamamos sistemas territoriales de innovación, generalmente se toma un área geográfico, en este caso MM, de allí hemos venido articulando por más de 15 años, un proceso con distintas entidades; la Universidad de Sucre, la Universidad de Córdoba, el Instituto de Biotecnología de la Universidad Nacional, con Corpoica

y otras entidades, pero además de eso con las organizaciones de productores porque la lógica que nosotros manejamos es que los productores tienen que estar a nivel de las organizaciones, ósea, los conceptos que tenemos de la relación sujeto-sujeto y de la investigación participativa. Entonces, se vienen articulando estos procesos y hemos avanzado y a nivel comercial, por ejemplo, se posibilita que haya alianzas entre los productores y comercializadores, por ejemplo, entre las Asociaciones de productores y CI Tropical, que es una comercializadora internacional, es decir hemos venido apoyando el cultivo del ñame.

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del Ñame en el marco de los actuales TLC?

Bueno, nosotros no vemos al cultivo como aislado, lo vemos como un sistema productivo y en el sistema productivo están los productores individuales, las asociaciones productoras, los comercializadores, las instituciones y el desarrollo tecnológico como tal del cultivo, el comercio y la generación de valor agregado como un todo, entonces, en este sentido la Corporación PBA trabaja integralmente, el desarrollo de capacidades organizacionales, el desarrollo del mejoramiento tecnológico para competitividad y a nivel comercial generen algún valor agregado y pueda negociar y articular con comercio, y para la exportación, generalmente para las asociaciones de productores todavía no están en esa capacidad, por los reglamentos, las exigencias que tiene el comercio, no obstante esas organizaciones hacen convenio o contratos con entidades que si pueden hacerlo, así que se ponen de acuerdo frente a los productos que necesitan y es de nuestro apoyo acompañar a las organizaciones en crecimiento personal, desarrollo organizacional para la innovación y en emprendimientos, nosotros los llamamos “emprendimiento participativo rural” y en la parte de la gestión empresarial.

Ejemplos de casos de innovaciones: producir 3000 plantas por ha a 17.000 por ha; mejoras en la calidad de la semilla, incorporación de abono orgánico, manejo del cultivo pos cosecha. La idea es mejorar a partir de lo que la gente ya sabe.

Entrevistado: Michel Valdelamar, Asesor de Microempresas de la Cámara de comercio

1. ¿Existen algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?

Formalmente no, sin embargo, si existen alianzas entre tres empresas exportadoras de Sucre con las Asociaciones, para fortalecer los puntos críticos de la cadena.

2. ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?

Desde la Cámara de Comercio, coadyuvamos a fortalecer los puntos críticos de la cadena: paquete tecnológico (manejo de tutorados); manejo de semilla; manejo de acopio; selección de los productos; mejoramiento fitosanitario y a nivel organizativo, trabajamos en la colectividad para aunar fuerzas. Actualmente, trabajamos en que los productores se asocien no con el ánimo de recibir beneficios, sino para comercializar. Además, la Cámara cuenta con la alianza con Procolombia para dar información y capacitación para las personas que quieran conocer de las oportunidades con nuevos mercados y del comercio exterior.

Está en estudio un proyecto con Canadá para opciones de exportación, trabajarán 5 empresas de los departamentos de Bolívar, Córdoba, Atlántico y Sucre.

Se están incentivando a los productores para que asistien a Expo Colombia a EEUU.

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del ñame en el marco de los actuales TLC?

Asistencia a misiones internacionales, básicamente misiones de conocimiento y de mercados.

Estamos promoviendo la misión a Alemania.

Asociatividad para comercialización del producto.

Entrevistado: Profesor Javier Beltrán, UNISUCRE

1. ¿Existen algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?

