

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL FIQUE  
EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, 2017-2022.



KATHERIN MARCELA LOPEZ SOSCUE

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

PASANTÍA

POPAYÁN

2018

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL FIQUE  
EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, 2017-2022.



KATHERIN MARCELA LÓPEZ SOSCUÉ

Trabajo de grado para optar por el título de profesional en:

**FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Director trabajo de grado:

Elizabeth Toro Chalá

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

PASANTÍA

POPAYÁN

2018

## **Nota de Aceptación**

El Director y los jurados del trabajo de grado:  
**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
CADENA PRODUCTIVA DEL FIQUE EN EL  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA, 2017-2022.,**  
realizado por: **KATHERIN MARCELA LOPEZ  
SOSCUE;** una vez revisado el informe final y  
aprobado la sustentación del mismo, autorizan para  
que se realicen los trámites concernientes para optar  
el título de: **Profesional en Finanzas y negocios  
internacionales.**

---

Firma del Presidente del Jurado, María del Carmen Collazos

---

Firma del Jurado 1, Dayse Delgado Eraso

---

Firma del Jurado 2, Edi Vanegas Gómez

Popayán, marzo de 2018

## **Dedicatoria**

*La culminación de esta meta, se la dedico a Dios por haberme permitido vivir esta experiencia y bendecido con toda esta etapa.*

*A mis padres, por ser mi motor de inspiración para conseguir todo lo que me propongo, por el amor incondicional que me dan y por la colaboración que siempre me han brindado, sin ustedes esto no podría ser posible, mil gracias.*

*A mi hermano, por estar siempre impulsándome a ser mejor, por darme las fuerzas necesarias para afrontar cualquier reto y por avivar los deseos de culminar cada etapa propuesta.*

*A mi mami María, porque aún en la distancia es quien siempre me recuerda que nacimos para grandes cosas y que si nos lo proponemos, lo podemos lograr.*

*A mi amor, Edwin Montenegro, por estar en mi vida llenándola de alegría, por el inmenso apoyo y acompañamiento que me brindó en esta etapa, y por ser mi mejor regalo de Dios en el amor.*

*A toda mi familia en general, y en especial a Arley y Deli, gracias por el apoyo que me brindaron y por sus palabras de aliento que me impulsaban a continuar.*

*Los amo y que mi Dios los bendiga.*

***Katherin Marcela López Soscué***

## **Agradecimientos**

A Dios y a mi madre por brindarme las fuerzas para realizar este trabajo y por mostrarme el camino hacia el éxito. Mi madre que más allá de serlo, es mi amiga y mi confidente, mil gracias por apoyarme en la manera que lo haces y por estar incondicional a mi lado.

A mi directora de grado, Elizabeth Toro Chalá, por su dedicación, compromiso y acompañamiento en el desarrollo de este proyecto, porque a pesar de los tiempos siempre tuvo un espacio para revisar cada detalle, sin su ayuda no hubiese sido posible este logro.

A Empaques del Cauca, por brindarme la oportunidad de desarrollar este trabajo en sus instalaciones, en especial a Marilyn Caravalí y Lisandro Mera, quienes me instruyeron desde el principio y estuvieron en esta etapa tan importante para obtener mi título universitario, siempre apoyándome y colaborándome en lo que necesité.

A todos los integrantes de mi familia, amigos y compañeros, que directa o indirectamente me apoyaron y colaboraron para la culminación de este trabajo, mil gracias por cada palabra de aliento que me dieron, muchas fueron en el momento preciso.

A todos y cada uno, mil gracias, Dios los bendiga.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	18
CAPITULO I. PROBLEMA .....	20
1.1 Planteamiento del problema.....	20
1.2 Formulación del problema .....	21
1.3 Justificación.....	22
1.4 Objetivos .....	23
1.4.1 Objetivo General.....	23
1.4.2 Objetivos Específicos .....	24
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL .....	25
2.1 Antecedentes.....	25
2.2 Marco Contextual .....	30
2.2.1 Origen y antecedentes del fique.....	30
2.2.2 Caracterización del cultivo de fique .....	33
2.2.2.1 Clasificación taxonómica.....	34
2.2.3 Especies cultivadas en el Territorio Nacional.....	35
2.2.4 Descripción del proceso productivo .....	38

2.2.4.1	Propagación .....	38
2.2.4.2	Semillero o vivero .....	40
2.2.4.3	Trazado y siembra .....	42
2.2.4.4	Cultivo de la fibra de fique.....	44
2.2.5	Áreas y zonas de producción del Cauca .....	49
2.2.5.1	Municipio del Tambo .....	50
2.2.5.2	Municipio de Totoró .....	50
2.2.5.3	Municipio de Caldonó .....	51
2.2.5.4	Municipio de Silvia.....	51
2.2.5.5	Municipio de Jambaló.....	52
2.2.6	La cadena productiva .....	54
2.2	Marco Conceptual.....	55
2.2.1	Definición del Plan Estratégico .....	55
2.3	Marco Teórico .....	58
2.3.1	Importancia del Plan Estratégico .....	58
2.3.2	Diagnóstico Estratégico .....	59
2.3.3	Estrategias competitivas .....	62
2.4	Componentes del plan estratégico .....	63
2.4.1	Misión.....	63

2.4.2	Visión.....	66
2.4.3	Valores .....	67
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....		69
3.1	Enfoque de la investigación.....	69
3.2	Tipo de investigación.....	69
3.3	Método de investigación.....	70
3.3.1	Observación cualitativa .....	70
3.3.2	Entrevistas grupales .....	71
3.4	Fuentes de información.....	73
3.4.1	Fuentes de Información primaria.....	73
3.5	Población y muestra.....	73
CAPITULO IV. RESULTADOS .....		75
4.1	Análisis de Micro entorno del Fique .....	75
4.1.1	Cadena Productiva del Fique .....	75
4.1.1.1	Producción .....	75
4.1.1.2	Proveedores.....	76
4.1.1.3.	Transformación.....	77
4.1.1.4	Comercialización .....	78
4.1.1.5	Industria .....	80



4.2 Análisis de Micro Entorno de la cadena productiva del Fique .....	82
4.3 Matrices .....	83
4.3.1 Matriz PEST .....	83
4.3.2 Matriz EFI.....	85
4.3.3 Matriz EFE.....	87
4.3.4 Análisis de la matriz DOFA .....	88
4.4 Líneas de acción.....	93
4.4 Misión, visión y valores para la cadena productiva del fique.....	96
4.4.1 Misión.....	96
4.4.2 Visión.....	96
4.4.3 Valores .....	97
<b>V CAPITULO. ESTUDIO DE MERCADO POTENCIAL .....</b>	<b>99</b>
5.1 Las Cinco Fuerzas de Porter .....	99
5.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	99
5.1.2 Rivalidad entre competidores.....	100
5.1.3 Poder de negociación de los proveedores.....	102
5.1.4 Poder de Negociación con los clientes .....	103
5.1.5 Amenazas de productos o servicios sustitutos.....	104
5.1.6 Análisis del diamante de Porter .....	105

5.2 Estudio de mercado .....	108
5.2.1 Matriz 1 .....	108
5.2.2 Matriz 2 .....	109
5.2.3 Matriz 3 .....	111
Conclusiones .....	113
Recomendaciones Institucionales .....	114
Bibliografía .....	118

## Lista de Tablas

	pág.
<i>Tabla 1 Estudios relacionados .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 2. Clasificación taxonómica.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 3 Elementos de la matriz PEST .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 4 Matriz EFI.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 5 Matriz EFE.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 6 Matriz DOFA.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 7 Líneas de acción .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 8 Cuadro porcentual de las cinco fuerzas de Porter .....</i>	<i>107</i>

## Lista de ilustraciones

	Pág.
<i>Ilustración 1 Departamentos figueros en Colombia</i> .....	32
<i>Ilustración 2 Mano de obra para cada proceso</i> .....	37
<i>Ilustración 3 Medio de obtención de semilla en el departamento del Cauca</i> .....	42
<i>Ilustración 4 Municipios figueros en el Departamento del Cauca</i> .....	53
<i>Ilustración 5 Participación en la línea base por municipio</i> .....	54
<i>Ilustración 6 Cuatro elementos básicos de la misión organizacional</i> .....	64
<i>Ilustración 7 Producción del cultivo de fique</i> .....	76
<i>Ilustración 8 Esquema de la cadena productiva del fique</i> .....	82
<i>Ilustración 9 Matriz PEST</i> .....	85
<i>Ilustración 10 Esquema línea de acción</i> .....	98
<i>Ilustración 11 Amenaza de ingreso de nuevos competidores</i> .....	100
<i>Ilustración 12 Rivalidad del sector</i> .....	101
<i>Ilustración 13 Poder de negociación de los proveedores</i> .....	103
<i>Ilustración 14 Poder de negociación con los clientes</i> .....	104
<i>Ilustración 15 Amenaza de productos sustitutos</i> .....	105
<i>Ilustración 16 Diamante de Porter</i> .....	107

<i>Ilustración 17 Países de la matriz 1 .....</i>	<i>109</i>
<i>Ilustración 18 Elaboración de la Matriz 2 .....</i>	<i>110</i>
<i>Ilustración 19 Matriz 3, selección de mercado objetivo .....</i>	<i>112</i>

## Lista de Fotografías

	Pág.
<i>Fotografía 1 Planta de fique .....</i>	<i>34</i>
<i>Fotografía 2 Cultivo de fique en el Cauca.....</i>	<i>37</i>
<i>Fotografía 3 Maguey florecido.....</i>	<i>38</i>
<i>Fotografía 4 Hijuelo en la base de la planta .....</i>	<i>39</i>
<i>Fotografía 5 Semillero de fique en el Cauca .....</i>	<i>41</i>
<i>Fotografía 6 Despinado y despalme de la hoja de fique .....</i>	<i>45</i>
<i>Fotografía 7 Arrume y preparación de la hoja de fique .....</i>	<i>46</i>
<i>Fotografía 8 Secado de la fibra de fique.....</i>	<i>47</i>
<i>Fotografía 9 Transporte de bultos de fique .....</i>	<i>48</i>
<i>Fotografía 10 Productos elaborados con desechos del fique .....</i>	<i>49</i>
<i>Fotografía 11 Encuestas individuales y grupales.....</i>	<i>72</i>
<i>Fotografía 12 Visita a la vereda de Bella Vista .....</i>	<i>72</i>
<i>Fotografía 13 Entrevista a los miembros de la junta de ASMUFICA.....</i>	<i>74</i>
<i>Fotografía 14 Medios de transporte para la fibra .....</i>	<i>78</i>
<i>Fotografía 15 Comercialización de fique .....</i>	<i>79</i>
<i>Fotografía 16 Almacenamiento de la fibra en bodegas de la industria.....</i>	<i>79</i>

*Fotografía 17 Sacos y productos publicitarios ..... 80*

*Fotografía 18 Hilos y cordeles ..... 81*

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
<i>Anexo A Recolección de información vereda Bella Vista.....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo B Formato de recolección de información para la Línea Base .....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo C Guion de entrevista a expertos .....</i>	<i>127</i>
<i>Anexo D Entrevista a expertos diligenciados .....</i>	<i>129</i>
<i>Anexo E Estudio de mercado para sacos elaborados en fique. ....</i>	<i>143</i>



## **Resumen Ejecutivo**

La presente propuesta de Diseño del Plan Estratégico para la cadena productiva del Fique, tuvo como propósito identificar la situación actual del sector, develando retos y oportunidades para fortalecer el sector a mediano y largo plazo.

Así, la intervención en la cadena productiva del Fique se realizó mediante un diagnóstico concertado con cinco regiones que para el Cauca representan una apuesta productiva para el Departamento.

De este modo, para la asociación, es de vital importancia obtener un Plan Estratégico que permita garantizar la productividad y sostenibilidad del sector a través de estrategias competitivas y motivadoras para el agricultor.

### **Palabras Claves:**

Diagnóstico, Estrategias, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas, Cadena productiva.

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico se constituye en una de las principales herramientas de direccionamiento estratégico, ya que concibe el diagnóstico como una radiografía panorámica en cualquier organización, en el que todos los actores vinculados a ellos, para este caso, productores de fique, asociaciones, técnicos y personas vinculadas al sector en mención, contribuyen a identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del sector.

Por lo anterior, fue preciso aplicar el método científico, soportado en procesos de observación, entrevistas, aplicación de instrumentos que, conjugados con la creatividad e innovación, permitieron establecer estrategias para la competitividad y sostenibilidad del sector fiquero, a causa de lo ya mencionado, se desarrollan cuatro capítulos.

En el capítulo I, denominado problema, se plantea y se formula la problemática, así mismo la justificación y los objetivos; el segundo capítulo, denominado marco referencial se procede a conocer los antecedentes del fique, el marco contextual de la planta de fique, su caracterización y clasificación, así mismo se profundiza en el proceso productivo. Se aborda la definición e importancia del plan estratégico, de igual manera el diagnóstico estratégico y las estrategias competitivas; en el tercer capítulo, se sitúa la metodología, en este se describen los medios por los cuales se recopiló la información necesaria para dar solución al problema y objetivos propuestos.

Por último, en el capítulo cuatro, se presenta el desarrollo del trabajo, en el cual se realizó el análisis del micro entorno del fique, donde se analizaron cada eslabón de la cadena productiva, también se hizo un análisis del entorno externo e interno de la cadena productiva, generando así la matriz PEST, EFI, EFE y DOFA. Finalmente se proponen algunas sugerencias y conclusiones que surgen como parte del proceso de intervención.

## **CAPITULO I. PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Según el Centro Regional de Estudios Económicos Bucaramanga (Mojica Pimiento & Paredes Vega, 2004) el fique se siembra en Colombia con mayor énfasis en los departamentos de Cauca, Nariño, Santander, Antioquia y Boyacá, siendo el Cauca el mayor productor con más de 7.000 toneladas al año.

Para el 2014 el departamento del Cauca ocupó el primer lugar en la producción de fique, contaba con un área de siembra de 5978 hectáreas, área cosechada de 4853 hectáreas., para una producción total de 5819 toneladas de fique. (Minagricultura, 2016).

En este sentido, siendo el Fique uno de los principales productos para el Cauca, el departamento lo ha priorizado en la Agenda Interna de Competitividad (Cámara de Comercio del Cauca, 2008) y se ratificó en el plan departamental de desarrollo (Cauca Territorio de Paz) en el que se apuesta por impulsar, fortalecer y posicionar el sector fiquero en el departamento.

Pese a lo anterior, la actividad fiquera se ha visto afectada en razón a los pocos niveles asociativos, organizacionales, que conjugados a factores de productividad los campesinos no han focalizado espacios productivos para el cultivo; ello, se evidencia cómo los cultivadores sólo mantienen el cultivo como cercas vivas, sin realizarles mantenimiento, ni

abonarlos, eso hace que el cultivo sea rudimentario y poco tecnificado.

Parte del abandono del cultivo, se debió a la demanda del producto, los caficultores anteriormente, solo encontraban en Empaques del Cauca la empresa que adquiría el producto, en razón al ambiente de incertidumbre fiquero, los agricultores han abandonado o desplazado sus cultivos.

De acuerdo a lo anterior, por tratarse de un cultivo secundario o alternativo para el campesino no existen procesos organizacionales, en los que se direccionen políticas, objetivos y metas que puedan enfrentar el sector de una manera competitiva. De igual modo, no se ha realizado un estudio para el departamento, en el cual se establezcan tendencias del mercado internacional, oportunidades para la transformación del sector, retos para dinamizar un sector prioritario para el desarrollo del sector norte del Cauca.

## **1.2 Formulación del problema**

De acuerdo con la descripción anterior del problema, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el direccionamiento estratégico para la cadena productiva del Fique en el departamento del Cauca para alcanzar la competitividad del sector?

### **1.3 Justificación**

Se ha visto que la producción de fique ha ido disminuyendo según estudios realizados por (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Minagricultura; Cadefique., 2006). El departamento del Cauca contaba con una producción de 7.942, en una superficie de 7.210, obteniendo así un rendimiento por planta de 1.101 para el año 2002. Sin embargo, para el año 2014 el departamento contó con una producción de 4.819 toneladas.

En toda empresa se encuentra latente el deseo de tener una óptima salida al exterior para internacionalizar sus productos, para esto se hace necesario un plan estratégico previo, que ayude a conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar así las oportunidades. Además del estudio de la empresa, del sector y del entorno, para una planificación idónea, es fundamental ofrecer algún producto o servicio con algún grado de innovación, ya que la anticipación está considerada como el aspecto que diferenciar a un líder de sus competidores. Por eso, uno de los medios más eficaces para el crecimiento de una empresa está en la búsqueda de la innovación, de la novedad y de la antelación, ya que de esta manera va a lograr competir en el mercado global en condiciones apropiadas.

Realizar el Plan Estratégico para la cadena productiva del fique en el departamento del Cauca, es importante porque es preciso determinar factores competitivos del sector, grandes amenazas para los campesinos productores del fique, oportunidades productivas

y comerciales, de este modo es posible orientar políticas, estrategias y actividades para la toma de decisiones en el futuro.

Por otra parte, realizar la pasantía en la empresa Empaques del Cauca, responde a una necesidad de la misma empresa; que, en su visión de apalancar y fortalecer el sector productivo del Fique en el Cauca, consideran relevante iniciar con el Diagnóstico que permita plantear estrategias para los cultivadores.

Para la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca es importante ya que continúa fomentando el reconocimiento en el sector empresarial, de la misma manera se van a seguir abriendo puertas para los estudiantes autónomos.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar el Plan Estratégico de la cadena productiva del Fique en el departamento del Cauca, que permita visualizar estrategias competitivas, sostenibilidad productiva y comercial del sector.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los eslabones de la cadena productiva del Fique en los cinco municipios priorizados para el Cauca
- Analizar las variables que inciden en el entorno productivo y comercial del fique en el departamento del Cauca.
- Determinar fortalezas, limitantes, oportunidades y retos para el sector fiquero en el Cauca
- Establecer estrategias de competitividad y sostenibilidad en la cadena productiva del sector.



## **CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Antecedentes**

Dentro de los estudios que se han realizado en esta misma línea de planes estratégicos, y recopilando información se tienen los siguientes:

En un estudio realizado por Pacheco, Rodríguez, & Bermúdez (2006) acerca de un Plan Estratégico de Mercadeo para la cadena hortícola para el Distrito de riego del Alto Chicamocha, se identificó principalmente que en este Distrito el desarrollo agropecuario ha sido lento, consecuencia de notorias falencias en el proceso de mercadeo y la prevalencia del proceso postcosecha deficiente, que reducen calidad y presentación a los productos, especialmente a los hortícolas, suceso que afecta directamente la estabilidad económica y financiera de los productores, en especial los pequeños.

En cuanto a la metodología se utilizó un diseño no experimental de tipo descriptivo, utilizando la técnica de encuestas, basado en esto, se aplicó un formulario a un número significativo de usuarios que se dedican a la agricultura. En su momento se desarrolló un diagnóstico del modelo de producción y comercialización que llevaban a cabo, diagnóstico que serviría de base para formular un plan de acción que permitiera visionar un proceso de mercado organizado, para lograr el mejoramiento de la competitividad en este sector.

Ya una vez identificada la situación de este sector, se ve claramente que incide

directamente en la competitividad y se requiere correctivos de inmediato, pues de no ser así, produce estancamiento o retroceso en el proceso de desarrollo del Distrito. De esta manera, se analizan aspectos del mercadeo como los siguientes: Venta de productos, almacenamiento, clasificación, empaque, transporte, información de precios y de mercado, aceptación de riesgo, promoción de mercados y canales de comercialización.

La línea que se manejó en esta investigación es la de mejoramiento productivo y comercial, es así como se obtuvieron los resultados; en primera instancia se diseñaron estrategias en la cual se pretende realizar negociaciones y acuerdos con un grupo objetivo como lo son las instituciones, tanto públicas como privadas (clínicas, hospitales, batallones, universidades, hoteles y restaurantes), de Tunja, Duitama y Sogamoso (Boyacá) y el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF). Se formularon trabajos en conjunto con los usuarios acerca de una cultura de la calidad, ferias hortícolas quincenales o mensuales, con el fin de tener un acercamiento entre productores y consumidores, de esta manera promover contactos comerciales hasta lograr llegar a formalizarlos en un mercado permanente. También se destacaron los procesos de presentación, el cual se estipuló con los requerimientos del cliente, el precio, se manejó inicialmente con el mismo del mercado, ya una vez se conquista el mercado se podrá subirlo con respecto a la calidad del producto. Se planteó la creación de una comercializadora para que no haya demasiados intermediarios a la hora de distribuir el producto, siendo así, la línea quedó conformada por el productor, la comercializadora y el consumidor final. Siguiendo por la misma línea, se llegó a un tema de suma importancia y es la mejora de las funciones de comercialización, en temas como; promover la venta a través de la presentación de muestras del producto (venta por muestra),

promover el mejoramiento del manejo pos cosecha, inclinarse por la utilización de empaques más apropiados, adecuación del sistema de transporte de los productos, desarrollar una cadena de divulgación de los sistemas de información de precios y mercados, impulsar el sistema de negociación por pedidos y se estipuló iniciar el mercadeo por el sistema tipo combo (oferta de lista de productos).