Se supone que, a partir de la estructura de la cadena del ñame, se hicieron unas integraciones, pero eso fue lo que se formuló en el papel, pero yo no sé, si existe en este momento. Sin embargo, la Universidad de Sucre ha venido trabajando por más de 15 años, hemos venido interactuando activamente con los productores, porque cuando hace presencia Gobierno de Holanda con financiación de proyectos al rededor del ñame, entendiendo que el ñame es un producto huérfano desde el punto de vista administrativo, político y de inversión social de los interesados. Esto en base a que por ejemplo, nosotros no tenemos un Centro de Investigación, así como lo tiene la caña de azúcar- CENICAÑA en el Valle del Cauca, como lo tiene en Valledupar- CENIPALMA para el cultivo de la palma de aceite, entonces nosotros no tenemos lo que se llama un programa de apoyo al desarrollo del cultivo de ñame como lo debe ser para generar las nuevas variedades que atiendan a los productores y los productores atiendan la demanda de consumo local o internacional., entonces, tenemos esa deficiencia, yo siempre he dicho que la cadena está sin unirse los eslabones, es parte de un rompecabezas grande porque nosotros no hemos definido, ni tenemos protocolos para el manejo de cultivo, desde el punto de vista oficiales, no? o aprobados o ya estandarizados, desde el punto de vista fitosanitario, desde el punto de vista de manejo agronómico del cultivo, desde el punto de vista del almacenamiento del cultivo y, desde el punto de vista de manejo de semillas de calidad que garanticen una producción para una exportación o una transformación industrial, es un rompecabezas que todavía no se ha armado, porque yo siempre he dicho que pueden haber intenciones para una transformación del ñame en biocombustible, en almidones, en bolsas biodegradables, pero si no garantizamos una materia prima no puedo haber un contrato para exportación, no ponemos suministro a una industria porque no tenemos, que se suma los problemas ante el TLC, que es que nosotros no tenemos protocolos para el mejoramiento y manejo del producto del cultivo del ñame, como si los tienen los cítricos, el mango, el tomate, el ají, el arroz, el café; en fin todos los cultivos. Ósea que nosotros todavía por eso la manifestación de establecer un Centro de Investigaciones, si no del ñame, si de las tuberosas de la Región (yuca, ñame, batata y santo

soma). Eso es en relación a las alianzas, porque es parte del propósito de unir los esfuerzos alrededor de la cadena del ñame.

2. ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?

Bueno, como es muy posible que nosotros tengamos ya articulados dentro de los compromisos o los mandatos de la Universidad; la investigación, la academia y la extensión, eso implicaría esa proyección social y esas relaciones con los diferentes entes, pero que efectivamente estén funcionando y establecidos están en una etapa inicial, no hay una estructura muy visible, aunque sean las intenciones de la Administración, pero realmente deberíamos estar articulados, especialmente en el laboratorio, que es donde yo estoy, deberíamos estar investigando alrededor de esos temas, independientemente que el ICA lo haga, deberíamos estar apoyando esos procesos pero definitivamente en la actividad diaria ese proceso no existe; no hay una oficina que coordine esas relaciones y aspectos, no es muy visible. El problema evidentemente es la falta de políticas administrativas respecto al ñame en la investigación y en la integración de todos estos factores, porque como yo le dije, si no garantizamos una producción en base a tener variedades de alta corrupción y tolerantes a las plagas y enfermedades, no podemos garantizar una materia prima y sin materia prima, no hay contratos en bolsa, ni compromisos de exportación, entonces los exportadores o algunos productores, están trabajando “muy solos”, ellos recogiendo una semilla o una cosecha, no hay una integración como tal en la cadena, para que se estabilicen precios y se le de valor agregado al ñame mismo, que lo mínimo que deberíamos estar haciendo ahora es harinas, con la harina podemos romper con la estacionalidad y los precios del cultivo, porque nosotros pueden almacenar harinas por 5, 10, 15 o 20 años. Entonces, nosotros no tenemos un desarrollo estabilizador del negocio del ñame por el mercado en fresco que es donde termina ahora. Actualmente, he escuchado quejas de los productores por la falta de un centro de investigaciones donde se esté estudiando continuamente sobre nuevas variedades, para atender los problemas del cultivo y que son los problemas del productor, entonces el exportador no puede contar con unos materiales o unas cantidades a la segura, porque no hay un programa de manejo integral, ni tenemos controlados los problemas de almacenamiento que son de mucha

importancia para eso, entonces, todavía hay que integrar esa cadena, por eso yo digo que si logramos que ya sea el Departamento o en asocio al Departamento, se establezca un Centro de investigaciones, nosotros podríamos atender no solo la investigación de nuevas variedades, sino toda la parte de inteligencia de mercado alrededor de ñame, tener una oficina asociada al Centro para el apoyo a las diferentes actividades al redor del ñame e integrar estos esfuerzos, privados, públicos y de productores pequeños y exportadores, los cañeros aportan a estos centros de investigación, si hay algún problema, se investiga una nueva variedad.

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del ñame en el marco de los actuales TLC?

1. Existencia de un Centro de investigaciones al rededor del cultivo y producción de ñame, por ser un trabajo permanente

2. Definición de protocolos de producción y manejo del cultivo, se puede asegurar una producción del cultivo y atender con materia prima de ñame cualquier otra demanda; ya sea de exportación en fresco, transformación en harina, integrar comunidades como los Zenues, ellos utilizan el ñame morrocóy para las contras para las picaduras de serpientes. Esto se hará cuando nos comprometamos.

Encuestado: Juan Fernando, Director del Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID

1. ¿Existen algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?

Actualmente, se está conformando. Si bien USAID está trabajando en las Alianzas público - privados, que no son más que acuerdos de voluntades y cuyos integrantes se manifiestan desde lo misional para el fortalecimiento del agronegocio. Uno de los antecedentes de USAID es la alianza del cacao.

2. ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?

A través de las Alianza público – privada, el Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID orienta a los productores a la conformación técnica y generación de espacios, como lo son las mesas de trabajo para definir las líneas sobre las que se va a trabajar (Técnica, infraestructura, económica, empoderamiento, entre otras) y lograr acuerdos entre los productores y los aliados comerciales. Sin embargo, se ha convocado a la academia para asistir a estas mesas, pero no han participado activamente; por ejemplo, para la alianza del cacao, se llamó a la UTB, pero solo asistió a una reunión.

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del ñame en el marco de los actuales TLC?

Las apuestas de la alianza son fortalecer a las asociaciones en la parte productiva, organizacional y acuerdos comerciales, éste último, pretende vincular un aliado comercial, quien al final es quien puede exportar el producto a otros destinos. A través del acuerdo que se firme entre los productores y comercializadores (aliado comercial), se garantiza la compra de X cantidades de ñame.

Entrevistado: Dagoberto Muleth Arrieta, Profesional Universitario Gobernación de Sucre

1. ¿Existen algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?

Si, se han hecho alianzas, incluso es un programa del Ministerio de Agricultura. Estas alianzas tienen aliados comerciales, pero no tengo claro si, se han hecho con fines de exportar. El problema para formar alianzas con los exportadores, radica en que los exportadores quieren pagar el ñame muy barato a los productores.

2. ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?

La estrategia que pesa ahora mismo son las alianzas productivas y hay aprobadas seis alianzas productivas para el ñame. Obligaciones para hacer parte de la alianza, estar asociado y tener un aliado comercial que se compromete a la compra del ñame. El departamento le da a cada alianza \$15.000.000 y el gobierno le da alrededor de \$45.000.000.

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del ñame en el marco de los actuales TLC?

Se debe trabajarse sobre:

- Forma de siembra (distancia de siembra): con ayuda de estudios del PBA y el ICA, se determinó que, dependiendo de esta distancia, el producto logra alcanzar las dimensiones

requeridas para exportar. Lo importante es lograr que el 90% de la cosecha sea apto para exportar.

- Buscar épocas de siembra y producción diferentes a Costa Rica y República Dominicana, esto es posible mejorando el sistema de riego.
- Construcción de bodegas bajo las condiciones que se pide por normatividad, teniendo en cuenta factores como salida del sol y corriente del viento.

Entrevistado: Milena Arias, Corpoica

1. ¿Existen algún tipo de alianzas entre organismos privados o públicos que fomente el sistema de valor para la exportación de la producción de Ñame en el Departamento de Sucre?

Dirigido a la exportación, no específicamente. Corpoica cuenta con un plan de trabajo a 5 años y se ha venido trabajando en tres temas específicos:

- Mejoramiento genético: tres variedades de ñame
- Manejo del cultivo
- Técnicas del cultivo: transferencia de conocimiento

2. ¿Cuál es el sistema de articulación que su institución tiene en la actualidad para coordinar acciones entre la empresa pública, la privada y la academia?

Además de lo misional, Corpoica ha trabajado en asocio con otras entidades, específicamente con la Fundación Semana con miras al fortalecimiento del proceso de cultivo y con el Programa de Tierra y Desarrollo Rural de USAID para realizar talleres de formación.

3. ¿Cuáles serían las estrategias que desde su institución proponen para la gestión y el fomento del sistema de valor para la producción y exportación del ñame en el marco de los actuales TLC?

Específicamente, impactar desde la base, para lograr ampliación a diferentes mercados: por ejemplo, que el producto pese entre el 1 kg y 1 1/2kg, que no sean grandes.

Realizar pruebas comerciales de degustación

Contribuir a la calidad, bajo los requisitos exigidos para exportación

Mejorar las técnicas de manejo del cultivo

c. Actores: Asociaciones de productores

Entrevistado: José Padilla, Representante legal – ANUC

1. ¿Está su negocio establecido en el mercado interno?

Sí, se tiene ya establecido un listado de clientes para la venta de toda la producción en el mercado interno.

2. ¿Son sus proveedores locales?

Si, Utilizo las semillas producto del cultivo anterior o de vecinos locales y compro los demás productos en Sincelejo

3. ¿Son sus clientes locales?

Sí, Lo que se cultiva alcanza para los clientes locales

4. ¿Tiene dificultad para sacar el producto al mercado?

Sí, El transporte es muy difícil de conseguir, se hacen varios viajes y sale carísimo.

5. ¿La exportación forma parte de su negocio u objetivos a largo plazo?