Por otro lado, Baquero & Suárez (2011) desarrollaron una investigación sobre el Plan Nacional de Investigación Forestal y Plan Estratégico del Programa Nacional de Ciencia y Tecnologías Agropecuarias (Colciencias), donde se identificó un problema en la cadena de suministros, expresado en una deficiente gestión comprendida entre la finca y el consumidor. Debido a estos problemas de gestión (geográfica, sistemas de transporte e información, escasa aplicación de normas y estándares), se generan altos niveles de desperdicio, altos costos de transporte, poca agregación de valor y descoordinación entre las diferentes fases de las cadenas productivas. Como consecuencia, se identifican altos márgenes de comercialización, con muy bajos precios al productor y muy altos al consumidor y, en consecuencia, en insatisfacción de los clientes. Por su parte, la no aplicación de normas mínimas impide asegurar calidad y seguridad del producto.

En este mismo sentido en el Perú, se desarrolló un Plan Estratégico Macroregional Norte de la Cadena Productiva del Cuy 2014-2018 (2014), con el fin de darle un mejor manejo a la crianza de los cuyes, tanto la crianza familiar, familiar comercial e industrial. En este estudio se constató que la manera en que desarrollaban las actividades para cada actor o eslabón de la cadena era muy tradicional para lo que en realidad demandaba el mercado, es

así cómo se tomaron las medidas necesarias para que este proceso se hiciera de una forma más acorde y tecnificado.

Se utilizó la metodología propuesta en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, por la Dra. Marianela Armijo del Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL, en el 2009. Esta metodología consiste en estudiar la planificación estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción), la planificación operativa y presupuesto.

El punto de referencia fue ajustar la visión de desarrollo de la cadena de valor; seguido del análisis FODA de toda la cadena, un análisis estratégico que permite desarrollar las estrategias, actividades estratégicas, líneas de acción e identificar indicadores que permitan evaluar los avances que se ejecuten en el proceso de la cadena productiva.

Es así como obtuvieron los datos de la matriz DOFA, donde se tuvieron en cuenta los eslabones de la cadena para realizar el proceso, los cuales son: proveedores de insumos, proveedores de servicios, productores, acopiadores (minoristas - mayoristas) y empresas comercializadoras, de esta manera se obtuvieron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para realizar un debido diagnóstico.

Las líneas que se siguieron en este estudio son las de mejoramiento genético y productivo, puesto que se obtienen mejores resultados cuando se interviene en el mejoramiento del animal, y acompañado de una buena tecnología se obtiene una producción mayor en cuyes, en crianza familiar comercial e industrial, el peso es de 900 y 1100 gr en un tiempo aproximado de noventa días. Sin embargo, en la crianza familiar

tienen en su gran mayoría animales criollos y estos alcanzan un peso promedio cuando ya están listos para el consumo de 700 gr en cuatro o cinco meses. Es aquí donde se evidencia que la manipulación en el mejoramiento de los animales es importante puesto que el mercado internacional, puntualmente Estados Unidos, exige animales que pesen 800 gr ya beneficiado, es decir, listo a preparar para el consumo.

De ser así los productores pueden llegar a obtener mejores rendimientos familiares, mayor producción y se podrá cubrir toda la demanda que se pueda generar.

Es importante resaltar que en este país este sector, tiene muchas asociaciones y esto ha contribuido a la articulación entre productores, de esta manera participan en proyectos, ferias y demás programas que sea de su interés.

Por parte de Colombia, en la Ciudad de Bogotá, se desarrolló el estudio de la cadena productiva de fique (Morales Rubiano & Peláez Parada, 2002), dicho estudio se realizó a nivel nacional, donde se estructuraron ciertos temas para ser analizados; el entorno interno como externo, el análisis PEST, y se diseñó la matriz DOFA, este estudio se desarrolló bajo la investigación descriptiva, empleando las encuestas, entrevistas y observación.

Teniendo todas las herramientas procedieron a realizar el análisis de los factores que incidían en el sector, para finalmente establecer la matriz dofa y dar finalmente estrategias y recomendaciones.

En investigaciones que se han desarrollado en las diferentes áreas se tienen algunos conceptos que se mencionan a continuación.

**Tabla 1 Estudios relacionados**

<b>Artículo</b>	<b>Autores – Año</b>	<b>Ejes del plan estratégico</b>
Plan Estratégico Macroregional Norte de la Cadena Productiva del Cuy 2014-2018	Comisión Intergubernamental Grupo Norte, Gobierno Regional de La Libertad – 2014	- Mejoramiento genético - Producción tecnificada - Comercialización
El estudio de la Cadena Productiva del fique	María Eugenia Morales Rubiano, Nancy Stella Peláez Parada – 2002	- Organizacionalidad - Competitividad sector nacional e internacional - Mejora e incremento de la productividad - Mercadeo
Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de fique en Colombia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Colombia - 2009	- Desarrollo tecnológico - Ser más competitivos - Mejoramiento de procesos productivos
Cartillas cadenas productivas	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	- Incremento siembra - Mejoramiento en la producción del cultivo de fique - Posicionamiento de diferentes productos - Competitividad
Plan regional de competitividad de Nariño	Gerardo Enrique Cuenca Melo, Eduardo Vicente Menza Vallejo, 2009	- Ser más competitivos - Mejoramiento de productividad - Desarrollo empresarial

*Fuente: Elaboración propia*

## **2.2 Marco Contextual**

### **2.2.1 Origen y antecedentes del fique**

El fique tiene su origen en la América Tropical, sobre todo en las regiones andinas de Colombia, Venezuela y Ecuador, donde se encuentran condiciones tropicales adecuadas en casi todo el año para el desarrollo de la planta. De allí se difundió hacia la Costa Oriental

del Brasil, luego a todas las Antillas.

El Fique se cultiva en la parte alta de la sierra templada y fría. En sus orígenes, el Fique crecía casi de manera espontánea, se ve fácilmente en el monte con otras especies de gramíneas y cactus o curadores de un suelo seco. Los habitantes de estas regiones en tiempos pasados lo desfibaban de manera manual, para la fabricación de alpargatas, redes y cuerdas para sus labores domésticas, igualmente sus subproductos eran utilizados con fines medicinales.

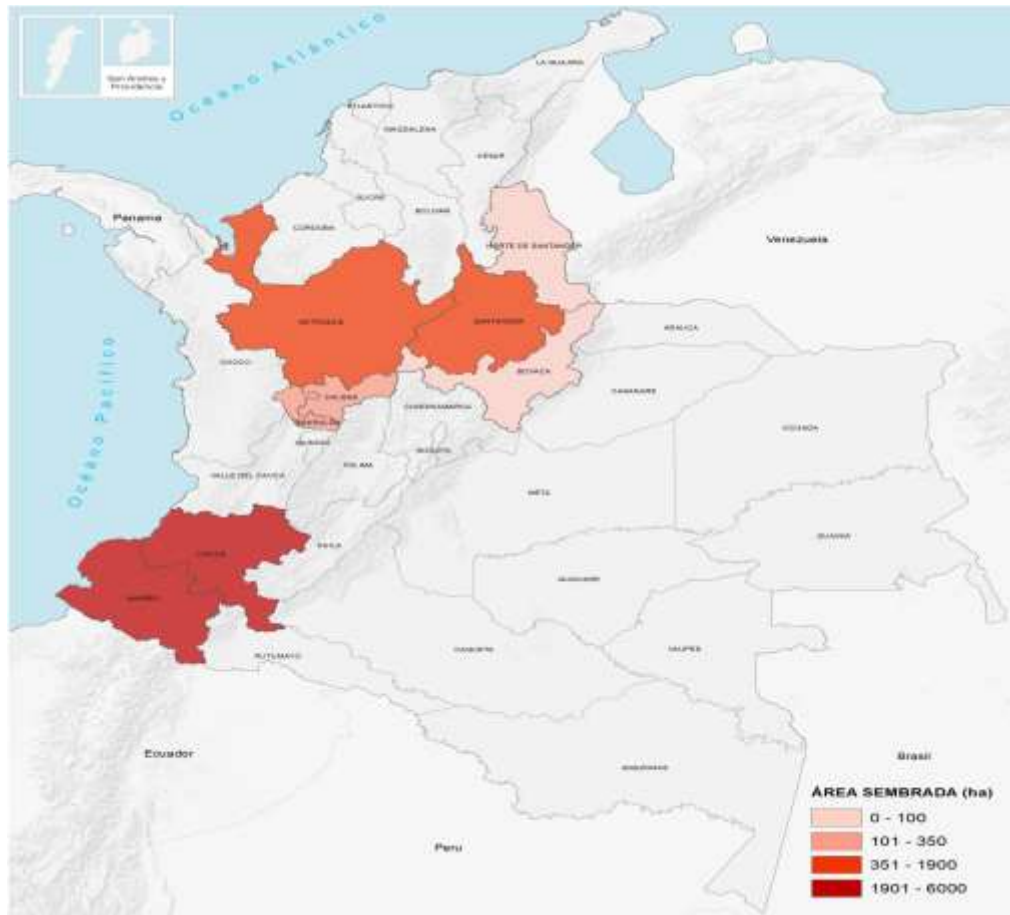
El uso de fibras naturales ha sido parte de la vida del hombre desde siempre, para la elaboración de sus vestidos, su vivienda, para empacar sus pertenencias y sus productos agrícolas. Con la fabricación de fibras sintéticas que poseen mejores propiedades específicas, por un tiempo su uso decayó; sin embargo, desde 1995, el interés de los países desarrollados por el uso de los recursos naturales renovables y su aplicación en productos de etiqueta verde, ha girado de nuevo hacia el uso de fibras naturales. (CORPOICA, 2004)

Las empresas productoras de empaques y sacos figueros son Coohilados del Fonce Ltda de San Gil (Santander), EMPACA: Empaques del Cauca S.A. de Popayán y la Compañía de Empaques S.A. de Itagüí (Antioquia). (MADR; IICA; CORPOICA, 2004)

Según información del acuerdo para el fomento de la producción y la competitividad del subsector figuero, realizado por (MADR; IICA; CORPOICA, 2004), se tiene entendido que se cultiva fique en 13 departamentos del país y se calcula que son 72 municipios figueros; sin embargo, los cinco principales productores ofrecen el 99% de la producción nacional y representan el 99% de la superficie cosechada.

Dentro de los departamentos anteriormente mencionados, para el 2014, se tiene en su orden de productividad a Cauca, Nariño, Santander, Antioquia, Caldas, Risaralda, Boyacá y Norte de Santander (ver ilustración 1).

**Ilustración 1 Departamentos figueros en Colombia**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Secretarías de Agricultura Departamentales. Alcaldías Municipales.



### **2.2.2 Caracterización del cultivo de fique**

Para muchos el término fique es desconocido, sin embargo, son muchos los materiales que a diario utilizamos y que son creadas a partir del fique. Esta planta es conocida con diferentes nombres comunes en todo el mundo, para nombrar algunos de ellos: agave, pita, maguey, cabuya, fique, mezcal.

El fique, se caracteriza por ser plantas grandes, de tallo erguido, su altura varía entre 2 y 7 metros según su edad, tiene hojas de color verde y son muy abundantes, largas de 1 a 3 metros, angostas entre 10 y 20 cm, carnosas, puntiagudas, con espinas en los bordes.

Las hojas son verdes, verticiladas, sencillas y simples. Su forma es lineal, lanceoladas, aproximadamente doce veces más larga que ancha, los bordes dependen de las variedades, dentados aserrados, enteros y festoneados, el limbo cambia también de acuerdo a las variedades, cuando se desarrollan son carnosas y paralelinervios. (Guia ambiental del sector subfiquero, 2006, pág. 21) (Ver fotografía 1)

**Fotografía 1 Planta de fique**



*Fuente: propia, vereda Quichaya (Silvia)*

**2.2.2.1 Clasificación taxonómica**

Según información obtenida de la (Guía ambiental del sector subfiquero, 2006, pág. 21), la planta de fique se clasifica de la siguiente manera:

**Tabla 2. Clasificación taxonómica**

<b>Reino</b>	<b>Vegetal</b>
<b>Phylum</b>	Tracheophyta
<b>División</b>	Spermatophyta
<b>Clase</b>	Angiospermae
<b>Subclase</b>	Monocotyledonea
<b>Orden</b>	Liliflorae
<b>Familia</b>	Agavaceae
<b>Género</b>	Furcraea

### **2.2.3 Especies cultivadas en el Territorio Nacional**

Dentro de las especies más destacadas que se cultivan en Colombia se encuentran las siguientes:

- **Tunosa común:** Sus hojas son de color brillante por ambos lados, tienen espinas en los bordes de color café; son de larga vida útil, requiere para su desarrollo condiciones de semihumedad, temperatura cálida y exposición a la luz solar, además son susceptibles al gusano pasador y a la viruela. Tiene su origen en Brasil en donde crece casi espontáneamente, en Colombia también crece en las mismas condiciones, pero su uso está restringido.
- **Uña de Águila:** Sus hojas son de color verde claro por encima y ceniza por debajo, se distinguen por tener espinas encorvadas en sus bordes y un aguijón pequeño en las puntas. La dimensión de la hoja es de 150 a 200 cm de largo y de 8 a 14 cm de ancho. Crecen en climas cafeteros (1.200 a 2.000 m.s.n.m), produce muy buena cantidad y calidad de fibra. “De larga vida productiva (20 años o más) Susceptibles al mal rosado, gusano pasador, gotera, antracnosis, cochinilla y chupador. Esta especie tiene origen en Colombia, crece espontáneamente en el Cauca, Santander, Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y Nariño”. (Guía ambiental del sector subfiquero, 2006)
- **Ceniza:** Su tamaño varía entre 2 a 7 metros de altura, con tronco grueso de menos

de 1 metro de alto, sus hojas contienen espinas y son de color verde, lisas por encima y grisáceo por debajo, con medida de 150 a 300 cm de largo. Se reproduce por hijuelos y bulbillos, cada planta produce 1 kilo de cabuya al año, por lo que es preferida para elaborar artesanías por su calidad de cabuya liviana y fibra fuerte. Esta clase de plantas son susceptibles al gusano chupador, pero resistentes a la macana y a la gotera. Crecen de manera espontánea en Colombia, Costa Rica y Panamá.

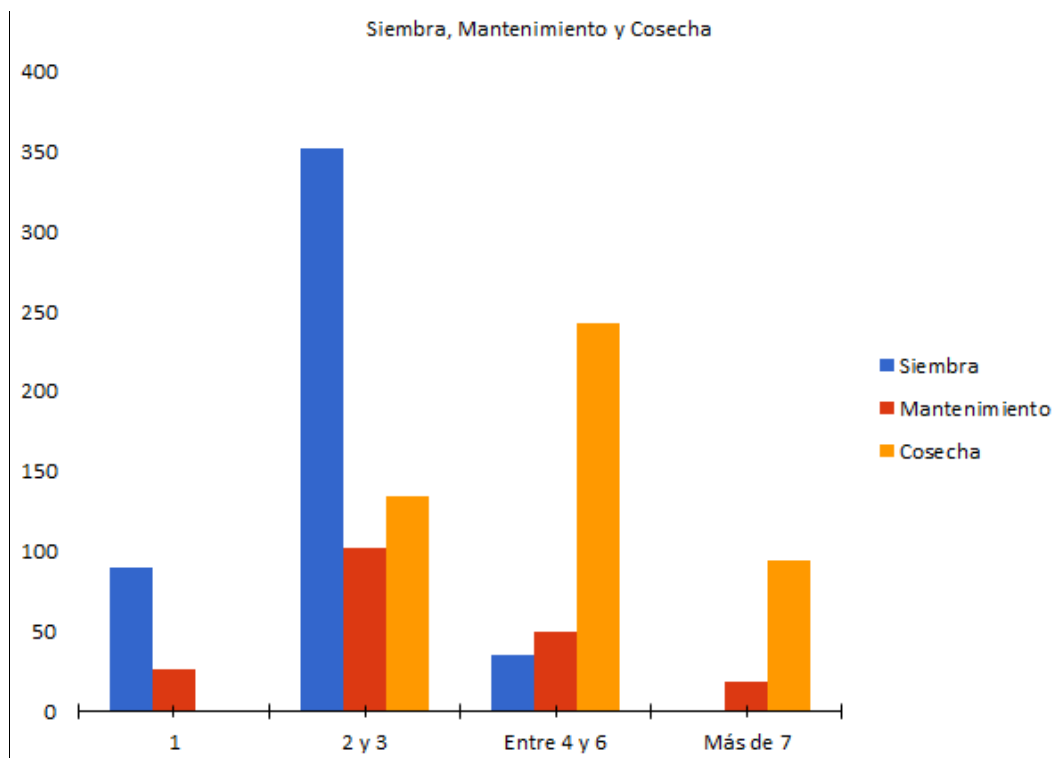
En el Cauca por sus características y beneficios la especie que más es cultivada es la uña de águila (ver foto 2), en este punto es preciso aclarar que, en el departamento, algunos de los cultivadores no le realizan un proceso de mantenimiento al cultivo (ver ilustración 2), así como se evidencia en la foto son en realidad los cultivos, donde la maleza en muchas ocasiones está al nivel de la planta de fique, algunos fiqueros manifiestan que el desyerbado solo se lo realizan cuando van a proseguir con el beneficio del cultivo.

**Fotografía 2 Cultivo de fique en el Cauca**



Fuente: Propia, Municipio de Silvia- Tumburao

**Ilustración 2 Mano de obra para cada proceso**



Fuente: Elaboración propia

## 2.2.4 Descripción del proceso productivo

### 2.2.4.1 Propagación

La propagación del fique se puede dar por diferentes métodos, algunos de ellos son:

- **Bulbillos:** Nacen en la inflorescencia de la planta, muy cerca de las flores (maguey) (Ver foto 3), se mantienen en la planta hasta que están maduros y caen solos. Un buen bulbillo se obtiene de una planta madre que sea sana, vieja, de buen tamaño y que haya tenido una buena producción. Se seleccionan de acuerdo a la buena conformación y tamaño apropiado.

Son de fácil manipulación, transporte y conservación de las características de la planta madre.

***Fotografía 3 Maguey florecido***



*Fuente: Propia. Medio por el que se obtiene la semilla (Bulbillos)*

- Hijuelos: Nacen en el tallo de la plata o en su base. Las especies que dan hijuelos son la uña de águila en gran cantidad, el bordo de oro y la ceniza en menor cantidad. Al igual que los bulbillos esta clase también conservan las características de la madre, se deben seleccionar de una planta sana y la edad promedio que debe tener la planta madres es de 15 a 20 años (ver foto 4). Se debe tener cuidado con la selección de estos hijuelos, puesto que la madre puede parecer sana, pero sus hijuelos pueden estar rayados o con macana. Es recomendable no coger los hijuelos que estén enfermos, puesto que, si uno lo está, los demás también lo estarán, por consiguiente, no son aptos para la siembra.

***Fotografía 4 Hijuelo en la base de la planta***



*Fuente: Propia*

- Semilla sexual: Las flores son de color blanco verdoso; se producen en el maguey. Su producción es escasa y no se utilizan con frecuencia.

- Meristemas: Esta clase de propagación se da a través de laboratorio. Es muy costoso comparado con las semillas tradicionales, por su tratamiento y manejo. Este procedimiento se realiza con las yemas de la planta madre.

#### **2.2.4.2 Semillero o vivero**

- Manejo de la semilla: Se hace la recolección de la semilla, se almacena en un lugar fresco, donde esté aislado de cualquier plaga o enfermedad. Allí pueden permanecer de 2 a 3 meses. Al momento de realizar el semillero se deben desinfectar con agua tibia, se seleccionan los bulbillos por tamaños de más grandes a pequeños y se retiran los que están vanos.
- Semillero: Se debe elegir un lugar donde al aire libre, donde les dé el sol pleno y ojalá tener disponible el agua de riego para las épocas de sequía. Mantener protegidos de los animales. Algunos figueros deciden hacer el semillero en un lote donde ya han tenido otros cultivos, para aprovechar el suelo abonado.

Del buen tratamiento y manejo que se le dé al semillero en cuanto a quitar malezas y regar, depende la obtención de colinos de 60-80 cm aproximadamente a los 4-6 meses, ya listos para trasplantar. Las ventajas que puede traer el hacer un buen semillero se reflejan en una mayor rentabilidad, buena producción, buena germinación, mejor control de plagas y malezas, economizar trabajo, mejores condiciones de crecimiento.



En el Cauca los agricultores no hacen el proceso adecuado, en muchas ocasiones no seleccionan las semillas, sino que a medida que cae el bulbillo de la planta empieza proceso de enraizamiento junto a su madre y al momento de trasplantar, muchas de estas se ven afectadas, puesto que sus raíces ya se han entrelazado con las plántulas vecinas y debido a esto se pierde la proporción a sembrar porque sus raíces son trozadas al sacarlas. Lo anterior no quiere decir que todos los figueros realizan el proceso de la misma manera, existen quienes realizan semilleros, pero a su manera, hacen la recolección y selección de la fibra, sin embargo, no dejan distancia de medida entre plantas (ver foto 5).

***Fotografía 5 Semillero de fique en el Cauca***

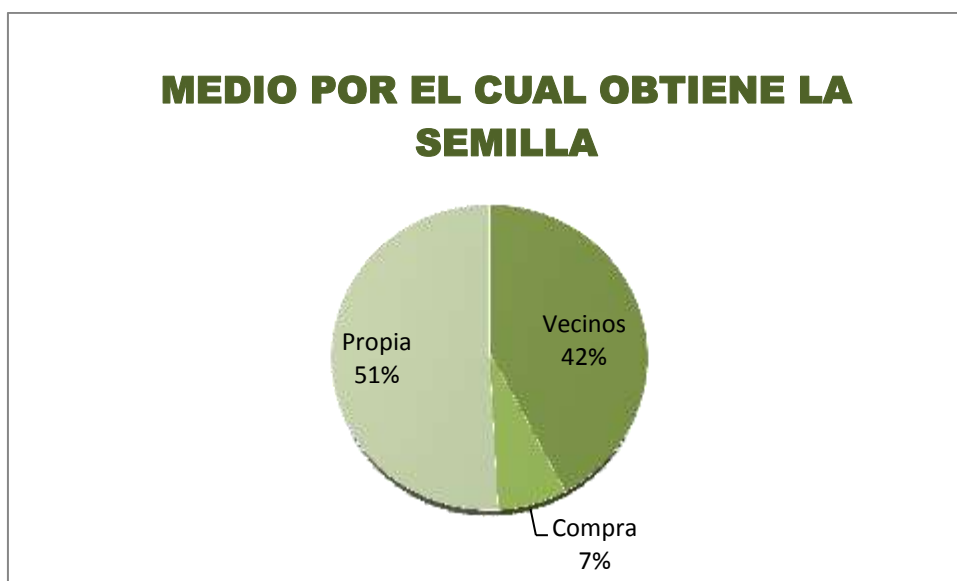


*Fuente: Marilyn Caravali*

En el Cauca según información de la línea base realizada a los figueros asociados a Asmufica, se pudo identificar que los métodos de obtención de semilla son; propia 51%, a

través de vecinos 42% y por compra 7% (ver ilustración 2). Por otro lado, el 39.5% de los fiqueros poseen semillero propio en el momento, sin embargo, el total de las plántulas que tienen en dichos semilleros es para uso propio, son muy pocos los que manifiestan tener en el momento la semilla para la venta puesto que la época de inflorescencia en algunos municipios aún no se ha pronunciado.

**Ilustración 3 Medio de obtención de semilla en el departamento del Cauca**



Fuente: Propia, con información de la línea base

### **2.2.4.3 Trazado y siembra**

Para realizar este proceso se inicia principalmente con la etapa quizá más importante, que es la de selección del lote, puesto que dependiendo de este paso se van a obtener resultados favorables, para obtener una planta sana, resistente a plagas, enfermedades y con una buena calidad de fibra a producir.

Posterior a esto, se disponen a realizar la preparación del terreno, empleando sistemas de limpieza (consiste en la eliminación del material arbustivo de donde se va a realizar el cultivo, se hace de forma manual), el hoyado (se realiza abriendo huecos de 20 x 20 x 20 cm, al fondo del hueco se adiciona materia orgánica, ya sea, bagazo de fique, pulpa de café, luego se agrega tierra fértil y la fertilización que se realiza como en cualquier otro cultivo comercial. Sin embargo, algunos fiqueros del departamento del Cauca no realizan la adecuación pertinente del lote para siembra, por este motivo la producción que obtienen es inferior y las enfermedades están al acecho para en cualquier momento atacar a la planta.

Dentro del trazado del cultivo se debe realizar de manera curva en contra de la pendiente para controlar la erosión. La separación entre surcos se realiza de 3 a 4 metros, y la distancia entre plantas es de 1,50 y 2,50 metros. En el Cauca algunos cultivadores manejan las medidas de 4 y 3 metros respectivamente, pero, también hay quienes en el lote de una hectárea siembras más de 1000 plantas, con medidas inferiores a un metro. Al momento de realizar el trasplante se selecciona el lugar donde van a ser ubicados los colinos, así mismo los óptimos para el sembrado son los que están en una altura promedio de 80 cm aproximadamente en un tiempo de 6 a 8 meses. Aunque existe un caso en especial en la vereda de San Juan, en Quintana municipio de Popayán, donde se realiza un buen manejo de semillero y los colinos están óptimos para trasplantar en 4 meses con la altura que se requiere.

El sembrado preferiblemente se debe realizar en época de lluvia, se debe emplear un colino que esté libre de macana, ya una vez el colino este en el suelo, se debe apretar de tal manera que quede en contacto directo con el suelo para asegurar que la planta prenda y

empiece su desarrollo. Si un colino ha muerto se debe reemplazar de inmediato, con el objetivo de que el cultivo no quede disparejo para cuando llegue la hora de la cosecha.

#### **2.2.4.4 Cultivo de la fibra de fique**

En esta sección es donde se procede al corte, el procedimiento se debe realizar con herramientas cortantes adecuadas como machete o pala, el corte debe ser recto y cerca al tallo, dejando de 5 a 10 centímetros de distancia a la hoja, este proceso se hace con el fin de que la planta no sufra consecuencias por el debilitamiento, si se hace un mal manejo de corte se puede ver reflejado en el grosor del tallo de la planta y en la producción futura.

Las hojas que se cosechan deben estar maduras, se pueden referenciar porque son aquellas que han dejado de apuntar al cielo, lo ideal es dejarle por lo menos de 15 a 20 hojas a la planta, aunque existen figueros que no le dejan las hojas necesarias para que la planta pueda tener una buena recuperación. No se deben cortar hojas sobremaduras, tampoco biches o tiernas, puesto que la calidad de la fibra se verá afectada, aunque si se pueden emplear como mejoradoras del suelo.

Ya una vez obtenido el corte, se procede a la selección de calidad de acuerdo con el tamaño, sanidad o color. Se realiza el desnute o despinado, que consiste en retirar las espinas de la hoja, para que facilite el transporte hasta el lugar de desfibrado, en el transcurso del procedimiento se continua con el despalme (Ver foto 6), este paso se realiza

en la base de la hoja, de unos 10 - 15 centímetros, permitiendo mejorar el desfibrado y que no repercuta en motas y enredos, seguido del arrume de las hojas de la fibra (Ver foto 7) para facilitar el desfibrado. El proceso del desfibrado consiste en separar la corteza de las hojas de fibra de cabuya que están en su interior, anteriormente se realizaba manualmente, no obstante, en la actualidad se desarrolla por medio de desfibradora a motor diésel, gasolina o a gas, esta última modalidad la están utilizando actualmente en el municipio de Caldon. En las máquinas se debe introducir la hoja por la parte más gruesa hasta una cuarta parte, luego se invierte para generar un desfibrado total, después del desfibrado se apila la fibra, en el municipio del Tambo por ejemplo después del desfibrado lo que realizan la mayoría de cultivadores es apilar la fibra sobre soporte de madera para que la fibra no vaya a recopilar ningún tipo de malezas.

***Fotografía 6 Despinado y despilme de la hoja de fique***



*Fuente: Propia, municipio de Totoró*

Este proceso hay quienes si lo realizar a cabalidad, sin embargo, también hay personas que no realizan la selección adecuada de las hojas o pencas de la planta, motivo por el cual la fibra merma la calidad y así mismo se ve apreciado en el precio que obtienen a la hora de comercializar la fibra.

***Fotografía 7 Arrume y preparación de la hoja de fique***



*Fuente: Propia- Alistamiento para el proceso de desfibrado- Municipio de Totoró*

Seguido del desfibrado el paso siguiente es el lavado de la fibra, que en muchas ocasiones por cuestión de falta de agua o de elementos adecuados como tanques para el lavado, el fiquero debe recurrir a las fuentes hídricas como quebradas o ríos para realizar este proceso. En el municipio del Tambo los fiqueros en su mayoría poseen tanques de 500 y 1000 litros, donde se deja fermentar la fibra de un día para otro para que el proceso se

facilite.

Se prosigue con el secado de la fibra, en muchas ocasiones se hace en tendales de alambre (ver foto 8) o sobre el piso, que puede ser de los potreros y/o en los antejardines o patios de las casas.

***Fotografía 8 Secado de la fibra de fique***



*Fuente propia, municipio del Tambo*

En este proceso el sacudido es fundamental puesto que de aquí depende que la fibra termine de botar todas las motas o impurezas que aún tenga y posterior a esto se arman los bultos como ellos lo llaman (Ver foto 9), para ya realizar el proceso de comercialización.

*Fotografía 9 Transporte de bultos de fique*



*Fuente: Empaques del Cauca S.A*

Cabe aclarar que del fique se pueden aprovechar los desperdicios (biomasa y jugo), dándole el tratamiento adecuado, en departamentos como Nariño y Antioquia han desarrollado una gama de productos como lo son: fertilizantes, alimento para bovinos, jabones para ropa y manos, shampo, entre otros, por medio de asociaciones que han podido conformar. (Ver foto 10)



*Fotografía 10 Productos elaborados con desechos del fique*



*Fuente: Propia, entidad Empaques del Cauca*

### **2.2.5 Áreas y zonas de producción del Cauca**

En el departamento del Cauca se tienen identificados 12 municipios que tienen participación fiquera, pero solo cinco municipios son los que cuentan con una proporción significativa en el cultivo de fique, en primer lugar tenemos al municipio del Tambo, el cual tiene grandes extensiones de área sembrada, seguido de Totoró, Caldóno, Silvia y por último Jambaló, sin embargo, esto no quiere decir que los demás municipios como Popayán, Piendamó, Cajibío y Santander de Quilichao, no se dediquen a esta clase de cultivos, sino que lo hacen en una escala menor a los municipios ya mencionados.

A continuación se hace una descripción de los cinco municipios productores de fique.

### **2.2.5.1 Municipio del Tambo**

El Tambo limita al norte con el municipio de López de Micay; al sur con los municipios de Patía, La Sierra y Argelia; al oriente con los municipios de Morales, Cajibío, Popayán, Timbío y Rosas; al occidente con el municipio de Guapi. Presenta tres pisos térmicos frío, medio y cálido que favorecen gran diversidad de cultivos y cuenta con importantes elevaciones: los cerros de Altamira, Don Alfonso, Mechengue, Napi, Pan de Azúcar, Santana y Munchique.

Su economía está soportada principalmente por el sector agrícola; la producción cafetera intercalada con plátano, seguidos en orden de importancia la caña panelera, el maíz, fique, frijol, lulo, chontaduro, yuca, entre otros de menor magnitud. En esta población también se sustenta por el ganado bovino, ganado porcino y la minería principalmente en la vereda de Fondas.

### **2.2.5.2 Municipio de Totoró**

Este municipio limita por el norte con Cajibío y Silvia; por el este con Inzá; por el sur con el área en litigio entre nuestro departamento y el departamento del Huila, al igual que con Puracé y Popayán y por el oeste con una parte de Popayán y Cajibío.

Los cultivos de papa, fique, maíz y cebolla junca son los de mayor área de explotación y la base de la economía del Municipio. También existen cultivos de olluco, caña, hortalizas, arveja, frutas, aromática, alpiste, espárragos, café, trigo y haba. La mayoría de estos productos se emplean principalmente para el autoconsumo, sin embargo también se

emplean para la comercialización.

De igual manera la ganadería juega un papel importante en la economía de este municipio, el sector piscícola, y el sector minero representado en un nivel bajo de explotación.

En este Municipio se cuenta con resguardos indígenas de Totoró, Paniquitá, Polindara, Jebalá y Novirao.

#### **2.2.5.3 Municipio de Caldon**

El municipio de Caldonon limita al norte con Santander de Quilichao, al oriente con Jambaló, al sur con Silvia y al occidente con Piendamó. Su conformación política está dada por 6 corregimientos, 86 veredas, 4 resguardos y 2 cabildos indígenas.

En este municipio no se generan alimentos que se demandan en la población, lo que predomina son los cultivos de café, yuca, fique y plátano. Las hortalizas se cultivan en bajos volúmenes o en áreas reducidas, así mismo existen cultivos de cebolla, tomate, zanahoria y repollo.

#### **2.2.5.4 Municipio de Silvia**

Está situada en el nororiente del Departamento del Cauca, al suroccidente de Colombia, la cabecera municipal está ubicada entre el río Piendamó y la quebrada Manchay, a 2.600 metros de altitud. Su distancia de Popayán es de 59 Km.

Su economía está representada por el sector agropecuario, con productos como lo son: papa, maíz, frutales, fríjol, fique, maíz, cebolla, ollucos y ajo. Este tipo de cobertura lo realizan en los Resguardos de Guambía, Ambaló, Pitayó, Tumburao, Quichaya y Quizgó.

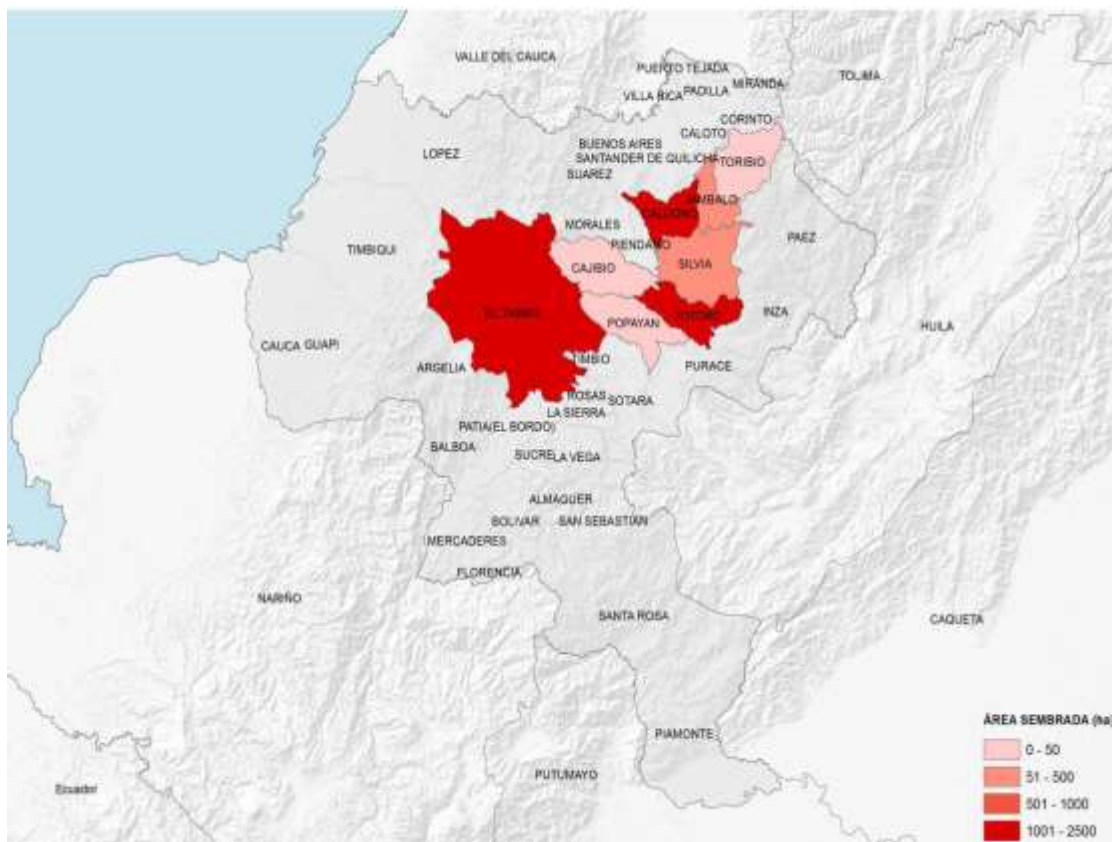
Así mismo la piscicultura y el turismo juegan un papel importante dentro de su economía.

#### **2.5.2.5 Municipio de Jambaló**

El municipio se encuentra situado en la Cordillera Central de los Andes Colombianos al nororiente del Departamento del Cauca, limita al Norte con los Municipios de Toribío y Caloto, al oriente con el Municipio de Páez, por el Sur con el Municipio de Silvia y al Occidente con el Municipio de Caldon.

La economía de Jambaló está basada principalmente en la agricultura, cultivos como son: café, fique, fríjol, papa y caña panelera, por otro lado está la ganadería y en especie menores se tienen las aves de corral, cuyes, ovinos, porcinos y caprinos.

#### *Ilustración 4 Municipios figueros en el Departamento del Cauca*



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Secretarías de Agricultura Departamentales. Alcaldías Municipales.

Dentro de la línea base se tomó como foco principal los 800 figueros que se encontraban inscritos a la asociación ASMUFICA para mediados de junio de 2017, se obtuvo una participación y conocimiento de aproximadamente el 60% de los figueros. El diligenciamiento de la encuesta realizada para la recolección de la línea bases se dio por parte de participantes de los municipios del Tambo, Caldono, Totoró, Silvia, Jambaló, Cajibío y Popayán (Ver ilustración 4).

**Ilustración 5 Participación en la línea base por municipio**



Fuente: Propia con información de línea base

### **2.2.6 La cadena productiva**

Una cadena productiva es la interacción de los vínculos existentes entre actores de un sistema de producción, transformación y comercialización hasta que el producto llega a manos del consumidor final (cada una de estas etapas está denominada como eslabones de la cadena).

Según la ley 811 (Congreso de la República; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2003) se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto

agropecuario.

Por otro lado (Rojas & Villarraga, 2001, pág. 217) se refieren a la cadena productiva como: “enlace entre unidades productivas con el fin de relacionar las etapas de abastecimiento de insumos. Transformación, distribución y comercialización de un bien o servicio específico. Donde los distintos eslabones efectúan acuerdos que condicionan sus vínculos y supeditan sus procesos técnicos y productivos, a fin de hacer competitivos los productos en el ámbito nacional e internacional”

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Definición del Plan Estratégico**

La planeación estratégica tiene un sin fin de conceptos o definiciones, dadas por distintos autores, algunas de ellas se verán a continuación:

“La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackoff R. L., 1981).

De igual modo, para Gómez Ceja (1976,). “La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente” pág. 23

Así también establecen que la Planeación Estratégica es una concertación de metas como lo describen Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998). “La planeación estratégica es el

proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Este concepto anterior lo comparten o tienen una apreciación similar los siguientes autores:

(Mintzberg & Quinn, 1993) “Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de las oponentes inteligentes”.

(Chandler, 1962, pág. 35) “Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas”

(Andrews, 1971 ) “Estrategia es el conjunto de metas y las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad”.

Por otro lado, se establece que para la formulación del plan estratégico, se involucran una cantidad de variables, como lo expresa (Fred R, 2003, pág. 32). “La dirección



estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica”

Sin embargo, hay para quienes, la planeación son los medios que se emplean para que la empresa se posea en el mercado, como lo especifica (Porter M. , 1986) “Una combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas”

En un trabajo que realizó este mismo autor define estrategia como “Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posea una empresa”. (Porter M. , 1996).

Para algunos autores la planeación es un proceso de elección, en el cual la posibilidad de éxito es visible, así lo establecen:

(Fahey & Randall, 1994) “Estrategia es sinónimo de elecciones. La suma de elecciones realizadas por una organización determinada si ella tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir obtener clientes y superar a sus competidores.

(Tregoe & Zimmerman, 1980) “La estrategia es la metodología que guía las elecciones que determinan la naturaleza y dirección de una organización”

## **2.3 Marco Teórico**

### **2.3.1 Importancia del Plan Estratégico**

La importancia de realizar un plan estratégico radica en la capacidad de proporcionar el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo que permite evaluar dentro de la compañía las situaciones estratégicas, analizar las alternativas y tomar decisiones sobre las acciones.

De igual forma incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Según (Ackoff R. L., 1974, pág. 55) “El proceso de la planeación en las organizaciones se orienta por las actitudes que los administradores tengan hacia la formulación de la planeación. Estas actitudes nunca son puras siempre se presentan en diferentes proporciones; sin embargo su principal característica es la de su preferencia por diferentes estadios del tiempo: pasado, presente y futuro”

El objetivo que se busca cumplir con la planeación estratégica es que la empresa sea reconocida y que se posicione en el mercado, es así como lo describe (Martabit, 2008) “La empresa tenga una posición distinta en los mercados en que participa. Esta posición distintiva puede ser en los productos que ofrezca, en los mercados y consumidores que atienda, y/o en su tecnología y costo de producción. Para llegar a tener una posición distintiva, la empresa necesita generar ciertas asimetrías con sus competidores. Estas asimetrías serán la base de su diferencia con ellos y marcarán las pautas acerca de su

desempeño futuro. Para que las diferencias con las empresas competidoras sean sostenibles en el tiempo, las asimetrías tienen que tener cierto grado de irreversibilidad”.