Sí, Estamos tratando de hacerlo con ayuda

6. ¿Está bien informado de las condiciones del mercado y el comercio en el mercado de destino de las exportaciones?

Sí, Estamos estudiando

7. ¿Sus especificaciones del producto cumplen con los requisitos del mercado destino (por ejemplo, la medida, el peso, empaque) para dar cuenta geográfica, la humedad y las condiciones climáticas y de la disponibilidad de recursos?

Actualmente, no. Sólo una vez hicimos por reunir las condiciones.

8. ¿Tiene acceso a la información comercial y legislación (por ejemplo, aranceles de importación y los costos de transporte de carga) en su mercado objetivo?

No, apenas estamos iniciando con la búsqueda de información

9. ¿Ha establecido una relación formal con su banco para ayudarle en la evaluación de las órdenes de compra y cartas de crédito recibidas de un comprador en su mercado objetivo?

No, no lo creo necesario todavía

10. ¿Dentro del proceso productivo cuales son las etapas que el producto cumple antes de ser entregado a la empresa exportadora? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto durante la cosecha y post cosecha?

Una vez que vendimos ñame a una empresa exportadora, sólo se le entrego como lo arrancamos; ellos lo lavaron.

Entrevistado: Yolanda González Representante legal – ASODESAN

1. ¿Está su negocio establecido en el mercado interno?

Si, aunque en el año 2016 vendimos a San Andrés a empresa Caribe, teníamos a un integrante de la Asociación en esa empresa y en el 2017 se ha vendido en el mercado interno, hay mucha producción de ñame este año.

2. ¿Son sus proveedores locales?

Si, Producimos nuestras propias semillas de ñame mejorado., sólo en el 2012 compramos lo que fueron las primeras semillas. Nuestro producto es muy orgánico, las tierras de la finca son productivas, no necesitan de abono y sólo se produce ñame.

3. ¿Son sus clientes locales?

No, Vendemos aquí y en otras ciudades

4. ¿Tiene dificultad para sacar el producto al mercado?

Si, Las vías de acceso están dañadas. Actualmente estamos reuniéndonos con la Alcaldesa de San Onofre para mejorar las vías.

5. ¿La exportación forma parte de su negocio u objetivos a largo plazo?

Sí, Estamos recogiendo las condiciones, tenemos una ventaja que la finca es propia, empezamos por certificarla.

6. ¿Está bien informado de las condiciones del mercado y el comercio en el mercado de destino de las exportaciones?

Si, La Asociación cuenta con 5 profesionales, uno de ellos es el ingeniero agrónomo que está radicado en Medellín y está en trámites con una empresa de allá que exporta, pues acá se compra muy barato el ñame para exportación y sale mejor venderlo en el mercado local.

7. ¿Sus especificaciones del producto cumplen con los requisitos del mercado destino (por ejemplo, la medida, el peso, empaque) para dar cuenta geográfica, la humedad y las condiciones climáticas y de la disponibilidad de recursos?

Si, Se está sembrado el ñame mejorado, que se cultiva a 30 cm para que crezca de 2 ó 3 libras.

8. ¿Tiene acceso a la información comercial y legislación (por ejemplo, aranceles de importación y los costos de transporte de carga) en su mercado objetivo?

Sí, Estamos en la tarea de documentarnos

9. ¿Ha establecido una relación formal con su banco para ayudarle en la evaluación de las órdenes de compra y cartas de crédito recibidas de un comprador en su mercado objetivo?

No, Se hará después

10. ¿Dentro del proceso productivo cuales son las etapas que el producto cumple antes de ser entregado a la empresa exportadora? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto durante la cosecha y post cosecha?

La verdad, nunca la asociación ha vendido a empresas exportadoras

Entrevistado: Donaldo López, Representante legal - ASOCOMUNIDADES – ACDRE

1. ¿Está su negocio establecido en el mercado interno?

Sí, Porque lo pagan bien, aunque en este año hay mucho ñame y esta barato por eso tenemos guardado en bodega, esperando que se ponga más caro.

2. ¿Son sus proveedores locales?

Si, Las semillas son compradas a los comercializadores Sincelejanos; Juan Ricardo y Juan Pérez, ellos exportan ñame. Otro caso es cuando la participación en convocatorias de la gobernación hemos accedido a tener maquinas, como pesos electrónicos.

3. ¿Son sus clientes locales?

Si, Aunque actualmente estamos haciendo contacto con unas empresas de Santa Marta y Barranquilla para venderles el ñame nuestro. Ellos lo compran a mejor precio.

4. ¿Tiene dificultad para sacar el producto al mercado?

No, El ñame que nosotros producimos lo vendemos en bodega, nuestros clientes vienen a Ovejas. Así que nos ahorramos esos costos y no tenemos problemas.