### **2.3.2 Diagnóstico Estratégico**

Uno de los primeros pasos para determinar estrategias en una organización, consiste en la realización de un diagnóstico, el cual determinará amenazas y oportunidades del sector, pero se derivará las debilidades y fortalezas de la organización, por tal razón es preciso realizar diagnósticos internos y externos.

#### **2.3.2.1 Análisis de entorno interno en la organización.**

Entre los factores a considerar dentro del entorno interno organizacional se encuentran los cambios de estructura de la compañía, en su clima, en su cultura, en su productividad, y en sus fortalezas y debilidades distintivas.

También incluye las diversas estructuras y sistemas que, por lo general, se utilizan en la planeación y control diario dentro de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de la calidad, la gestión del Talento humano, sus sistemas de mercadeo, estrategias comerciales.

### **2.3.2.2 Análisis de entorno externo a la organización.**

Todas las organizaciones tienen la necesidad de estar informados acerca de lo que ocurre o está por suceder, en sus entornos.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo exhaustivo para poder examinar la forma cómo monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida.

Se deben abordar y estudiar con regularidad los entornos siguientes:

- El macro entorno: Los cambios que se dan en el macro entorno - en la economía, en los avances tecnológicos, en el cuerpo político y en la sociedad- afectan de manera directa a la mayoría de las organizaciones pero en distintas formas.

Las organizaciones que monitorean los grandes cambios sociales e integran el impacto en su proceso de planeación, claramente poseen una ventaja competitiva frente a las demás empresas. El equipo de planeación debe considerar los siguientes aspectos:

- Aspectos económicos: Dentro de los factores económicos por considerar están la fase actual del ciclo de negocios, los cambios en las tasas de interés y las condiciones generales de los negocios. El ciclo de los negocios y la respuesta por parte

de la organización ante esta es de gran importancia para el proceso de planeación estratégica.

- Aspectos Tecnológicos: La influencia de los cambios tecnológicos en el macro entorno es igualmente profunda e importante.

- Aspectos políticos: Las tendencias políticas también pueden afectar los diversos segmentos de la sociedad.

- Aspectos Sociales: Los grandes cambios que se generan con el paso del tiempo en la sociedad, afectan de manera directa a las organizaciones o la forma en que deben operar. Pueden estar asociados a cambios demográficos, por edad, la protección e información a los consumidores, el mayor interés en la protección ambiental y en la calidad o los costos de la atención médica, y la educación.

- El entorno industrial: Dentro del entorno industrial se encuentran los cambios en la estructura de la industria, en la forma de financiación, en su grado de presencia gubernamental, en la ingeniería, los procesos y los productos que son utilizados allí, y en sus estrategias comunes de marketing.

- El entorno competitivo: Este monitoreo incluye la consideración de cambios en los perfiles del competidor, en los patrones de segmentación de mercado, en el compromiso para la investigación y desarrollo, entre otras. Las preguntas iniciales se

refieren a quién es la competencia y cómo se compite.

### **2.3.3 Estrategias competitivas**

La estrategia competitiva es un campo de interés para las organizaciones y se fundamenta en el conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y su entorno.

Es de gran importancia enfocarse en los conceptos que empleo, **(Porter M. E., Ser competitivo, 2009, pág. 30)** “Una estrategia es sostenible según su sistema de contrapartida, o decisiones que toman las firmas para ofrecer cierto tipo de valor y sacrificar otros, y según su ajuste, o el proceso aunar elecciones en la cadena de producción de valor. La ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única a partir de una cadena de producción de valor adaptada, lo que implica un sistema de contrapartidas diferente al de los rivales, y en el que existe un ajuste entre las numerosas actividades que pasan a fortalecerse unas con otras”

Este mismo autor define la estrategia competitiva de la siguiente manera **(Porter M. E., 1980)** “La estrategia competitiva se refiere al punto de partida. El tema central es la manera en que una organización puede mantener una ventaja competitiva en su industria, es decir, cómo puede crear las estrategias genéricas. Con ello se pretende

tender un puente entre la estrategia y su instrumentación, en vez de estudiar ambos temas por separado o de examinar someramente la instrumentación”

Por otra parte, (**Chan Kim & Mauborgne, 2005, pág. 75**) “La secuencia estratégica, consiste en extractar y validar las ideas para los océanos azules a fin de garantizar su viabilidad comercial. El riesgo del modelo de negocio se reduce dramáticamente cuando hay claridad sobre la secuencia estratégica correcta y la manera de evaluar las ideas de los océanos azules de acuerdo con los criterios fundamentales de dicha secuencia”.

## **2.4 Componentes del plan estratégico**

### **2.4.1 Misión**

La misión es el propósito y la razón de ser de una organización, no respondiendo a la interrogante de, ¿Qué es nuestro negocio y su función?, sino más bien ¿Por qué existe?, y ¿Qué justifica su continuidad en el mercado?

Es lo que diferencia a una compañía de otra similar, define quienes somos, que hacemos y para quien. Así como lo expone (Fernández, 2001), “La misión está dada por las razones y motivos por los que crea la empresa y que garantizan su continuidad”.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera

se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 197).

La formulación de la misión viene después de haber culminado la fase de búsqueda de valores y una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales, (ver ilustración 5).

### ***Ilustración 6 Cuatro elementos básicos de la misión organizacional***



Fuente: Libro Planeación Estratégica Aplicada, Pág 199

En la primera pregunta se debe analizar las necesidades de los clientes, del cual se debe llevar un monitoreo continuo. A medida que cambien las necesidades es probable que surjan nuevos bienes y servicios para poder satisfacer las necesidades emergentes de consumidores y clientes.



El segundo aspecto es identificar “a quien está dirigida”, en este campo juega un papel muy importante el poder segmentar un mercado, existen muchas formas de lograrlo: geografía, edad, riqueza, etnia, entre otros. Consiguiente a esto se debe hacer un estudio y precisar la capacidad de cobertura y a que segmento se le va a apuntar.

En la tercera pregunta se aborda la manera como la compañía buscará cumplir sus metas. En esta sección ya es criterio de cada empresa la forma en que desempeñará sus funciones, por ejemplo si utiliza tecnologías para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado, si emplea una estrategia de marketing o estrategias de distribución.

Por último se debe dar solución al ¿Por qué?, esta pregunta posibilita a la compañía para que ubique lo que realiza en un contexto social y así proporcione un enfoque más significativo para sus actividades.

Por otro lado (Padilla Moreno, 2011, pág. 31), destaca que es importante anotar que una buena definición de la misión de la empresa requiere:

- Describir la razón de ser de la organización
- Incluir la fecha de constitución de la sociedad
- Estar por escrito en un párrafo
- Describir de manera realista el negocio en que debe estar la organización
- Enfatizar en los servicios y beneficios que la compañía le ofrece a la sociedad
- Resaltar la ventaja competitiva de la organización
- Contener elementos de motivación para todo el personal
- Hacer que todo el personal la sienta y viva en el corazón

- Recordarla todos los días para tomar mejores decisiones

### **2.4.2 Visión**

La visión es un proceso mediante el cual los miembros de una empresa pueden prever su futuro y de esta manera poder desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

De esta manera es como aportan el concepto, (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 47) “la visión proporciona a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo propósito, un sentimiento de singularidad que involucra un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado”.

La visión es la capacidad de ver más allá, se formula con el fin de ser comunicada a todos los miembros de la organización e integrar a las personas en pro del pensamiento y acción, de manera que su contenido forme parte de la cultura organizacional.

Según (Padilla Moreno, 2011, pág. 137) refiere que la visión debe responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué queremos de la organización dentro de un periodo establecido?
- ¿Cómo vamos a lograr ese deseo?

- ¿Cuáles serán los productos, servicios y clientes de la organización durante un tiempo establecido?
- ¿Por qué es importante lograr ese qué, cómo, cuándo y cuáles?

Una visión de futuro debe considerar 4 ingredientes claves para obtener éxito. (Barker, 1990)

- Debe ser formulada por líderes
- Compartida con su equipo de trabajo y brindar apoyo
- Debe ser amplia y detallada
- Debe ser positiva y alentadora

### **2.4.3 Valores**

Los valores organizacionales constituyen un cimiento de la organización y genera beneficios para las personas y las empresas que lo aplican. Según (Rokeach, 1973) “Un valor es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta o condición final de existencia se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta o condición final de existencia. Un sistema de valores es una organización perdurable de convicciones concernientes a modos preferibles de conducta o condiciones finales de existencia, paralelo a un continuum de relativa importancia”.

Para la búsqueda de valores se involucran los siguientes elementos:

1. Los valores personales del equipo de planeación

2. Los valores de la organización como un todo
3. La filosofía operativa de la organización
4. La cultura de la organización
5. Los grupos de interés de la organización

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

La presente intervención se realizó mediante un enfoque cualitativo, el cual utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Para (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & p, 2006) Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

### **3.2 Tipo de investigación**

El diseño del Plan Estratégico para la cadena productiva del Fique, se realizó mediante un tipo de investigación descriptiva, la cual recogió o midió información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables a las que se refiere, es decir, este tipo de estudio busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, procesos u objetos.

Así por ejemplo se buscó, describir hechos, situaciones, características de las formas de producción, comercialización, y organizativas que rodean la producción Fiquera en el Cauca.

### **3.3 Método de investigación**

En la metodología de la investigación cualitativa se consideran procesos de recolección de información, es así como lo expone (Bonilla Castro & Rodriguez Sekh, 1997) Dada la naturaleza del método cualitativo, el diseño no configura un marco fijo e inmodificable, sino un punto de referencia que indica qué se va a explorar (objetivos), cómo debe procederse (la estrategia), y qué técnicas se van a utilizar (la recolección).

Se esperó que el diseño se fuera ajustando durante el proceso, ninguna etapa debe iniciarse sin tener claramente delimitados el qué, el cómo y una apreciación tentativa de los resultados eventuales. Aunque se aplicó un esquema abierto de indagación que se fue refinando, puntualizando o ampliando según lo que el investigador comprendió de la situación, el proceso debía iniciarse con un plan de trabajo referencial.

Los procesos que se emplearon en la investigación de este proyecto fueron: la observación, las entrevistas grupales e individuales y las encuestas.

#### **3.3.1 Observación cualitativa**

No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (Hernández & al., 2006, pág. 111).

Esta observación constituye un instrumento para acceder al conocimiento cultural de las personas en general, a partir de registrar acciones de su ambiente.

De este modo, fue fundamental observar dinámicas y ambientes comerciales que se suscitan el día de mercado, que para el caso correspondió a los días viernes, día en que el agricultor lleva su producto a las bodegas de Empaques del Cauca.

Al igual, fue fundamental realizar estudios de inteligencia competitiva, en donde a través de la observación e indagación resultó posible determinar el precio, la ofertas o beneficios que las empresas pueden ofrecer a los agricultores Fiqueros.

### **3.3.2 Entrevistas grupales**

En este caso se obtuvo la información considerando únicamente la perspectiva de los sujetos, buscando comprender en detalle escenas culturales o productivas específicas.

A través de la técnica de entrevista grupal o individual (Ver foto 11), se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector. Para ello, se contó con las reuniones programadas, la asamblea general de la Asociación Multiactiva de fiqueros del departamento del Cauca (Asmufica), que se realizó en el mes de Junio en las instalaciones de Empaques del Cauca S.A., y las visitas que se realizaron a los diferentes municipios, donde se realizó la indagación preliminar factores que inciden en el proceso de producción y comercialización del fique (ver foto 12).

**Fotografía 11 Encuestas individuales y grupales**



*Fuente: Marilyn Caravali, entidad Empaques del Cauca S.A y municipio del Tambo*

**Fotografía 12 Visita a la vereda de Bella Vista**



*Fuente: Propia, municipio de Totoró*



### **3.4 Fuentes de información**

#### **3.4.1 Fuentes de Información primaria**

En esta sección se contó con la oportunidad de consultar de manera principal a los miembros de la junta directiva que conforman la Asociación Multiactiva de Fiqueros del departamento del Cauca (Asmufica), asociación que fue constituida en el mes de febrero del presente año.

#### **3.4.2 Fuentes de Información Secundaria**

Esta información fue obtenida a través de guías y documentos que se consultaron sobre el tema que se trató. Como lo fueron: la línea base, desarrollada con los productores, y las entrevistas que se realizaron a los expertos en fique.

### **3.5 Población y muestra**

En la recolección de la información se tuvo presente el número de productores de la Asociación Multiactiva de Fiqueros del Departamento del Cauca (ASMUFICA), la cual se constituyó legalmente en febrero de 2017 con un estimativo de 600 fiqueros. En la actualidad ya se cuenta con más de 1000 asociados.

Para la muestra, se acudió a un muestreo a conveniencia, se obtuvo este concepto donde, McMillan & Shumacher (2001) definen el muestreo por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles.

Por lo tanto, para nuestro análisis, se acudió a realizar entrevistas grupales a los líderes de las asociaciones de figuero actualmente inscritos (ver foto 13)

***Fotografía 13 Entrevista a los miembros de la junta de ASMUFICA***



*Fuente: Marilyn Caravali, Empaques del Cauca*

## **CAPITULO IV. RESULTADOS**

### **4.1 Análisis de Micro entorno del Fique**

#### **4.1.1 Cadena Productiva del Fique**

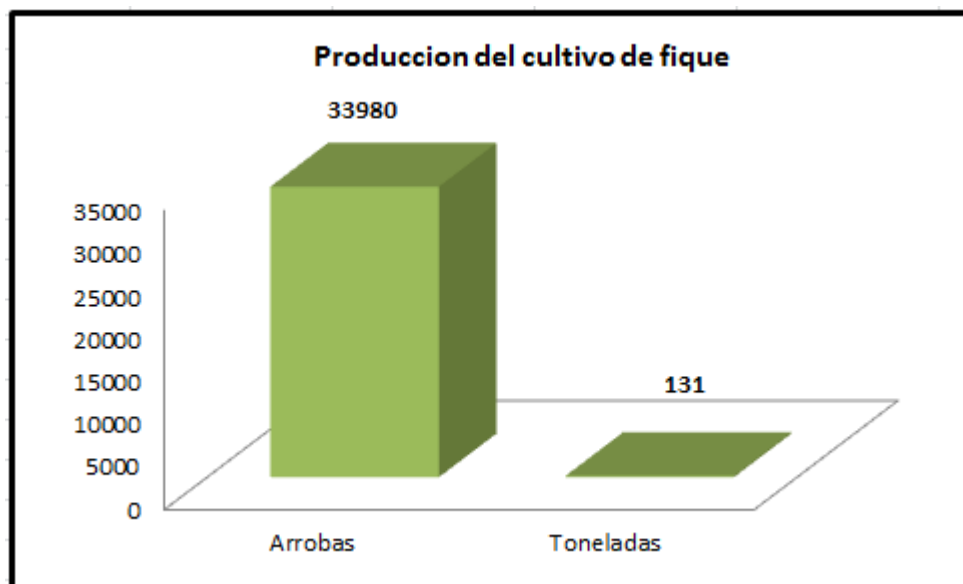
En la cadena productiva del fique intervienen algunos actores, quienes a su vez conforman los eslabones de la cadena, estos se encuentran mencionados a continuación.

##### **4.1.1.1 Producción**

En esta sección se encuentran los campesinos que se dedican a la agricultura, en este caso la producción de fique, el cual es llevado por unos procesos que ya se mencionaron anteriormente en la descripción del proceso productivo (~~pág. 37-47~~). La mayoría de los productores se encargan del proceso desde el comienzo que es realizar el semillero hasta la siembra y cosecha, sin embargo, también existen aquellos que desean comprar la semilla que tenga una altura promedio de 80 cm para de una vez proceder a la siembra.

Dentro de esta sección se encuentra el beneficio que se realiza del cultivo de fique, donde cada planta por corte produce un kilo según dimensión de siembra, en la ilustración 6 se puede evidenciar la producción que obtienen los fiqueros encuestados.

### *Ilustración 7 Producción del cultivo de fique*



Fuente: Propia, con información de la línea base

#### **4.1.1.2 Proveedores**

Los proveedores que se manejan dentro de la cadena productiva del fique son los siguientes:

- Proveedores de insumos: Son aquellos que facilitan a los productores todas las herramientas necesarias para desarrollar el proceso productivo, los siguientes elementos son necesarios para la cosecha: palines, machetes, limas, palas, escalera metálica, entre otros. Para el pos cosecha, en el caso de desfibrado se utilizan las máquinas desfibradoras, bandas, combustibles como gasolina y aceites.

Estos insumos los consiguen en establecimientos situados en los mismos pueblos, o en días de mercado como los días viernes que viajan a la capital caucana, es ahí donde aprovechan para proveerse de estos elementos.

- Proveedores de servicios: Aquí se sitúan los servicios de mantenimiento para las máquinas cuando estas presentan falencias, o simplemente para prevenir daños mayores, anteriormente en el Cauca este servicio lo prestaba la empresa Empaques del Cauca S.A, pero dicho proceso se dejó de realizar hace aproximadamente unos 4 o 5 años.

Así mismo, se cuenta con la posibilidad de realizar préstamos con el Banco Agrario, agente con el cual Empaques del Cauca S.A, tiene un convenio desde el año pasado, por medio de esta, los fiqueros pueden acceder a créditos para siembra, ampliación, renovación de cultivo o maquinaria, con unas facilidades tanto en trámites como intereses.

#### **4.1.1.3. Transformación**

En este proceso se ven involucradas las personas que se dedican a despinar, cargar, desfibrar, lavar y secar. En general, los mismos cultivadores que siembran y cosechan, terminan con el proceso hasta el secado, dado el caso pagan jornales para que una persona se encargue del proceso de desfibrado, puesto que implica mucho esfuerzo

físico. Pero en otras ocasiones existen personas que se dedican a la compra del corte, y estas se concentran desde en el proceso de desfibrado hasta llegar a la venta de la fibra.

#### **4.1.1.4 Comercialización**

Existen intermediarios minoristas quienes se encargan de comprar la fibra en los pueblos lejanos y transportarla hasta la compañía de su preferencia. También hay productores que la comercializan de manera directa, utilizan medios de transporte como chivas, camiones, camionetas o furgones (Ver foto 8 y 9) para llevarla hasta la empresa caucana Empaques del Cauca S.A o a la Compañía de Empaques de Medellín, con sede en el barrio Bolívar.

*Fotografía 14 Medios de transporte para la fibra*



*Fuente: propia, Empresa Empaques del Cauca S.A*

En este proceso es preciso aclarar que cada empresa maneja sus criterios de calidad y selección de la fibra, de acuerdo a esta clasificación existen fibras de primera, segunda y tercera.

***Fotografía 15 Comercialización de fique***



*Fuente: Propia, comercialización en Empaques del Cauca S.A*

Ya una vez se comercializa, se pasa al almacenamiento de la fibra, este proceso ya se ejecuta en las bodegas de la industria. (Ver foto 16)

***Fotografía 16 Almacenamiento de la fibra en bodegas de la industria***



*Fuente: propia, Empaques del Cauca S.A*

#### 4.1.1.5 Industria

En el último lugar y no menos importante se ubica la industria donde actualmente en el Cauca se cuenta con la presencia de la empresa caucana Empaques del Cauca S.A (EMPACA), la empresa Compañía de Empaques de Medellín y Cohilados del Fonce de Santander.

En este eslabón de la cadena productiva del fique es donde se realiza el proceso de transformación, donde la fibra recibe el tratamiento necesario y es convertida en diferentes productos como sacos, cordeles, telas, hilos, telas publicitarias, entre otros, (ver foto 17, y 18).

*Fotografía 17 Sacos y productos publicitarios*



*Fuente: Empaques del Cauca S.A*



*Fotografía 18 Hilos y cordeles*

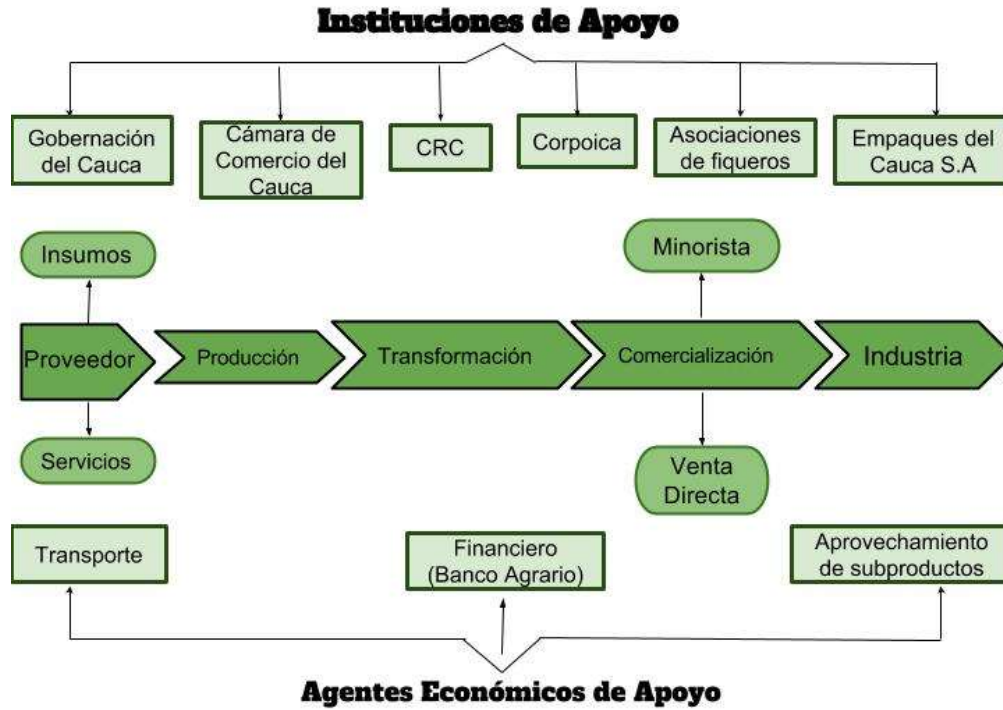


*Fuente: Empaques del Cauca S.A*

La empresa Empaques del Cauca en la actualidad provee de empaques a sectores como: café para exportación, cacao, papa, estos considerados dentro de la línea con más demanda de la empresa, así mismo realiza exportaciones de sacos para diferentes mercados. Es importante resaltar que esta empresa caucana está en auge y por ende está en la capacidad de comprar toda la fibra que los cultivadores produzcan.

Haciendo una síntesis de lo que se acaba de mencionar en cuanto a la cadena productiva del fique se realizó un esquema donde se refleja el sistema que se efectúa con los eslabones.

*Ilustración 8 Esquema de la cadena productiva del fique*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Análisis de Micro Entorno de la cadena productiva del Fique

Teniendo en cuenta el primer taller que se realizó en la vereda de Buena Vista, municipio de Totoró, se pudo obtener los datos de debilidades y fortalezas (anexo A), por otro lado las encuestas realizadas a expertos se pudieron identificar las oportunidades y amenazas latentes del sector (anexo C).

### **4.3 Matrices**

En este apartado se desarrollan todas las matrices que fueron necesarias para el diagnóstico del plan estratégico para la cadena productiva de fique

#### **4.3.1 Matriz PEST**

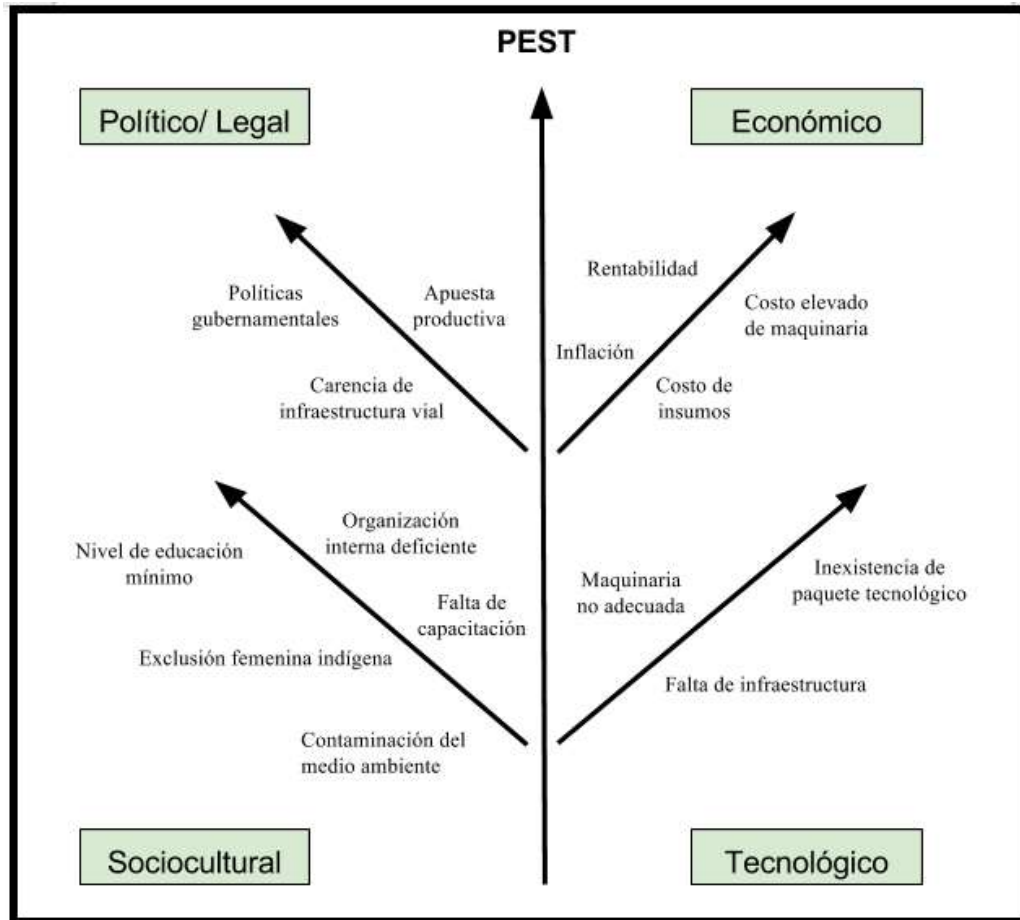
Se inicia con la formulación del reconocimiento de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan el desempeño de la cadena productiva de fique en el departamento del Cauca.

**Tabla 3 Elementos de la matriz PEST**

<b>Macrotendencia</b>	<b>Influencia</b>	
	<b>Directa</b>	<b>Indirecta</b>
<b>Variables</b>		
<b>Político / Legal</b>		
<b>Apuesta productiva</b>	X	
<b>Carencia de infraestructura vial</b>	X	
<b>Políticas gubernamentales</b>	X	
<b>Económico</b>		
<b>Inflación</b>	X	
<b>Costo de maquinaria</b>		X
<b>Rentabilidad</b>	X	
<b>Costo de insumos</b>		X
<b>Sociocultural</b>		
<b>Organización interna deficiente</b>	X	
<b>Contaminación del medio ambiente</b>		X
<b>Nivel de educación mínimo</b>		X
<b>Falta de capacitación</b>		X
<b>Exclusión femenina indígena</b>	X	
<b>Tecnológico</b>		
<b>La maquinaria no es adecuada</b>		X
<b>Falta de infraestructura para postcosecha</b>	X	
<b>No existe paquete tecnológico</b>		X

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 9 Matriz PEST*



Fuente: Propia, con datos suministrados por los productores del departamento.

### 4.3.2 Matriz EFI

Dentro de este análisis se estudian los factores internos que inciden en el sector fiquero del departamento del Cauca.

**Tabla 4 Matriz EFI**

Variables internas	Ponderación	Situación Actual		Pronóstico	
		Clasificación	RP	Clasificación	RP
Malas prácticas agrícolas	0,1	2	0,2	3	0,3
Áreas cultivadas representativas	0,1	3	0,3	3	0,3
Alto costo de cosecha (desfibrado)	0,1	1	0,1	3	0,3
Maquinaria obsoleta	0,2	1	0,2	3	0,6
Generación de empleo	0,1	3	0,3	3	0,3
No se utiliza fertilizantes en el cultivo	0,1	3	0,3	3	0,3
Baja rentabilidad por densidad de área sembrada	0,1	1	0,1	3	0,3
El Cauca es mayor productor de fique	0,2	4	0,8	4	0,8
Resultado	1		2,3		3,2

*Fuente: Elaboración propia, con información suministrada por fiqueros*

El estudio de esta matriz se realizó con las variables internas del sector fiquero, la ponderación se hizo con base a los criterios de importancia, siendo 0,0 “sin importancia”, y 1,0 muy importante, donde el resultado debe ser igual a 1, por otro lado la clasificación se asignó con la siguiente escala de valores; 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor y 1 debilidad mayor, el resultado ponderado es la multiplicación de la ponderación con la clasificación de cada variable. En esta matriz se tiene que en la situación actual el resultado ponderado es inferior a 2,5 por lo que evidencia que el sector fiquero en el departamento del Cauca presenta debilidades, consiguiente a esto, se realiza un pronóstico donde los aspectos por retomar son; malas prácticas agrícolas, alto costo de cosecha y la maquinaria tan anticuada para el proceso de desfibrado, que se maneja en el departamento del Cauca.

### 4.3.3 Matriz EFE

La matriz EFE estudia los factores externos al sector fiquero del departamento.

*Tabla 5 Matriz EFE*

Variables internas	Ponderación	Situación Actual		Pronóstico	
		Clasificación	RP	Clasificación	RP
Demanda creciente de la fibra	0,1	3	0,3	3	0,3
Alto costo de insumos	0,2	2	0,4	3	0,6
Falta de relevo generacional, por desmotivación	0,2	1	0,2	3	0,6
Políticas gubernamentales	0,2	3	0,6	3	0,6
Poca investigación de enfermedades	0,2	1	0,2	3	0,6
Aprovechamiento de los desechos de fique	0,1	4	0,4	4	0,4
Total	1		2,1		3,1

*Fuente: Propia, con información de entrevistas e investigaciones (DANE)*

En base al estudio de la matriz en mención, se desarrolló de la misma manera que la matriz EFI, con la siguiente clasificación; 4. Oportunidad mayor, 3. Oportunidad menor, 2. Amenaza menor y 1. Amenaza mayor. Siendo así se tiene que el sector fiquero se encuentra al límite de presentar amenazas por el resultado ponderado obtenido, es así como se hizo el pronóstico para ver que la variación y el impacto en el factor de la demanda creciente es cero, por este motivo es estable, así mismo para las políticas gubernamentales y el aprovechamiento del fique. Por otro lado en la inflación, el relevo generacional y el poco desarrollo investigativo de enfermedades, se evidenció una variación de 0,2, 0,4 y 0,4

respectivamente (resultado que se obtiene de la diferencia de los resultados ponderados de la situación actual y el pronóstico), y el impacto de estos dos factores es favorable para los dos criterios.

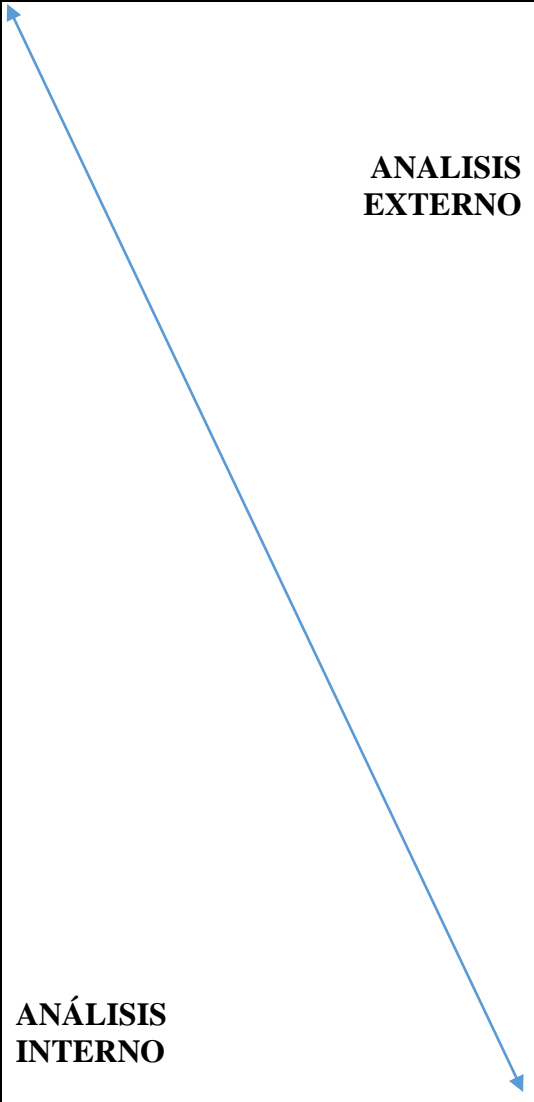
Dentro de la matriz EFE las variables de mayor incidencia y a las que se debe estudiar con más precisión es; alto costo de insumos, falta de relevo generacional por desmotivación, poca investigación de enfermedades y por el lado de la matriz EFI los factores a considerar con mayor cuidado son; malas prácticas agrícolas, alto costo de cosecha en el proceso de desfibrado, maquinaria obsoleta y baja rentabilidad por densidad de área sembrada, convirtiéndose en las variables que determinan amenazas y debilidades respectivamente.

#### **4.3.4 Análisis de la matriz DOFA**

Ya una vez obtenidos todos los criterios de estudio como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se procede a realizar y analizar la matriz dofa.



**Tabla 6 Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas gubernamentales que consideran al fique como una apuesta productiva</li> <li>2. El sector presenta un alto margen de investigación</li> <li>3. Potencialidad del mercado internacional europeo, debido a los requerimiento de productos de exportación empacados en fibras naturales</li> <li>4. El generar convenios institucionales, que gestionen proyectos para la cadena productiva del sector</li> <li>5. Estudios realizados han identificado la existencia de hecogeninas y saponinas, para la elaboración de otros productos</li> <li>6. La legislación eliminó la fibra elaborada a base de polipropileno, por este motivo la de las fibras naturales tienen una demanda en crecimiento</li> <li>7. La producción de productos de exportación como café, que requieren empaque.</li> <li>8. Línea de crédito con Banco Agrario</li> <li>9. Se tiene una industria segura para la compra de la fibra como lo es Empaques del Cauca S.A</li> <li>10. Implementar sistemas de riego para el</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene un manejo específico que devaste la enfermedad de macana</li> <li>2. Falta de relevo generacional, puesto que algunos jóvenes no ven una opción de vida en el cultivo</li> <li>3. Falta de apoyo técnico, financiero y logístico para el sector</li> <li>4. Desorganización del sector</li> <li>5. Inseguridad y problemas de orden público que afectan la comercialización y economía</li> <li>6. Mal estado de las vías de acceso</li> <li>7. No existe un paquete tecnológico a nivel nacional ni departamental</li> </ol>
--	---	--

	<p>cultivo de fique</p> <p>11. EL departamento del Cauca es reconocido como el mayor productor de fique en el país.</p> <p>12. Se tiene una industria segura para la compra como lo es Empaques del Cauca S.A</p>	
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de una asociación para todos los productores de fique del Cauca (ASMUFICA)</li> <li>2. El uso de subproductos de la penca de fique, donde la biomasa se aplica como abono al cultivo</li> <li>3. Producción limpia del cultivo, ya que no se requieren fertilizantes</li> <li>4. Los atributos y características destacados de la fibra de fique comparado con otras clases de fibras naturales</li> <li>5. Los agricultores cultivan su propia semilla</li> <li>6. El buen lavado que realizan a la fibra, puesto que los desechos que genera al tratarla, no son tan hostil con la piel</li> <li>7. Los cultivos que se manejan en el departamento del Cauca son jóvenes, según encuesta de línea</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-F2-O2-O5 Al estar agremiados en una asociación, se puede realizar el trabajo de investigación de una manera más amena y desarrollar subproductos en el Cauca, así como lo realizan en departamentos como Nariño y Antioquia.</li> <li>2. F3-F4-O3. El fique, al ser una fibra natural cumple los requerimientos para ser exportado a países Europeos, como Francia, convirtiéndose en el país seleccionado del mercado, bajo el estudio de mercado que se desarrolló para sacos elaborados a base de fique, seguido de Estados Unidos y España (Ver Anexo E).</li> <li>3. F9-F6-O4-O11. Al ser el Cauca el departamento con mayor producción a nivel Nacional, es preciso incentivar a los productores con proyectos de siembra, renovación de cultivos, manejo inter-eslabón, todo, a través de los</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-A4. A través de la asociación, se debe implementar programas de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento al sector fiquero, buscando un buen impacto y que empiecen a trabajar en cooperación con el sector</li> <li>2. F9-A1. El conocimiento asimilado de los cultivadores, hace que tomen medidas drásticas ante la presencia de una enfermedad como la macana, sin embargo, es necesario investigar más sobre el tema para así poder contrarrestarla.</li> <li>3. F3-F2-F8-A3-A2. El fique tiene características de aprovechamiento total, lo que hace obtener un beneficio considerable, tanto por el conocimiento que se puede adquirir como en la utilidad final. Es pertinente empezar a trabajar con la</li> </ol>

<p>base realizada al sector.</p> <p>8. Aprovechamiento del espacio para tener cultivos asociados debido a mayor distancia de siembra</p> <p>9. Los cultivadores poseen conocimiento asimilado muy enriquecedor</p>	<p>convenios interinstitucionales.</p> <p>4. F7-F8-O9-O8-O6-O11. Al tener una empresa segura para la compra de la fibra, es viable realizar crédito con el Banco Agrario para siembra, ampliación o renovación de cultivo, bajo los parámetros de distancia de siembra y cantidad de plantas por hectárea.</p>	<p>población infantil y juvenil para que se integren a este proceso, mediante visitas a entidades educativas, en acompañamiento de entidades municipales y departamentales, de tal manera que las charlas sean instructivas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El fique es catalogado como microcultivos y cercas vivas para los agricultores</li> <li>2. Baja rentabilidad debido a la densidad de las áreas de siembra</li> <li>3. El aprovechamiento solo del 4% de la hoja de fique, puesto que es la fibra la que se comercializa, el 96% restante se convierte en desecho (jugo y biomasa)</li> <li>4. La desinformación al que se ven expuestos los fiqueros en cuanto a los beneficios y aprovechamiento que posee el cultivo</li> <li>5. Alto costo en el proceso de desfibrado y el desgaste que requiere esta acción</li> <li>6. Falta de implementación tecnológica</li> <li>7. La implantación de malas prácticas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D2-D3-O2-O5. Que se siga apuntando hacia la línea de investigación y desarrollo, para implementar en el Cauca una nueva línea de productos. De esta manera se podrá ampliar la oferta del Cauca para el mercado nacional e internacional.</li> <li>2. D5-D6-D12-O2. Es importante la investigación del manejo de la semilla, puesto que solo se provee de ella en época de floración de plantas madres, así mismo es vital investigar en cuestión de maquinaria, la cual impacte positivamente al sector, minimizando tiempo de proceso, costo y desgaste físico.</li> <li>3. D7-D8-D11-O1-O4-O9. Se puede crear un programa de capacitación y acompañamiento, donde todos los agentes de la cadena intervengan y así</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D7-A8. Acompañamiento al sector para atender necesidades existentes en el manejo que se le hace al cultivo de fique.</li> <li>2. D11-A3-A5. La mejor forma es trabajar en convenio con entidades del gobierno, con proyectos de inclusión, proyectos que los llevan a tecnificarse, a innovar y sobre todo de apoyo con ellos en el cultivo, donde se pueda ir haciendo escalonadamente por cada eslabón de la cadena productiva.</li> </ol>

<p>agrícolas al cultivo</p> <p>8. El manejo del cultivo de una forma tradicional.</p> <p>9. Escasez de agua para el proceso de lavado, por este motivo recurren a las fuentes hídricas</p> <p>10. Carencias de infraestructura para postcosecha</p> <p>11. Poco abastecimiento para la agroindustria</p> <p>12. El cultivador se provee de semilla solo en épocas de florecimiento, y esta tiene una duración de 3 meses aproximadamente</p>	<p>poder hacerle frente a este factor de buenas prácticas agrícolas e implementar el cultivo de una manera tecnificada, generando una producción mayor.</p> <p>4. D1-D4-D8-D12. A través de los créditos con el Banco Agrario, existe la posibilidad de realizar siembra como cultivo y no como cercas vivas. En compañía de aliados comerciales (empresas agroindustriales) se pueden realizar salidas donde se informe a los habitantes de los municipios fiqueros acerca de los beneficios y propiedades del cultivo y de igual forma, se da a conocer las características del crédito bancario.</p> <p>5. D9-D10-O10. Implementar un sistema de agua de riego, buscando tener la solvencia necesaria para desarrollar el proceso, así mismo crear consciencia y mitigar el impacto ambiental que se genera con los desechos por parte del lavado, un método es lograr vincular a su infraestructura, tanques plásticos para el lavado.</p>	
--	--	--

*Fuente: Propia*

#### 4.4 Líneas de acción

Para el análisis de la información de la línea de acción, se tomaron 3 perspectivas, siembra y producción, transformación, y comercialización, por los cuales se estructuran los objetivos que se generan del cruce de variables de la matriz DOFA, seguido de las líneas de acción que se hacen con base en el objetivo planteado y finalmente se diseñan las actividades, que son las que van a impulsar para el cumplimiento del objetivo estratégico.