5. ¿La exportación forma parte de su negocio u objetivos a largo plazo?

Si, La idea que tenemos es vender primero a las empresas que exportan para aprender, pero que no sean de Sincelejo y después exportar nosotros.

6. ¿Está bien informado de las condiciones del mercado y el comercio en el mercado de destino de las exportaciones?

No, Ahora no, eso se hará después. Poco a poco.

7. ¿Sus especificaciones del producto cumplen con los requisitos del mercado destino (por ejemplo, la medida, el peso, empaque) para dar cuenta geográfica, la humedad y las condiciones climáticas y de la disponibilidad de recursos?

Si, Nosotros no utilizamos plaguicidas, ni fertilizantes y nuestro ñame tiene las medidas que se piden para poder exportar.

8. ¿Tiene acceso a la información comercial y legislación (por ejemplo, aranceles de importación y los costos de transporte de carga) en su mercado objetivo?

Lo haremos después, ahora queremos vender a las empresas que exportan.

9. ¿Ha establecido una relación formal con su banco para ayudarle en la evaluación de las órdenes de compra y cartas de crédito recibidas de un comprador en su mercado objetivo?

No, no terminamos de cumplir con los requisitos, específicamente los resultados de los activos contables.

10. ¿Dentro del proceso productivo cuales son las etapas que el producto cumple antes de ser entregado a la empresa exportadora? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto durante la cosecha y post cosecha?

Las empresas de Santa Marta nos piden certificado del ICA, que no tengas químicos y que cumplamos con el peso y las características del bodegaje y se entregue lavado. Eso lo estamos haciendo.

Entrevistado: Mario Rafael Vital Martínez, Representante legal – COAGRAPAS

1. ¿Está su negocio establecido en el mercado interno?

Si, aunque también vendemos en el Departamento de Sucre y a nivel Nacional a través de un contrato con una empresa de Cartagena.

2. ¿Son sus proveedores locales?

Si, han sido siempre locales.

3. ¿Son sus clientes locales?

Si, Actualmente tenemos un proyecto con el Ministerio para cultivar 40 ha de ñame, se cuenta con un aliado SIPA y Bodegas El Carmen quienes compraran el producto para exportar.

4. ¿Tiene dificultad para sacar el producto al mercado?

Si, El transporte es complicado para sacarlo hacia el mercado.

5. ¿La exportación forma parte de su negocio u objetivos a largo plazo?

Si, La Cooperativa nació con la intención de exportar ñame, pero ha sido complicado.

6. ¿Está bien informado de las condiciones del mercado y el comercio en el mercado de destino de las exportaciones?

Si, Hemos averiguado a cerca de los mercados de EEUU y Canadá

7. ¿Sus especificaciones del producto cumplen con los requisitos del mercado destino (por ejemplo, la medida, el peso, empaque) para dar cuenta geográfica, la humedad y las condiciones climáticas y de la disponibilidad de recursos?

Inicialmente sembrábamos 8.000 plantas x ha, luego según las recomendaciones de los técnicos sembramos 12.000 plantas x ha y en un proyecto con el Ministerio de Agricultura, que nos fue aprobado, sembramos 16.600 plantas x ha, lo que ayudó a lograr el tamaño.

8. ¿Tiene acceso a la información comercial y legislación (por ejemplo, aranceles de importación y los costos de transporte de carga) en su mercado objetivo?

Básicamente hemos averiguado de los puertos.

9. ¿Ha establecido una relación formal con su banco para ayudarle en la evaluación de las órdenes de compra y cartas de crédito recibidas de un comprador en su mercado objetivo?

Sí, pero no cumplía con los requisitos para que me la otorgaran, no alcanzamos con los topes del balance general que piden los bancos.

10. ¿Dentro del proceso productivo cuales son las etapas que el producto cumple antes de ser entregado a la empresa exportadora? ¿Cuál es Plan de Manejo del producto durante la cosecha y post cosecha?

A esta empresa de Cartagena le vendemos el ñame, así como se arranca y a granel.