**Tabla 7 Líneas de acción**

Perspectiva	Objetivo estratégico	Línea de Acción	Actividad
Siembra y producción	Vincular la investigación en los eslabones del sector, para el mejoramiento de la semilla, para el desarrollo de maquinaria, el desarrollo de productos, y lograr contrarrestar las enfermedades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar maquinaria, que facilite el proceso de desfibrado, minimice costos y esfuerzo físico</li> <li>• Desarrollar un método en el que la semilla sea un poco más duradera o que se tenga semilla como tal, así cómo se maneja en los demás cultivos, no solamente en tiempo de floración</li> <li>• Obtener conocimiento del manejo que se debe tener con las enfermedades existentes, en especial con la macana que tanto azota el departamento del Cauca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades primarias de los cultivadores</li> <li>• Realizar convenios interinstitucionales, con universidades, entes del estado o entes privados (agroindustrias)</li> <li>• Obtener conocimiento de casos de éxito de la línea a investigar</li> </ul>

	Realizar el diseño y estructuración de un paquete tecnológico para el sector en el departamento del Cauca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de buenas prácticas agrícolas</li> <li>• Incluir instrumentos y herramientas adecuadas para cada proceso</li> <li>• Diseñar un sistema de agua de riego, para el cultivo de fique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar convenio con entidades del estado y agentes del sector</li> <li>• Indagar acerca de los instrumentos y herramientas que utilizan en la actualidad</li> <li>• Concientizar a los agricultores sobre qué es un paquete tecnológico y su importancia</li> <li>• Adquirir metodología de paquetes tecnológicos de otras cadenas productivas</li> </ul>
	Incrementar los ingresos a las familias productoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar siembras tecnificadas, con distancia de siembra</li> <li>• Aprovechamiento del espacio, con cultivos asociados</li> <li>• Aprovechamiento integral de los desechos de fique</li> <li>• Gestionar créditos con Banco Agrario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar a los cultivadores con deficiencias productivas</li> <li>• Retomar los procesos que se realizan de una manera adecuada y fortalecer en los campos que se presenta dificultad</li> <li>• Identificar agentes de la cadena que emplean en sus cultivos los desechos de la hoja de fique</li> </ul>
	Construir un programa de capacitación y acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restructuración del proceso de cosecha y postcosecha</li> <li>• Inclusión de la población infantil y juvenil, con el fin de generar la iniciativa de apostarle a este tipo de cultivos</li> <li>• Brindar capacitación sobre manejos adecuados para cada uno de los componentes de la cadena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer a la población joven de las comunidades, valiéndose de instituciones educativas</li> <li>• Determinar factores o necesidades de capacitación</li> <li>• Transmitir los estudios de las normas de fique, elaboradas por Sena Nariño</li> <li>• Realizar charlas didácticas</li> </ul>
	Generación de ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar que los procesos sean diferenciados, valorados, eficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los procesos que realizan en la actualidad</li> </ul>

Transformación		<p>y sustentables</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de la fibra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear parcelas demostrativas</li> <li>• Brindar mejoramiento en la rentabilidad de los agricultores</li> </ul>
	Producir una gama de productos alternos a la fibra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo al sector artesanal</li> <li>• Crear la iniciativa de producir otros productos</li> <li>• Innovación de productos elaborados con desechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar zonas de artesanos</li> <li>• Indagar mediante Asmufica, quienes están interesados en incluir otro sistema de producción</li> <li>• Capacitaciones y trasmisión de conocimiento</li> <li>• Generación de nuevos productos</li> </ul>
Comercialización	Suplir la demanda interna del departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular proyectos para la asociación</li> <li>• Implementar programas de mejoramiento de áreas sembradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los motivos de la falta de abastecimiento</li> <li>• Realizar trabajos de campo</li> <li>• Identificar los proveedores y cultivos de los mismos</li> </ul>
	Identificar mercados internacionales, aplicando a la apertura económica tanto para la fibra como para subproductos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los acuerdos que se tienen con los diferentes países</li> <li>• Identificar las necesidades del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios de mercado para todos los productos que se desarrollen de las investigaciones</li> <li>• Conocer las tendencias de los mercados</li> <li>• Identificar requisitos de exportación</li> </ul>

*Fuente: Propia*

## **4.4 Misión, visión y valores para la cadena productiva del fique**

### **4.4.1 Misión**

La cadena productiva del fique en el departamento del Cauca es el organismo encargado de congregar a los miembros de cada eslabón, bajo la importancia de realizar cada proceso a cabalidad, puesto que se ve reflejado en la calidad del producto final. La sostenibilidad se hace notoria con el compromiso y dedicación que se tiene por parte de cada uno de los integrantes.

Se fundamenta las labores en el acompañamiento y capacitación a los agentes que están inmersos a la cadena productiva, que contribuyen al mejorar la calidad de vida del agricultor

### **4.4.2 Visión**

En el año 2023 la cadena productiva del departamento del Cauca, será un gremio capaz de afrontar situaciones externas, con la perspectiva de realizar el proceso de siembra como cultivo, teniendo como convicción mejorar la calidad de su fibra y por medio de capacitaciones poder adquirir el conocimiento para aprovechar los desechos del proceso de desfibrado (Jugos y biomasa). Este mercado es muy amplio y se puede potencializar en países europeos, que gracias a su legislación, requieren todos sus empaques elaborados a base de fibras naturales, logrando el posicionamiento y el reconocimiento por el acceso a



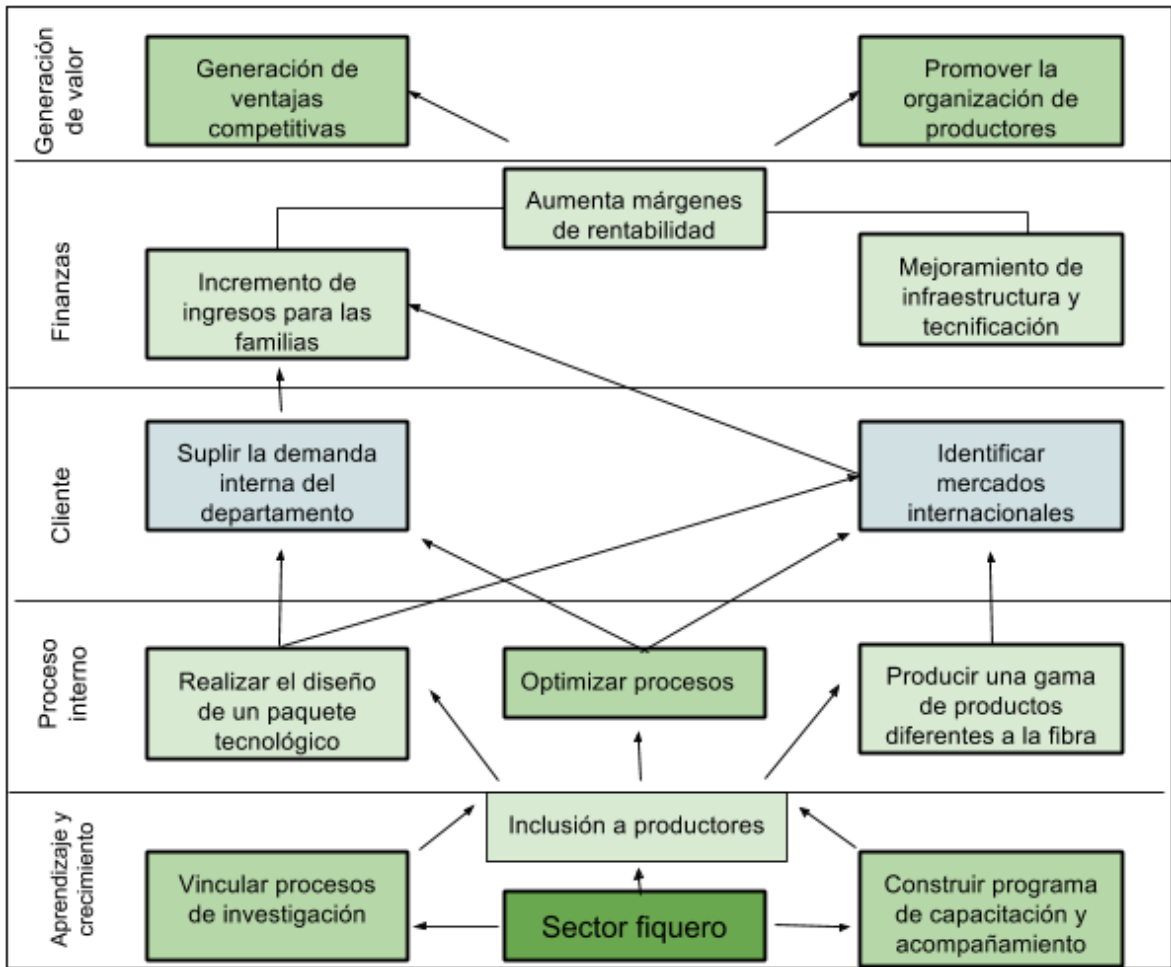
un mercado tan competitivo y codiciado.

#### **4.4.3 Valores**

Los valores que promueve el sector fiquero en el Cauca se describen a continuación.

- **Responsabilidad:** Como individuos y asociados se exige la responsabilidad total de sí mismos y de apoyar las responsabilidades de los demás.
- **Eficiencia:** Utilizar los recursos al máximo, para no generar desperdicios y continuar en constante aprendizaje para mejorar los procesos que se desarrollan
- **Respeto:** Ponemos a consideración los puntos de vista y situaciones de los demás miembros de la cadena productiva.
- **Aprendizaje:** Atendemos capacitaciones y actualizaciones de manera constante.
- **Cooperación:** Promover el progreso económico y social, de una forma sustentable y equitativa.

*Ilustración 10 Esquema línea de acción*



Elaboración: Propia, con información de la línea de acción

## **V CAPITULO. ESTUDIO DE MERCADO POTENCIAL**

En este capítulo se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector fiquero del departamento del Cauca, en el cual se estudiaron varias variables dentro de cada fuerza y posteriormente se elaboró el Diamante de Porter y su respectivo estudio.

Así mismo se desarrolló la inteligencia de mercados, el cual pasa por un estudio de matrices de mercado, que arroja un país potencial y es el que se ve con mejores expectativas de exportar sacos de fique, que los demás países estudiados.

### **5.1 Las Cinco Fuerzas de Porter**

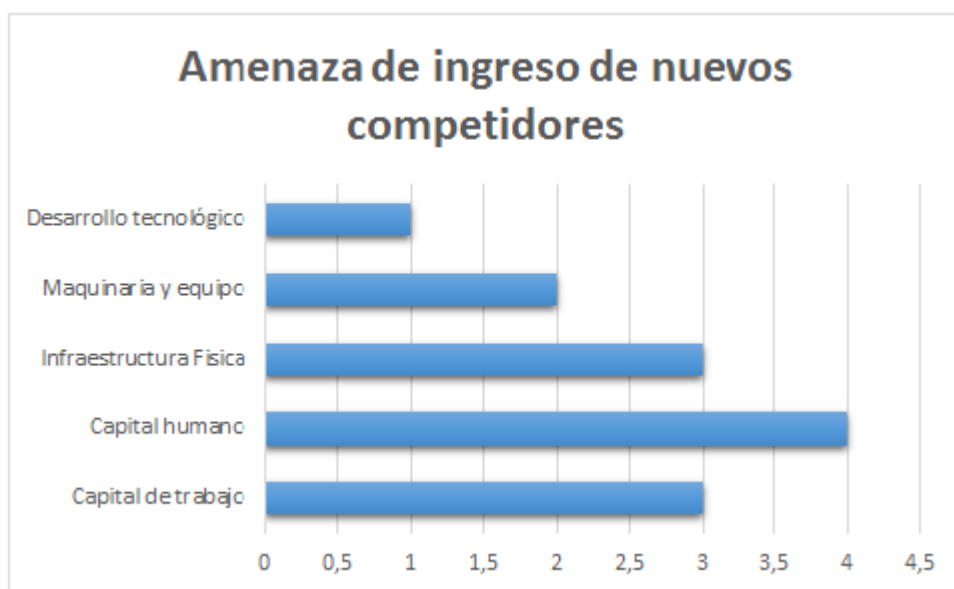
#### **5.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza en el ingreso de nuevos competidores al sector fiquero está latente, ya que en el mercado nacional varios departamentos tienen niveles considerables de producción de fique y se debe también a las relaciones comerciales que cada vez facilitan más la incursión de productos en el mercado.

Otro punto a tener en cuenta es que los recursos para ejecutar esta actividad no son altos, motivo por el cual no existen limitaciones para que las personas incursionen en este negocio. La inversión en capital que hacen las cadenas productivas de fique es baja, debido

a que hay ausencia en tecnología pues no se cuenta con los equipos necesarios, ocasionando que el aprovechamiento integral del fique no sea óptimo. También es de tener en cuenta que presentan una desventaja en cuanto a la producción ya que esta es sin ninguna tecnificación ni valor agregado

*Ilustración 11 Amenaza de ingreso de nuevos competidores*



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.2 Rivalidad entre competidores**

Dentro del país se cultiva en zonas como Cauca, Nariño, Santander, Antioquia, Caldas, Risaralda, Boyacá y Norte de Santander, estos datos para el año 2014 se catalogó según su alta producción, el fique frente a la competencia en el mercado internacional presenta una

amenaza alta ya que otros países tienen mayor I+D y son más organizados sobre cultivos semejantes a la fibra de fique, como lo son: Sisal (Brasil), henequén (México), y yute (India), lo que los hace que sus procesos sean más eficiente en la producción del mismo, de igual forma manejan procesos orgánicos más avanzados.

En cuanto al crecimiento del sector, tenemos que en el país se ha incrementado la producción de fique, por diferentes apuestas que se ha hecho por el sector fiquero, en el Cauca especialmente se ha dado un interés significativo para que muchas más personas se vinculen a este cultivo o amplíen sus zonas de producción, esto se debe a la gestión de diferentes proyectos que se han manejado, en el 2017 se aprobó un proyecto para el Cauca, gestionado por la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural, donde se van a sembrar 600 hectáreas de fique, aun así sin haberse ejecutado el proyecto, el Cauca es el mayor productor de fibra de fique en el País.

### ***Ilustración 12 Rivalidad del sector***



Fuente: Propia

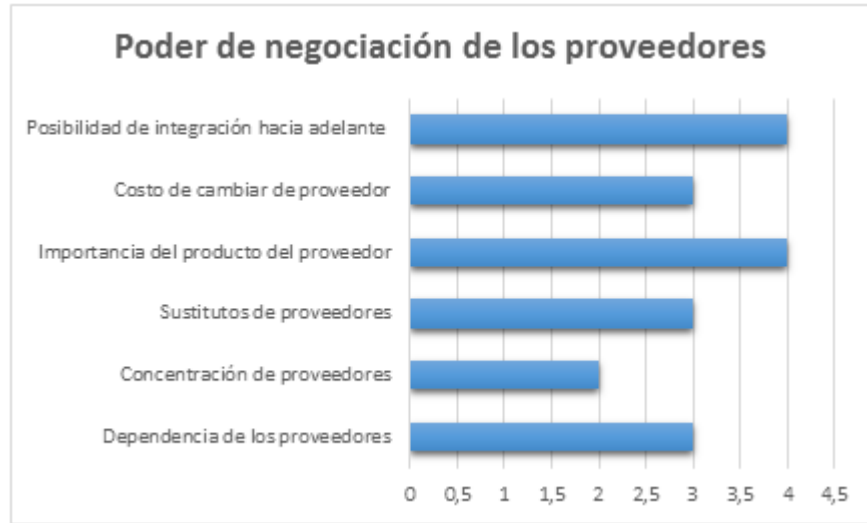
### **5.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

Existe una oportunidad frente al esquema de centros de acopio en donde los productores se unen para ser competitivos juntos aunque en el Cauca es muy marcado la poca colaboración en agremiarse o en generar asociatividad por los mismos aspectos culturales que marcan el Departamento.

La situación agro productiva se puede resumir de la siguiente manera:

- Los productores no mantienen infraestructura de almacenamiento.
- Mantienen bajo nivel de producción.
- Baja capacidad de negociación.
- El productor no conoce el valor real del producto para su comercialización

*Ilustración 13 Poder de negociación de los proveedores*



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.4 Poder de Negociación con los clientes**

En el departamento del Cauca tienen presencia empresas como Empaques del Cauca S.A (Cauca), Compañía de Empaques (Antioquia) y Cohilados del Fonce (Santander), las dos últimas manejan bodegas de almacenamiento en algunos municipios para la fibra que compran en el departamento. Empaques del Cauca por ejemplo, no maneja bodegas en ninguno de los municipios, se provee de la materia prima por medio de los intermediarios y de los productores individuales que llegan a la empresa a realizar sus ventas.

### ***Ilustración 14 Poder de negociación con los clientes***



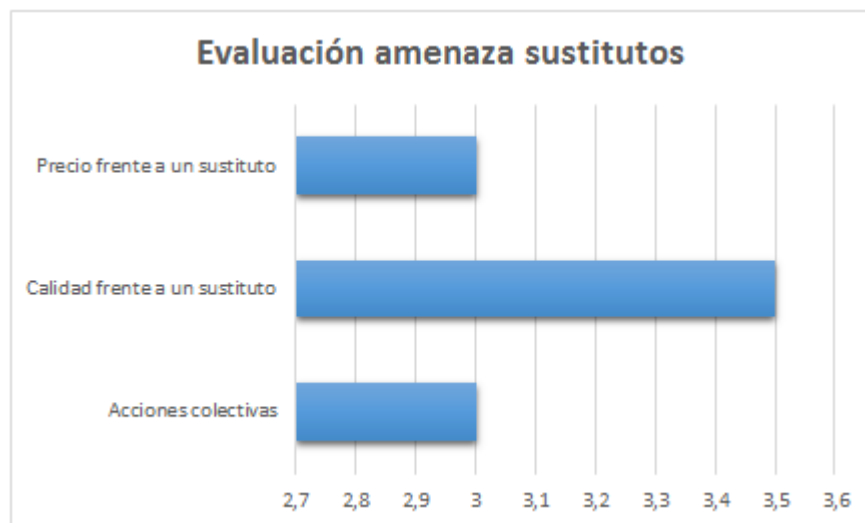
Fuente: Propia

#### **5.1.5 Amenazas de productos o servicios sustitutos**

La amenaza para el sector fiquero del Cauca es alto, puesto que en otros departamentos ya no solo se dedican a la cosecha de la fibra como tal, sino que han ampliado su poder de aprovechamiento de los subproductos que quedan después del beneficio de la fibra, como lo es el bagazo o biomasa y los jugos, en departamentos como Nariño y Antioquia, elaboran productos a base de los desechos, como son jabones (líquido, sólido), champo, abonos, alimento para ganado, entre otros. Es así como surge la necesidad de aplicar este tipo de procedimientos en el departamento del Cauca. Así mismo en departamentos como Nariño se han preocupado y han puesto mayor interés por mejorar la calidad de la fibra que proveen a las empresas industriales, por lo que van a obtener una mejor retribución por su trabajo.



### *Ilustración 15 Amenaza de productos sustitutos*



Fuente: Elaboración propia

#### **5.1.6 Análisis del diamante de Porter**

Teniendo en cuenta que el sector fiquero del departamento del Cauca es una cadena productiva, se decidió realizar un análisis tomando en cuenta el modelo diamante de Porter, donde se estudian unas variables como rivalidad, proveedores, compradores, entre otros, en el contexto departamental la cadena productiva del fique tiene un mercado muy amplio puesto que es un sector que está en auge, no es el mejor a nivel nacional, pero se espera que se dirija hacia la línea de mejoramiento, siendo así, puede llegar a ser una amenaza fuerte para el mercado competidor.

Comprendemos los retos que tenemos frente a la posibilidad que otros competidores entren al mercado, teniendo en cuenta que el mercado de fique no se ha explorado

significativamente en el departamento, por lo que la transformación del cultivo se hace complicada por las malas prácticas agrícolas que muchos fiqueros implementan, también en este momento el sector del fique cuenta con tecnología obsoleta en maquinaria, lo que hace que los procesos no sean ágiles del realizar.

En la rivalidad del sector, tenemos en cuenta que el crecimiento del sector del departamento del Cauca, ve oportunidad, porque es un mercado que se está posicionando tanto a nivel nacional como internacional, y es ahí donde la fibra de fique juega un papel muy importante, porque la resistencia y la textura que posee no la conserva ninguna otra fibra. Para el tema de cooperación entre competidores y el equilibrio si es muy poco, porque no existe relación estrecha entre ellos.

El sector fiquero del departamento del Cauca cuenta con los una línea de proveedores muy amplia, lo que hace que no dependa de uno solo. Estas fuentes son muy importantes para la cadena, esto genera una mejor oferta de los insumos que requieran.

En el poder de los compradores, la importancia que tiene la fibra que comercializan los productores para las empresas industrializadas, se ve reflejado en sus ventas, esto hace que cada paso a paso se vaya arraigando la confianza que en su momento se había perdido y que hoy en día están recuperando.

La fibra de fique es un producto muy valioso, pero no significa que otros productos no puedan sustituirlo, puesto que en el mercado se ofrecen infinidad de opciones a la hora de adquirir productos elaborados a base de esta fibra y muchos de estos productos de los que circulan ya son conocidos, o han sido procesados desde muchos años atrás, por

consiguiente tienen un campo abierto.

**Ilustración 16 Diamante de Porter**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8 Cuadro porcentual de las cinco fuerzas de Porter**

CINCO FUERZAS	Puntaje obtenido
Certificación de ingreso de nuevos competidores	52
Certificación de la rivalidad	60
Certificación de poder de los proveedores	63,33
Certificación poder de negociación de los compradores	71,25
Certificación amenaza de sustitutos	63,33

Fuente: Propia

La información completa del estudio de las cinco fuerzas de porter, con cuadros y a detalle se puede observar en el anexo e.

## **5.2 Estudio de mercado**

En esta sección se procede a explicar los pasos con los que se desarrollaron cada una de la matrices que condujeron a seleccionar el país potencial para la exportación de sacos de fique.

### **5.2.1 Matriz 1**

En la matriz 1 se utilizó la información de la página Trade Map, de la cual se exportaron a Excel los datos correspondientes a los países que importan sacos de fique desde Colombia medido en los años 2014, 2015 y 2016; se obtuvo un promedio el cual se calificó bajo los criterios de la suma de los 3 años dividido entre la cantidad de los mismos, con los datos se realizó una variación de los años 2014-2016, 2015-2016. Al final se sumaron los datos obtenidos en el promedio y los puntos de las variaciones con el fin de obtener una lista de los 20 primeros países en importación de sacos elaborados a base de fique.

El objetivo principal de esta matriz fue observar cuales fueron los países que obtuvieron mayor puntaje a la hora de importar sacos de fique, para poder seguir con la realización de la segunda matriz, los países seleccionados fueron: Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Italia, Noruega, Reino Unido, Rumania, Bélgica, China, Egipto, Tailandia, Emiratos Árabes Unidos, Canadá, Singapur, Filipinas, República de Corea, Malasia, Namibia, Botsuana.

## Ilustración 17 Países de la matriz 1

Lista de los importadores para el producto seleccionado										
Producto: 630590 Sacos "bolsas" y talegas, para envasar, de materia textil (exc. de fibras sintéticas o artificiales, ...										
Unidad : Dólar Americano miles										
Importadores	valor importada en 2014	valor importada en 2015	valor importada en 2016	Promedio	200-1		100-1		Punto Variación 2015 - 2016	Puntos totales
					Punto Promedio	Variación 2014 - 2016	Punto variacion 2014- 2016	Variación 2015 - 2016		
Filipinas	3378	3795	9310	5.494,33	150	175,61	66	145,32	68	284
Reino Unido	8792	8683	7910	8.461,67	195	-10,03	13	-8,90	23	231
Alemania	5596	7323	7398	6.772,33	165	32,20	34	1,02	25	224
Estados Unidos de América	6549	7761	6664	6.991,33	170	1,76	15	-14,13	22	207
Francia	3822	3728	5779	4.443,00	140	51,20	41	55,02	48	229
China	2348	2197	5180	3.241,67	134	120,61	58	135,78	66	258
Corea, República de	11509	4641	4024	6.724,67	160	-65,04	3	-13,29	22	185
Rumania	1674	2938	3692	2.768,00	130	120,55	58	25,66	36	224
Singapur	4181	4197	3418	3.932,00	137	-18,25	8	-18,56	20	165
España	2378	2920	2975	2.757,67	128	25,11	31	1,88	25	184
Haiti	57	1728	2899	1.561,33	117	4985,96	96	67,77	51	264
Namibia	2428	2452	2585	2.488,33	125	6,47	16	5,42	27	168
Botsuana	2801	5400	2524	3.575,00	136	-9,89	13	-53,26	12	161
Tailandia	839	1825	2506	1.723,33	121	198,69	68	37,32	41	230
Canadá	4511	2561	2505	3.192,33	133	-44,47	4	-2,19	24	161
Italia	2552	2661	2470	2.561,00	127	-3,21	14	-7,18	23	164
Malasia	1793	1892	2119	1.934,67	123	18,18	28	12,00	31	182
Emiratos Árabes Unidos	3723	2518	2045	2.762,00	129	-45,07	4	-18,78	20	153
Dinamarca	1383	956	1842	1.393,67	116	33,19	36	92,68	55	207
Bélgica	1917	1384	1609	1.636,67	119	-16,07	9	16,26	32	160
Egipto	859	2669	1580	1.702,67	120	83,93	50	-40,80	16	186

Fuente: propia con datos de Trade Map

### 5.2.2 Matriz 2

Para la realización de la matriz número 2 se tomaron los primeros 20 países de la matriz 1, esta información nos arroja el nivel de importación de sacos de fique que realiza cada país, siguiente a esto se realiza un promedio del nivel de exportación que efectúa cada país y se ordenan para obtener como resultado el nivel de participación de cada país en el mercado de sacos de fique. Este resultado lo pasamos a porcentaje y seleccionamos los 5 países que tienen mayor participación en los mercados de cada país, teniendo en cuenta también a Colombia si tiene algún tipo de participación.

Para cada país se tiene en cuenta cuantas exportaciones anuales hace el país principal a Colombia, que participación tiene Colombia, cual es el precio del arancel y a raíz de este arancel tener un porcentaje de qué tan favorable o no es para Colombia, haciendo una calificación.

Después de haber recolectado los datos se realiza un análisis y posteriormente una calificación de la influencia que tienen los países en cada país respecto al mercado estudiado, de los cuales se obtiene como resultado que los países de mayor participación son Estados Unidos, España y Francia.

**Ilustración 18 Elaboración de la Matriz 2**

No.	PAIS	PRINCIPALES COMPETIDORES	PUNT. CONC. COMPETIDOR	EXPORTACIONES COLOMBIANAS	PUNTAJE EXPORT. COLOMB.	PARTIC. COLOMB.	PUNTAJE PART. COLOMB.	ARANCEL GENERAL	PREFERENCIA ARAN. COLOMB.	ARANCEL COLOMB.	PUNTAJE ARAN. COLOMB.	PUNTAJE TOTAL
4	Estados Unidos de América	6,1%, Canadá 4,8%, India 4,5%, Hong Kong 4,3%, Brasil 3,7%	23	3	20	0,40%	30	6,00%	6,00%	0,00%	40	113
10	España	China 7,3%, Francia 6,5%, Portugal 5,4%, Alemania 4,8%	44	0	1	0,10%	20	6,20%	6,20%	0,00%	45	110
5	Francia	China 44%, Tíbet 12,4%, Bélgica 11,2%, India 3,6%, Turquía 3%, Rumanía 3%	34	0	1	0,10%	20	6,20%	6,20%	0,00%	45	96
3	Alemania	Reino Unido 23,9%, Polonia 23,2%, España 17,8%, China 9,1%, Países Bajos 7%	45	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	45	92
15	Italia	Reino Unido 14%, Polonia 4,6%, Países Bajos 4,5%, Francia 4,2%	33	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	45	80
20	Noruega	22,8%, Dinamarca 7,7%, Australia 7,4%, Bulgaria 7%, EEUU 6,1%	42	0	1	0,00%	1	0,00%	0,00%	0,00%	35	79
2	Reino Unido	22,8%, India 2,8%, Tailandia 1,8%, Indonesia 1,5%, EEUU 1,5%	38	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	45	72
8	Rumanía	41,6%, Polonia 8%, China 1,9%, Países Bajos 1,4%, España 1%	22	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	45	70
18	Bélgica	13,4%, China 12,6%, Sudafrica 10,3%, Alemania 3%	21	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	45	68

Fuente: propia, con información de los países preseleccionados de la matriz 1

### 5.2.3 Matriz 3

Ya una vez obtenidos los datos de la matriz 2, se prosigue a seleccionar los 3 países de mayor valor acumulado, de los cuales se selecciona uno al final de esta matriz con el fin de efectuar el proceso de exportación del producto de sacos de fique, los países preseleccionados que arrojó la matriz 2 fueron: Estados Unidos, España y Francia. En la matriz 3 lo que se realizó fue indagar acerca de la situación actual de cada país, datos como el PIB, PIB Percapita, inflación, interés bancario, tasa de cambio, balanza comercial, estabilidad política, tarifas de transporte, tanto marítimas como aéreas, entre otros, estos datos fueron sacados de páginas como: Colombia Trade, Trade Map, y alguna información se extrajo de la matriz 2 como lo es el arancel que paga Colombia, que pagan terceros y la distribución del mercado en cuanto a competencia internacional.

La calificación que se da a cada punto investigado en esta matriz es de 1 a 5, siendo 1 y 2 el nivel más bajo o de menos interés, 3 nivel medio o de no interferencia y 4 - 5 el mejor nivel y de mayor significancia, lo que significa que el país está en buenas condiciones en el tema específico que se estudió. Del análisis que se realizó en esta matriz se obtuvo como país destacado o de mejor desempeño a Francia, seguido de Estados Unidos y posteriormente de España quedando en un último lugar, lo que quiere decir que nuestro mercado objetivo es Francia.

*Ilustración 19 Matriz 3, selección de mercado objetivo*

MATRIZ DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO						
I. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO						
	Estados Unidos		España		Francia	
		Puntaje		Puntaje		Puntaje
<b>A. FACTORES ECONOMICOS</b>						
Inflación	2,20%	2	1,60%	3	1,10%	5
Tasa de interés	1,3%	3	0,00%	5	0,00%	5
Tipo de cambio en relación al dólar	1	3	1,17	5	1,17	5
PIB Corriente	16.780.197 €	5	1.118.522 €	2	2.228.857 €	3
PIB per cápita	51.931 €	5	24.100 €	2	33.300 €	3
Balanza bilateral con Colombia	-\$22.471.089.099	1	-\$301.379.077	5	-\$558.845.869	3
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>		<b>22</b>		<b>24</b>
<b>B. SITUACION POLITICA</b>						
Estabilidad gobierno	Estable	5	Estabilidad media	4	Estable	5
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia, con información de la matriz 2

La solución de las matrices anteriormente nombradas se puede observar con más claridad en el anexo E de este trabajo.



## Conclusiones

- Los agentes de la cadena productiva del fique, se encuentran muy entusiasmados por la asociatividad que está liderando la industria Empaques del Cauca S.A, puesto que es dar un paso agigantado para lograr tener el compromiso tanto con ellos como con la empresa y así crear un equipo consolidado, logrando lazos de confiabilidad, para optimizar resultados.
- El reconocimiento externo e interno de la cadena productiva del fique en el departamento del Cauca, realizado a través del diseño del plan estratégico, presenta una situación incierta que vive el sector, dada la inestabilidad y complejidad de los problemas, es necesario resolverlos para afrontar con éxito el futuro.
- El interés que se está obteniendo por parte del Estado y los actores de la cadena es fundamental para lograr concientizarse de los beneficios y retos que se vienen para el sector, puesto que las fibras naturales son tendencia mundial, y se debe estar en capacidad de atender todo tipo de mercado potencial tanto nacional como internacional.
- La empresa Empaques del Cauca S.A, brinda el acompañamiento y apoyo técnico para el sector fiquero en el departamento del Cauca, lo cual ha abierto nuevos mercados proveedores, cabe resaltar que la empresa caucana está a dispuesta a trabajar en pro de los agricultores y en capacidad de comprar toda la fibra que los fiqueros produzcan.

## Recomendaciones Institucionales

- Para seguir en la línea de reconocimiento de la empresa es necesario llegar a puntos que no se han visitado, tener presencia en cada una de las veredas y municipios productores, para relacionarse con ellos y que tengan información de primera mano, como lo es desde la industria.
- Brindar capacitaciones desde las escuelas a los niños y jóvenes hijos de fiqueros, para que ellos adquieran conocimiento acerca del cultivo, que empiecen desde pequeños con el sentido de pertenencia por el sector, de igual forma, ellos serán los encargados de transmitir el conocimiento que adquieran, a sus padres y demás familiares. Este procedimiento se puede realizar bajo programas como diapositivas o videos, para que les sea más fácil percibir y aprender lo que se les está informando.
- Es importante tener identificados los productores que manejan los intermediarios, la cantidad de fibra que les proveen y así mismo poder darles un reconocimiento por su fidelidad con la empresa, se puede realizar por medio de certificados, así como se hace en las instituciones educativas o los reconocimientos laborales, puede ser por excelencia, fidelidad, compromiso, etc, o también se puede realizar como se hace con los productores individuales, a través de premios, estos reconocimientos se debe hacer con todos los agentes de la cadena, quienes se hayan destacado por los aspectos mencionados anteriormente. De igual manera también es necesario sostener reuniones con los

intermediarios para capacitarlos.

- La cuestión tecnológica es importante mejorarla puesto que muchos de los fiqueros manifiestan que el proceso de transformación es el eslabón que más costos tiene, de no contar con una entidad que financie esta investigación, se puede realizar por medio de practicantes universitarios, que hayan estudiado ingeniería industrial, electrónica o afines.
- La asociación requiere de direccionamiento y de capacitación para que los integrantes de la junta directiva vayan aprendiendo del manejo y de la responsabilidad que asumen al ser miembros de la junta. Por otro lado es necesario direccionar el objetivo común de la asociación, donde todos caminen hacia el mismo punto y así se vaya descartando quienes no apoyen ni respeten las acciones que se establezcan. Es vital este paso, puesto que si no se tiene bien definidos los lineamientos se puede convertir un instrumento de doble filo.
- En época de escasas de fibra, lo que se debe hacer es ver que tan factible es organizar un equipo de trabajo con los mismos operarios de la industria, puesto que los cultivadores no van estar dispuestos a sacar la fibra teniendo otro cultivo en cosecha como lo es el café, ellos van a estar involucrados en ese proceso y es justamente por este motivo que la empresa debe tomar decisiones radicales, siendo así el caso, los operadores de la planta pueden formar el grupo de trabajo y así mismo continuar sin alteración con el proceso interno de la empresa. Claro está que para este suceso se debe contar con la información pertinente de los cultivadores que venden el corte, también es importante que el equipo de trabajo

formado cuenta con la capacitación y equipos necesarios. De esta manera los trabajadores van a conocer el proceso que realizan los agentes de la cadena para lograr llevar la fibra hasta la industria.

Por otro lado, también sería manejar la metodología de realizar rifas por lo menos dos meses antes de que se llegue la cosecha de café, para estar preparados y atender los clientes.

- La iniciativa de que los productores comiencen a perfeccionar la calidad de su fibra, se puede impulsar teniendo en la compra unas muestras de la misma, donde se manifiesten sus características y su valor en pesos. De esta manera ellos pueden identificar en que sección de acuerdo a las expuestas, se encuentra su fibra y esto generará impacto positivo, por lo cual se promoverá el mejoramiento de este producto.
- Es pertinente modificar el sistema de pago, puesto que muchos de los fiqueros se pueden retrasar en el tránsito desde sus veredas hasta la industria, y al traer volumen de fibra deben ir hasta el banco para cobrar y este proceso hace que se retrasen las diligencias que deben realizar, como por ejemplo, muchas veces vienen a vender con la finalidad de mercar. Una de las alternativas es que se pague en efectivo y/o en tarjetas de crédito para los intermediarios o individuales que manejan más volumen.
- La línea base que se desarrolló en el trabajo de pasantía es requiere continuidad y regularidad para poder mejorar el proceso de identificación de los miembros del sector.

- Así como se realizó el plan estratégico para la cadena productiva del fique, es pertinente realizarlo aplicado a la industria como tal, puesto que en este trabajo se pudo evidenciar ciertos puntos en los que se necesita más intervención.

De este modo, se presentó la propuesta académica y las actividades de la pasantía como opción de grado para obtener el título de Finanzas y Negocios Internacionales en la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

## Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1974). *Rediseñando el futuro*. México D.F: Limusa Noriega Editores .
- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley.
- Andrews, K. (1971 ). *The concept of Corporate Strategy*. Irwin.
- Baquero, M. M., & Suárez, A. A. (2011). Plan Nacional de Investigación Forestal y Plan Estratégico del Programa Nacional de Ciencia y Tecnologías Agropecuarias (Colciencias). *Dialnet*.
- Barker, J. (1990). *The power of vision* (Videocasete). Burnside, MC: Charthouse Learning Corporation.
- Bonilla Castro, E., & Rodriguez Sekh, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Santafé de Bogotá: Ediciones Uniandes .
- Cámara de Comercio del Cauca. (junio de 2008). *Apuestas productivas para el Departamento del Cauca*. Obtenido de <https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/resultados-resumen.pdf>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, D.C: The MIT Press.
- Comisión Intergubernamental grupo Norte. (2014). Plan Estratégico Macroregional Norte

de la Cadena Productiva del Cuy 2014-2018. *Portal Agrario Regional la Libertad*.

Congreso de la República; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (26 de Junio de 2003). *LEY 811 DE 2003*. Obtenido de LEY 811 DE 2003: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20%20811%20de%202003.pdf>

CORPOICA. (2004). *Plan Nacional Estratégico de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Transferencia del Fique (Furcraea macrophylla)*. Bogotá.

Fahey, L., & Randall, R. (1994). *The Portable MBA in Strategy*. Wiley.

Fernández, E. M. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes, un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. Madrid: McGraw-Hill.

Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Gobernación del Cauca. (2016). *Cauca Territorio de Paz*. Popayán.

Gómez Ceja, G. (1976). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Editorial Edicol.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica Aplicada*. New York: McGraw-Hill, INC.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & p, B. L. (2006). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612->

mtis\_sampieri\_unidad\_1-1.pdf

MADR; IICA; CORPOICA. (2004). *Acuerdo para el fomento de la producción y la competitividad del subsector fiquero*. Bogotá.

MADR; IICA; CORPOICA. (2004). *Diagnostico Estratégico de la cadena del fique*. Bogotá.

Martabit, J. T. (2008 ). *Fundamentos de Estrategia empresarial*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

McMillan, J. H., & Shumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. New York: Addison Wesley Longman.

Minagricultura. (24 de Noviembre de 2016). *Cauca* . Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/Documents/Cultivos.pdf#search=fique>

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Minagricultura; Cadefique. (2006). *Guia ambiental del sector subfiquero*. Obtenido de [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/guia\\_ambiental\\_subsector\\_fiquero.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/guia_ambiental_subsector_fiquero.pdf)

Ministerio del Medio Ambiente; Fedefique. (s.f.).

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico* . México.

Mojica Pimiento, A., & Paredes Vega, J. (Julio de 2004). *Banco de la República*. Obtenido de



[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004\\_julio.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004_julio.pdf)

Morales Rubiano, M. E., & Peláez Parada, N. S. (2002). *El estudio de la cadena productiva de fique*. Bogotá: INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales.

Pacheco, M. C., Rodriguez, L. F., & Bermúdez, L. T. (2006). Plan Estratégico de Mercadeo para la cadena hortícola para el Distrito de riego del Alto Chicamocha. *Redalyc*.

Padilla Moreno, R. M. (2011). *Planeación estratégica: Una guía práctica*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Porter, M. (1986). *Competitive Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1996). *What is Strategy*. Boston : Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva* Compañía editorial continental. Compañía editorial continental.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Boston: Ediciones Deusto.

Rojas, & Villarraga, L. (2001). "*Modelo de cadena productiva aplicado en industrias con procesos biotecnológicos*" *Monografía de grado*. Bogotá: Facultad de Economía. Universidad Nacional de Colombia.

Tregoe, B., & Zimmerman, J. (1980). *Top Management Strategy*. New York: Simon and Shuster.

# ANEXOS

*Anexo A Recolección de información vereda Bella Vista*

Formato de recolección de datos

**Cuestionario 1. Indagación preliminar factores que inciden en el proceso de producción y comercialización del fique.**

Con el apoyo de la Empresa Empaques del Cauca S.A, se desea realizar el Plan Estratégico para la Cadena productiva del Fique en el Departamento del Cauca, razón por la cual, respetuosamente, solicito obtener su colaboración a fin de obtener palabra claves que inciden en el sector.

<i>Etapas</i>	<i>Dificultades o experiencias</i>	<i>Ventajas o fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Retos o hacia donde se quisiera llevar el proceso</i>
<i>Siembra y producción del fique</i>				
<i>Transformación del producto - cosecha y pos cosecha</i>				
<i>Comercialización</i>				

## **Guion de entrevista**

Identificación del productor:

1. Cuál es su principal fuente de ingreso
2. Ha calculado su producción figuera?
3. Que beneficios se obtienen del Figue
4. Qué tipo de producto es comercializado
5. Qué entidades lo acompañan en el proceso productivo del figue
6. Qué tipo de ayudas o acompañamiento recibe de entidades
7. Qué aspectos considera se deberían intervenir en el sector figuero en términos de producción

## Anexo B Formato de recolección de información para la Línea Base

### Línea base del fique en el Cauca

Señor figuero para la Asociación Mutual de Fiqueros del Cauca es importante contar con la caracterización de los cultivos de fique en el departamento, ya que permite visualizar un panorama productivo y comercial en el sector. Razón por la cual respetuosamente solicitamos el diligenciamiento del presente instrumento.



Marque con una x o rellene el cuadro que aparece en cada pregunta, según la respuesta que usted crea es la correcta.