15. Bibliografía

- Arias Aragón, S. (11 de noviembre de 2009). Los Montes de Marias exporta Ñame a los Estados Unidos. (B. I. ICA, Entrevistador)
- Aghion, P., & Howitt, P. (1998). *Endogenous Growth Theory*. Cambridge.
- Alfaro, J. (2005). *Política Agraria y Desarrollo Rural en Costa Rica: Elementos para su definición en el nuevo entorno internacional*. Costa Rica. Obtenido de http://www.mag.go.cr/rev_agr/v29n01_101.pdf
- Analisis PEST Europa. (16 de noviembre de 2010). <http://ezoco.es>. Obtenido de <http://ezoco.es>: <http://ezoco.es/g5ce/analisis-del-entorno/analisis-pest/analisis-pest-europa/>
- Aranza, Y. R. (2012). *El cultivo de Ñame en el Caribe Colombiano*. Bogotá: Banco de la Republica .
- Arora, V., & Vamvakidis, A. (2004). *How to Much do Trading Partners Matter for Economic Growth*. Fondo Monetario Internacional. Documento de Trabajo N°04/26.
- Balassa, B. (1964). The purchasing power parity: A reappraisal. *Journal of Political Economy*, vol 72, issue 6, pp 584-596.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Cómo Exportar a la EU: Guía práctica para PyMEs en Centroamérica y Panamá*.
- Barro, R., & Sala, I. (1995). Technological Diffusion, Convergence And Growth. *Economics Working Papers N°116*.
- Bitar, J. J. (4 de Diciembre de 2016). El ñame conquista los mercados externos. (R. Dinero, Entrevistador)
- Bolívar, L., & Cottiz, A. (2011). *Lineamientos para una política de Desarrollo Exportador en los Montes de Maria: Oportunidades y estrategias del agro frente al TLC de Colombia y la Eunión Europea*. Cartagena.
- businesscol. (23 de Junio de 2016). <http://www.businesscol.com/p>. Obtenido de <http://www.businesscol.com/p>: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/glosarios.htm>

- Cabezas Lopez, Y. M. (2011). *Formulación del Plan de Exportación de Ñame para la Empresa de Productos Agrícolas E.U. con Destino al Mercado de los Estados Unidos*. Bogota: Universidad la Salle.
- Castellano , M. I. (2015). Negocios Inclusivos: Rentabilidad ó Filantropía Empresarial. *FORUM HUMANES*, 1-12.
- Chapman, S. (16 de 06 de 2016). OCDE pronostica crecimiento más fuerte de EEUU en 2017. Obtenido de <http://www.chicagotribune.com/hoy/ct-hoy-8649076-ocde-pronostica-crecimiento-mas-fuerte-de-eeuu-en-2017-story.html>
- Chonchol, J. (1998). Impacto de la globalización en las sociedades latinoamericanas: ¿que hacer frente a ello? *scielo* , 1-9.
- Cluster development. (2014). *Identificación y Priorización de los Drivers Deers del Territorio*. Sincelejo: Cluster development.
- Comisión Europea. (04 de 04 de 2016). Obtenido de Comisión Europea: http://ec.europa.eu/regional_policy/es/newsroom/news/2016/04/04-04-2016-european-cohesion-policy-a-key-factor-for-spain-s-development-and-integration-in-europe
- Comisión Europea. (13 de 02 de 2017). *La política agrícola común (PAC) de la UE: por nuestra alimentación, nuestro campo y nuestro medio ambiente*. Bruselas. Obtenido de <https://publications.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/f08f5f20-ef62-11e6-8a35-01aa75ed71a1>
- Consejo de la Unión Europea. (25 de 03 de 2017). *Consilium.europa*. Obtenido de <http://www.consilium.europa.eu/es/policias/eu-future-reflection/>
- Contreras, D. M., & Hernández, O. (2007). *Caracterización y Plan acción para el desarrollo de la agrocadena de Raíces y Tubérculos*. Quesada Costa Rica: Cirad.
- Corporación PBA. (2009). *Caracterización de las cadenas productivas priorizadas en la región Montes de Maria*. Bogotá: Siluetas .

Czinkota, M. (1996). Why national export promotion. *Internacional Trade Forum*, Issue 2, p10, 5p, 2 diagrams, 3c-.

Daniels, J., & Radebaugh, L. (2005). *Reseña de "Negocios internacionales: ambientes y operaciones"*. Talca, Chile: Panorama Socioeconómico.

Delfín ortega, o. v. (2014). *Red Intenacional de investigaores de Competitividad*. Bogotá: Red-competitividad empresarial.

Departamento Nacional de Planeacion. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Bogotá: DNP.

Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Bogotá: Lab_99 diseño + gráfica.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 Todos por Un Nuevo País*. Bogotá: DNP. Recuperado el 13 de 03 de 2016, de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20II%20CD.pdf>

El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal. (10 de agosto de 2016).

<http://www.aphis.usda.gov>. Obtenido de <http://www.aphis.usda.gov>:

http://www.aphis.usda.gov/ppq/manuals/pdf_files/FV_Chapters.htm

El Servicio de Inspección de Salud Animal y Sanidad Vegetal. (10 de agosto de 2016).

<http://www.aphis.usda.gov>. Obtenido de <http://www.aphis.usda.gov>:

http://www.aphis.usda.gov/ppq/manuals/pdf_files/FV_Chapters.htm

El tiempo . (26 de junio de 2000). <http://www.eltiempo.com/>. Obtenido de

<http://www.eltiempo.com/>: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1238128>

Estudio Económico de América Latina y el Caribe. (2015). *Desafíos para impulsar el ciclo de la inversión con miras reactivar el crecimiento*. Naciones Unidas: CEPAL.

European Commision. (27 de 01 de 2017). *TRADE Export Helpdesk*. Obtenido de TRADE Export Helpdesk:

http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=re/re_ClasificarHortalizasDeRaizComestibles.html&docType=main&languageId=es

European Commission. (2014). *Taking stock of the Europe 2020 strategy*. Brussels.

FAO. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma.

FAO. (10 de 07 de 2017). www.fao.org. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/BC>

Ferro Soto, C., & Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. Un estudio del caso. *Cuaderno de Desarrollo Rural*, 10, 267-289.

Fondo Monetario Internacional. (05 de 07 de 2017). <http://www.imf.org>. Obtenido de <http://www.imf.org>

Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de Maria. (2011). *Problemática de los Montes de Maria*. Cartagena.

García Winder, M., Riveros, H., Pavez, I., Rodríguez, D., Lam, F., Arias, J., & Herrera, D. (2009). Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la. *COMUN//CA*, 26-38.

Gómez Niz, R. (2011). *Benchmarking "Luchar por ser el mejor de los mejores"*. Guadalajara: Facultad de Economía, Empresa y Turismo universidad de Guadalajara.

Iglesias, D. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario*.

Indupalma. (23 de abril de 2016). <http://www.indupalma.com/>. Obtenido de <http://www.indupalma.com/>: <http://www.indupalma.com/>

Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (11 de noviembre de 2009). Exportadores de ñame de la mano del ICA. *Boletín Informativo ICA*, pág. 1.

International Trade Center, International Institute of Tropical Agriculture (IITA). (2012). *Yam Sector Development Strategy, Ghana*. Ghana.

Kaplinsky, R. (2004). *Spreading the Gains from Globalization, en: Problems of Economic Transition* (Vol. 47).

- Katsikeas, E., & Skarmas, D. (2003). Organizational and managerial drivers of effective export sales organizations an empirical investigation. *European Journal of Marketing*, vol 3 No. 11/12, 1723- 1745.
- Kunz, B. (Martes de 08 de 2011). www.guioteca.com/rse/%25C2%25BFque-son-los-negocios-inclusivos/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co. Obtenido de www.guioteca.com:
<https://www.guioteca.com/rse/%25C2%25BFque-son-los-negocios-inclusivos/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Landrieu, J., & Léna, V. (2012). *Cinq histoires pour changer le monde sans trop se raconter d'histoires!* Paris: Editions de l'Aube.
- Malagón Villamizar, J. (2012). *Diseño de un Plan de Mejoramiento Aplicado el Benchmarking para la Empresa de viajes*. Bucaramanga: UNAD.
- Martínez , P. C. (2012). Modelo de Internacionalización para la pymes colombianas. *Colombia exporta*, 12 -16.
- Martinez, D. (2016). *Mapa hispanos de los Estados Unidos 2016*. Cambridge: Informes del Observatorio, Instituto Cervantes at the Faculty of Arts and Sciences of Harvard University.
- Menene, L. (15 de 04 de 2011). <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>. Obtenido de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/>:
<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
- Mercadeo y publicidad. (5 de 11 de 2005). <http://www.mercadeoypublicidad.com>. Obtenido de <http://www.mercadeoypublicidad.com>:
http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6205&pageNum_Biblioteca=62&totalRows_Biblioteca=621&list=Ok
- Mercado, A. N., & Sandoval, I. A. (2015). Desarrollo y productividad de ñame (*Dioscorea trifida* y *Dioscorea esculenta*) en diferentes condiciones hídricas. *Acta Agronómica*, 1-6.

Mincomercio. (2010). *El sistema generalizado de preferencias y el mercado de la Unión Europea para Colombia*.

Ministerio de Agricultura . (2016). *Documento Estrategia Colombia Siembra*. Bogotá: Min Agricultura.

Ministerio de Economía de Guatemala & Cámara de Industria de Guatemala. (04 de 2015).

Ministerio de Economía de Guatemala. Obtenido de

<http://portaldace.mineco.gob.gt/sites/default/files/unidades/oportunidades/Fichas%20T%C3%A9cnicas/Guias%20de%20Exportacion/GUIAS%20SECTORIALES%20UNION%20EUROPEA/GS%20Manufacturas%20de%20Cuero%20Uni%C3%B3n%20Europea.pdf>

Ministerio de Industria y Comercio. (10 de junio de 2016). <http://www.mincomercio.gov.co>.

Obtenido de <http://www.mincomercio.gov.co>:

http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/normatividad/leyes/ley_7_1991.pdf

Morato, D. (2014). La Economía y la Estructura Empresarial del Departamento del Meta frente al TLC con Europa. *Revista Unillano*, 7.

Morón , E., Bernedo, M., Chavez, J., Cusato, A., & Winkelried, D. (2005). *Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos: una oportunidad para crecer sostenidamente*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; Instituto Peruano de Economía.

Morón, J. A. (11 de Octubre de 2013). ¿Bien industria costeña? *El Univesal*, pág. 1.

Observatorio de Paz. (2013). *el sur del cesar: entre la acumulación de la tierra y el monocultivo de la palma*. Bogotá: Redepaz.

Oficina de Información Diplomática. (03 de 2017). *Ministerio de Exteriores de España*. Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2011). *Seguridad alimentaria y nutricional en Colombia Región Caribe*. Bogotá: FAO.

Organización Internacional para las Migraciones . (2015). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2015*. Francia: Organización Internacional para las Migraciones.

- Organización Mundial del Trabajo. (2016). *Informe Mundial Sobre Salarios 2016/2017*. Ginebra.
- Pedone , C. (2000). El trabajo de campo y los metodos cualitativos. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales.*, 1-6.
- Peña, Y., Nieto Alemán, P., & Díaz Rodriguez, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Equidad y Desarrollo*, 77-85. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.19052/ed.279>
- Peralta, G. A., & Salas, K. C. (2009). *Caracterizacion de la Cadena productiva de la Yuca en el Departamento de Bolivar En el 2008, mediante un modelo de simulacion de redes* . Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Perdomo, M. P. (2016). *Las cifras del TLC con Estados Unidos afirman su fracaso*. Obtenido de Jorgerobledo.com: <http://jorgerobledo.com/las-cifras-del-tlc-con-estados-unidos-confirman-su-fracaso/>
- Pineda Escobar, M. A. (2014). *Negocios inclusivos y REDD en Colombia*. Universidad Gran Colombiana.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Editorial Rei.
- Procolombia. (2012). *Guía Comercial a Estados Unidos*. Bogota: Procolombia.
- Procolombia. (2016). *Oportunidad de Mercado Internacional Oportunidad en Union Europea*. Bogota: Procolombia.
- Programa Colombia Responde. (2011). *Análisis de las cadenas productivas promisorias de aguacate, ají, cacao, mango, yuca, ñame y plátano en los Municipios de San Onofre y Ovejas en Sucre y Carmen de Bolívar y San Jacinto, en Bolívar. Estudio de caso: Cadena de valor del ñame*.
- Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María. (2003). *Promontes Corporación Territorios Universidad de Cartagena*. Bogotá: PNUD.

- Programa de Desarrollo y Paz para el Magdalena Medio Aproximación a la realidad del Magdalena. (2013). *Aproximación a la realidad del Magdalena*. Bogotá: PDPMM.
- Rengifo, S. (07 de junio de 2017). Negocios inclusivos para reducir la pobreza. *Semana*, pág. 3 6.
- Revista Dinero. (5 de diciembre de 2016). <http://www.dinero.com>. Obtenido de <http://www.dinero.com>: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la-demanda-del-name-ha-crecido-en-los-consumidores-de-estados-unidos/223537>
- Schiff, M., & Winters, A. (2003). *Regional Integration and Development*. Washington, D.c: Banco Mundial y Oxford University Press.
- Suarez, G., Fonseca, E., & Gómez, G. (20 de 01 de 2017). *ANALDEX*. Obtenido de <http://www.analdex.org/2017/01/20/que-implica-para-la-economia-colombiana-la-presidencia-de-donald-trump/>
- Tapia Porto, P. (11 de noviembre de 2009). Exportacion de ñame en los Montes de Maria. (B. I. ICA, Entrevistador)
- Timmer, P. (1997). *"The agricultural transformation" Agricultural Development in the Third World* (3era ed.). (C. E. Staaz, Ed.) Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Umaña, G. (2004). *La asimetría del Libre Comercio "en el TLC Colombia Estados Unidos"*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia y Centro de Investigaciones para el Desarrollo y Viva la Ciudadanía.
- UNESCO. (14 de 09 de 2016). *UNESCO*. Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/
- United States Department of Agriculture. (30 de 11 de 2016). *USDA*. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/biotechnology/>
- United States Department of Agriculture. (09 de 05 de 2017). *USDA*. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/>
- Universidad Nacional de Colombia. (2010). *Programa sobre el cultivo de ñame en la Costa Atlántica*. Bogotá: Foro de Investigación.

Vargas, N. P. (2012). *Agricultura y alimentacion* . Bogotá: FAO.