#### I. INFORMACION GENERAL

- Nombre del productor de fique: \_\_\_\_\_
- Vereda/Municipio: \_\_\_\_\_ ➔ No. Cédula de ciudadanía: \_\_\_\_\_
- Número de hectáreas sembradas y/o cultivadas: Menos de 1 ha  1 ha  2 ha   
3 ha  más de 4 ha
- Número total de plantas sembradas: - 800 plantas  0 plantas  000 plantas   
2000 plantas  3000 o más

#### II. Siembra

- ¿Qué edad tiene su cultivo? Menos de 3 años  Entre 5 y 10 Años  20 Años   
Más de 25
- ¿Posee semillero propio en este momento? Sí  No
- ¿De dónde obtiene la semilla? Vecinos  Compra en viveros certificados  Propia
- ¿Cuál es su principal fuente de ingreso? Fique  Ganado  Café  Otro  \_\_\_\_\_
- ¿Tiene semilla (Bulbillos o hijuelos) para la venta? Sí  No

#### III. Mantenimiento

- ¿Qué clase de mantenimiento le realiza usted al cultivo de fique? Desyerbado   
Abono orgánico  Fertilizantes  No le hace ningún mantenimiento
- ¿Usted alguna vez ha renovado su cultivo? Menos de 5 años  hace 10 años   
más de 15 años  No lo ha renovado
- ¿Existe alguien que le brinde asesoría técnica? Sí  ¿Cuál? \_\_\_\_\_ No

#### IV. Beneficio o cosecha

- ¿Cada cuánto cosecha el fique? Cada 6 meses  Cada año  Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- ¿Cuánta producción obtiene del cultivo?  \_\_\_\_\_ Arrobas  \_\_\_\_\_ Toneladas
- ¿La maquinaria que usted emplea en el desfibrado es? Propia  Comunitaria   
Alquilada
- ¿Usted en el cultivo del fique vende? Fibra  Corte

#### Cuántas personas intervienen en el cultivo del fique

Marque con una x en la casilla que corresponda

	Número de trabajadores				Mano de Obra	
	1	Entre 2 y 3	Entre 4 y 6	Más de 7	Familiar	Contratada
<b>Siembra</b>						
<b>Mantenimiento</b>						
<b>Cosecha</b>						

- ¿Ha solicitado algún crédito bancario para el cultivo de fique?  
Sí  ¿Con qué fin? ⇒Renovación ⇒Siembra ⇒Maquinaria No

## Anexo C Guion de entrevista a expertos

### Guion de entrevistas en el sector fiquero

- **Propósito de la entrevista:** Determinar fortalezas, limitantes, oportunidades y retos para el sector fiquero en el Cauca

#### I. Identificación del actor

- a. Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_
- b. Rol que desempeña en el sector fiquero \_\_\_\_\_
- c. Qué zonas de producción Fiquera conoce en el Cauca \_\_\_\_\_

#### II. Factores de análisis

##### 1 Factor productivo

- 1.1 ¿Qué opinión le genera la producción fiquera en el Cauca?
- 1.2 ¿Podría comentarme alguna(s) de las problemáticas de producción del fique?

##### 2 Factor comercial

- 2.1 ¿Qué oportunidades podría contemplar el sector Fiquero en el Cauca?
- 2.2 ¿Qué otros usos o aplicaciones se derivan del Fique?
- 2.3 ¿En qué mercado usted ve la oportunidad de comercializar este producto?

##### 3 Factor económico

- 3.1 Económicamente, ¿cómo describe al agricultor fiquero en el Cauca?
- 3.2 De qué forma los agricultores Fiqueros podrían mejorar sus ingresos?

##### 4 Factor político -legal

- 4.1 Una de las apuestas productivas para el Cauca, es el Fique. ¿Por lo tanto, qué tipo de apoyo brinda el gobierno a productores del Fique?
- 4.2 Conoce algún programa de asesoría, capacitación o acompañamiento al sector Fiquero?
- 4.3 ¿Existe alguna línea de crédito que incentive la producción del Fique en el Cauca?
- 4.4 ¿Qué oportunidades o beneficios piensa usted que el gobierno puede ofrecer a los productores de fique?

##### 5 Factor tecnológico

- 5.1 ¿Cómo se puede lograr que los productores comiencen a dejar atrás su sistema tradicional y empleen un proceso más tecnificado?
- 5.2 ¿Cómo cree usted que debería ser el paquete tecnológico del fique en el departamento del Cauca?

Finalmente,

- Cuáles son las ventajas del sector fiquero en el Cauca
- Cuáles son las limitantes del sector

## Consentimiento informado

Yo \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía, número \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, Declaro que acepto participar en la investigación que se está realizando para el desarrollo del proyecto de pasantía denominado “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL FIQUE EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, 2017-2022”, cuyo propósito es tener una concepción más amplia del sector fiquero y de los procesos que cada cultivador emplea en los diferentes eslabones de la cadena productiva del fique.

Entendiendo que la información se obtendrá a través de entrevistas que serán gravadas y registradas, conociendo esta situación acepto participar bajo la salvedad, que la información que suministre contribuirá a la investigación que tiene fines divulgativos, sin embargo mi nombre no será divulgado.

Dado en Popayán, a los \_\_\_\_\_ Días del mes de \_\_\_\_\_ Del 2017.

---

Firma del participante  
CC.



*Anexo D Entrevista a expertos diligenciados*

<b>I. Identificación del actor</b>
<b>a. Rol que desempeña en el sector fiquero y que zonas de producción conoce en el departamento del Cauca</b>
<b>Participante 1.</b> Coordinar la cadena técnica del fique en el departamento del Cauca y hacer enlace con la cadena nacional del sector fiquero del país. Los municipios son 12, pero los principales y de mayor volumen son el Tambo, Caldono, Popayán, Jambaló, Silvia y Totoró.
<b>Participante 2.</b> Está vinculada para la empresa Empaques del Cauca como ingeniera agropecuaria, en los proyectos productivos para la empresa. Los municipios que conoce son el Tambo, Jambaló, Caldono, Silvia, Popayán y Totoró
<b>Participante 3.</b> Actualmente maneja la parte relacionada con la agroindustria, Empaques del Cauca es la única empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de la fibra de fique en el departamento del Cauca e incluso del departamento de Nariño. En el Cauca se identifican zonas de producción más importantes de fique, los municipios del Tambo, Caldono, Jambaló, Silvia, Totoró, Piendamó, Cajibío y Santander de Quilichao, son los municipios conozco personalmente.
<b>Participante 4.</b> Representante del municipio de Totoró, fiscal de Asmufica y productor de fique Las zonas de producción son Caldono, el Tambo, Silvia, Totoró, Cajibío y Popayán
<b>Participante 5.</b> Representante legal y presidente de la asociación Asmufica y productor de fique. Las zonas de producción que conoce son, Caldono, Pueblo Nuevo, Quichaya, Popayán y Totoró.
<b>II. Factores de análisis</b>
<b>1. Factor Productivo</b>
<b>1.1. ¿Qué opinión le genera la producción fiquera en el Cauca?</b>
<b>Participante 1.</b> El departamento del Cauca hasta el año pasado ocupaba el primer lugar a nivel nacional

con 12.000 hectáreas cultivadas, es preciso aclarar que el proceso se desarrolla de una manera tradicional más no tecnificada, es por esta razón que se está tratando de mejorar esta parte para que el departamento pueda retomar las áreas que se perdieron en algún tiempo y volver a ser el primer productor a nivel nacional.

**Participante 2.**

A nivel productivo se puede decir que sí se tiene un cultivo representativo, porque aunque no se conoce como cultivo propio si hace parte como división de potreros, áreas para definición en carretera, límites de carretera, entonces si se hace un conteo general, ahí viene siendo un cultivo significativo y ancestral del Cauca.

**Participante 3.**

La producción figuera en el Cauca tiene una gran dificultad que afecta a la industria, en el caso de que en el cauca no existe en fique como cultivo, cultivo tecnificado o áreas representativas cultivadas, sino que básicamente son micro cultivos y cercas vivas, entonces eso hace, en primer lugar que no sea rentable para el cultivador y no abastezca la demanda de fibra que tiene la agroindustria y la parte artesanal.

**Participante 4.**

La producción figuera en algunas ocasiones se tiene con cultivos alternos como los de pan coger, esto es muy importante porque si se tiene un cultivo tecnificado o con buenas medidas de siembra se puede aprovechar al máximo el espacio.

**Participante 5.**

El fique en el Cauca es muy importantes, puesto que no necesita de fertilizantes ni abonos para su producción, de esta manera se está inculcando a nuestras generaciones a proteger el ambiente y es importante también mencionar que no se tiene asistencia técnica.

**1.2. ¿Podría comentarme alguna(s) de las problemáticas de producción del fique?**

**Participante 1.**

Las dificultades se reflejan en la falta de apoyo técnico, financiero y logístico, puesto que en los municipios productores las alcaldías no les dan la importancia y no se incluyen en los planes de desarrollo, por medio de la gobernación actual se ve el interés de apoyar este sector.

**Participante 2.**

Debilidad en asistencia técnica, acompañamiento, no ha existido por muchos años, no hay apoyo del gobierno, no existe en el momento un paquete tecnológico en Colombia, que nos diga cuales son los requerimientos como tal para el cultivo, hay todo por investigar, en este momento es Corpoica quien apoya el área de la investigación pero no existe nada definido para el cultivo como tal.

**Participante 3.**

Una de la problemáticas es que no hayan grandes áreas cultivadas y que en lugar de eso solo tengamos micro cultivos, al tener esa estructura no se permite una planeación para la obtención de fibra, no hay continuidad en la comercialización, siendo así no genera rentabilidad, esto lleva a la desmotivación de los cultivadores para que crezcan y se desarrollen y no vean un plan de vida en el cultivo de fique.

**Participante 4.**

Las problemáticas que se tienen en la actualidad es en el lavado del fique, al ser un producto con el que se ha venido trabajando desde hace mucho tiempo atrás no se tiene un manejo adecuado, puesto que por obligación los productores deben lavar el fique en las quebradas o fuentes de agua y esto contamina mucho las biocuenas de las regiones. Otra es la comercialización desleal que se hace como asociación, porque la gente no está siendo leal con la empresa Empaques del Cauca.

**Participante 5.**

Una de las problemáticas es la falta de asistencia técnica y en cuanto al lavado, no se cuenta con agua potable para realizar este proceso para mitigar el impacto ambiental.

**2. Factor Comercial****2.1. ¿Qué oportunidades podría contemplar para el sector figuero en el Cauca?****Participante 1.**

Esta planta por ser multipropósito tiene muchas bondades comerciales, actualmente solo se aprovecha el 4% en fibra, tiene otras características como las hecogeninas y saponinas, así mismo se puede aprovechar para la producción de otra clase de empaques y para la artesanía

**Participante 2.**

Oportunidades muchas, primero porque se cuenta con la industria caucana, está dispuesta a comprar todo tipo de producción, al minorista, al mayorista, al intermediario, la empresa está en capacidad de comprar la materia prima y por otra parte podrían ser los artesanos, hace mucho años hubo un trabajo con artesanos en el Tambo, pero como no tuvieron el apoyo esto empezó a disminuir, entonces esta es una de las formas en que podemos ganar el valor agregado para la fibra.

**Participante 3.**

Las oportunidades son muchas pero es necesaria la intervención del gobierno, los entes que tienen que ver con el sector agropecuario y la agroindustria del fique también. Una de las oportunidades es que los cultivadores logren establecer cultivos tecnificados, que sean rentables para ellos, al tener estos cultivos con estas características se pueden desarrollar proyectos para el aprovechamiento del 100% de la fibra de fique y es así como los cultivadores se van a ver beneficiados.

**Participante 4.**

Las oportunidades hay muchas, una sería mejorar el precio del fique en la comercialización.

La creación de la asociación es muy importante para los fiqueros del Cauca.

**Participante 5.**

Con la siembra de cabuya se puede generar empleo para los jóvenes y así mismo se busca una mejor calidad de vida personal y familiar, se puede ayudar a los demás por medio de los procesos del sector fiquero.

**2.2. Qué otros usos o aplicaciones se derivan del fique****Participante 1.**

Existen saponinas y hecogeninas, las saponinas se puede aprovechar en el sector agroindustrial, desarrollando champo, jabones, fertilizantes y las hecogeninas se utilizan para el sector farmacéutico.

**Participante 2.**

Con subproductos del fique podemos hacer productos de construcción, algo parecido al madeflex, se puede realizar con polvillo o con algo de las fibras cortas, se hace tapetes para mantos vegetales en las carreteras, se tiene opción de germinadores y en esta línea está Empaques del Cauca S.A, donde ve la posibilidad de aprovechar los desechos que se generan en la empresa y con esto realizar productos nuevos.

**Participante 3.**

Actualmente solamente se está aprovechando la fibra de fique que corresponde al 4% de la penca, pero en el proceso de beneficio se obtiene la fibra, los jugos y la biomasa, estos dos últimos componentes actualmente en el Cauca no se están aprovechando, razón por la cual se convierten en contaminantes de aguas y de suelos, los estudios de todo lo que se puede realizar con ellos ya existe simplemente que no se han llevado a la práctica, en Empaques del Cauca actualmente se está liderando una gestión tendiente a que se firme un convenio entre Sena departamento de Nariño y Sena departamento del Cauca para que se haga una transferencia de todo el conocimiento y el aprovechamiento que hoy están haciendo los cultivadores de Nariño con todos los jugos y la biomasa.

**Participante 4.**

Los usos que normalmente emplean los fiquero, es utilizar la biomasa como abono.

Cabe resaltar que sería importante ver si más adelante existe la oportunidad de darle un uso y aprovechar los beneficios del jugo de fique por medio de los mismos cultivadores, algo que sea más manufacturado y que tenga mayor rentabilidad.

Así mismo el tallo del fique se utiliza como purga para el ganado, lo que se hace es cocinar el tallo que usualmente es mezclado con miel de purga. También se utiliza para el hilado de mochilas.

**Participante 5.**

La biomasa se utiliza para abono, no solo para el mismo fique sino para otros cultivos como hortalizas, también este desecho se utiliza para ahuyentar a los insectos como babosas y mariposas, y de esta manera no afecten los cultivos.

**2.3. ¿En qué mercado usted ve la oportunidad de comercializar este producto?****Participante 1.**

Inicialmente es satisfacer la demanda interna del país para fortalecer las agrocadenas nacionales, sin embargo la tendencia a futuro con la nueva legislación cuando ya se elimina la fibra elaborada con polipropileno, surge una gran importancia comercial a nivel nacional e internacional con la exportación de fibra a otros países.

**Participante 2.**

En el Europeo, porque es donde las fibras naturales está en furor, ellos han venido modificando el uso del plástico desde hace más o menos cinco años, en Francia salió una ley desde hace un año y eso se puede tomar a favor. Ellos le dan un valor adicional a todo lo que tenga trazabilidad o que sea un cultivo limpio y este es el caso del fique porque es un cultivo limpio, más no orgánico porque no hay quien lo certifique al no existir un paquete.

**Participante 3.**

Hay mercado a nivel nacional e internacional, con los jugos y la biomasa se pueden desarrollar productos intermedios, en contactos que se han realizado con embajadas europeas como la de Bélgica, Alemania, Austria, ellos están dispuestos a importar los productos que se puedan realizar.

**Participante 4.**

Como primera instancia es poder abastecer la demanda de fibra que tiene la empresa Empaques del Cauca, ya en un futuro si existe entes que apoye al sector, para poder procesar los desechos y elaborar otros productos que también sean comercializables.

**Participante 5.**

Al utilizar buenas prácticas agrícolas, se podría comercializar este producto en otros mercados, pero por el momento se comercializa en la empresa Empaques del Cauca, que es donde les han brindado el apoyo y el acompañamiento al sector.

**3. Factor Económico****3.1. Económicamente, ¿Cómo describe al agricultor figuero en el Cauca?****Participante 1.**

El fique representa para los productores una alternativa adicional que les genera ingresos, pero de la forma en que ellos manejan el fique, técnicamente no lo tienen cultivado, de esta manera no les deja rentabilidad.

**Participante 2.**

Entra dentro de los límites de vulnerabilidad, se cree que la mayoría pertenecen al sisben y también en familias en acción, no son es que sean campesinos o indígenas en miseria o en estado de vulnerabilidad completa, pero si hacen parte de ese gremio o están cuantificados por medio del sisben de esta manera.

Lo anterior no quiere decir que con la fibra no ganen, la mayoría de las personas tienen sus plantas y desfibran cada quince, cada mes, cada año, y por lo menos tienen un ingreso mensual con el fique, no es que la fibra no les dé sino que su estado de vulnerabilidad les llega por otro lado.

**Participante 3.**

El cultivador figuero en el departamento del Cauca está considerado dentro de las clases más pobres, más abandonadas y descuidadas, realmente el fique para ellos en este momento es una fuente de recurso alternativo que nunca se ha visto como un cultivo sobre el cual se hace un plan de vida, por ejemplo cómo ellos miran el café, y en esas circunstancias el fique así como está el fique no aporta mucho en el mejoramiento de vida del cultivador caucano, solamente en la medida en que crezca y se desarrolle el sector figuero, realmente causará un impacto en la parte económica de los cultivadores.

**Participante 4.**

Regular porque al sector no se les brinda mayores oportunidades, es un mercado que ha estado olvidado por mucho tiempo, sin embargo con todo y esto, este medio es con el que se ha sobrevivido desde hace muchísimos años.

**Participante 5.**

Los agricultores se sienten orgullosos de ser figuero portando su morral hecho en fique. Este cultivo si solventa económicamente al figuero para sacar adelante cada una de las familias, pero se evidencia el abandono en que se tiene, hace falta mucho apoyo del gobierno.

**3.2. De qué forma los agricultores Fiqueros podrían mejorar sus ingresos****Participante 1.**

Si se culturiza y concientiza a las personas les podría generar muchos más ingresos si se realiza como cultivo y con un aprovechamiento del 5 o 6 %, les debería generar de 2,5 y 3 smlv.

**Participante 2.**

Primero se tiene que partir de algo y es que los figueros no son solo figueros, ellos son cafeteros, tienen hortalizas, frutales, animales, con esto ellos lo que tienen que hacer es un nuevo planteamiento cómo va a ser el uso del suelo, entonces, si tienen fique, cómo lo van a sembrar, en medio del fique se puede sembrar otro tipo de productos, entonces es así pueden generar alternativas diferentes al fique pero con cultivos asociados.

**Participante 3.**

Ampliando las áreas cultivadas, aplicando buenas prácticas agrícolas para que esas áreas cultivadas de la producción y de la calidad que se requiere para que ellos obtengan un buen precio. Por otro lado aprovechando los subproductos que se derivan de los jugos y la biomasa.

**Participante 4.**

La manera sería facilitando a los agricultores figueros los arreglos de maquinaria para realizar el desfibrado para que el proceso sea más ágil, por otro lado la mayoría de los figueros manejan el mismo idioma y es el mejoramiento del precio, por último sería el de poder aprovechar los desechos del fique, al menos un 50% y poder elaborar productos.

**Participante 5.**

La manera que se ve para poder obtener mejores ingresos es la de apostarle a cultivar una buena calidad de fibra y también aprovechar todos los desechos del cultivo, buscando apoyo de entes y en este punto se le apostaría a la conservación del medio ambiente.

**4. Factor político – legal**

**4.1. Una de las apuestas productivas para el Cauca, es el Fique. ¿Por lo tanto, qué tipo de apoyo brinda el gobierno a productores de Fique?**

**Participante 1.**

Los anteriores administraciones y algo de las actuales no le han dado la importancia que este sector tiene en el desarrollo del país y en la economía, es por eso que el ministerio de agricultura está mirando las potencialidades que tiene este cultivo, como política de su plan de desarrollo nacional, tiene incluido al sector figuero para ser apoyado por estas instituciones. En cuanto al departamento del Cauca en el plan de desarrollo actual, se tiene involucrada al sector figuero, un proyecto que se presentó al sistema general de regalías, ya fue aprobado y se van a fortalecer a los cinco municipios productores, con la siembra de 600 hectáreas, con lo cual se va a impulsar este cultivo, y se tiene previsto impulsar el sector en los demás municipios figueros, para que el fique se convierta en uno de los cultivos más importantes del departamento.

**Participante 2.**

Hace muchos años existió el fondo del Fomento figuero, pero eso no ha sido evidenciado actualmente para los productores y ayudas como tal de pronto algunos incentivos que salen en el Banco Agrario que se llama el ICR, para todo el que sea productor de fique, en este caso son incentivos a largo plazo y lo que logran con esto es bajarle las tasas de interés al préstamo, hacer que tengan un año muerto y la otra es opción es que se les merma el porcentaje de lo que tienen que pagar, por ejemplo si el incentivo es del 30% son condonables a la deuda. Es la única forma en que el gobierno los apoya.

**Participante 3.**

Hasta el momento solo se ha hablado de priorizar la cadena productiva del fique, es algo

que sólo se ha hablado en teoría, pero realmente hasta el momento no se ha hecho nada, se espera que con esa decisión gubernamental se desarrollen proyectos tendientes a fomentar el cultivo de fique a mejorar la calidad de vida y los ingresos de los cultivadores.

**Participante 4.**

Ninguno, no ha tenido ningún tipo de apoyo que ha sido de mayor impacto en el sector figuero, por lo menos por el municipio de Totoró, no se ha visto ningún apoyo.

**Participante 5.**

No, hasta el momento el gobierno no ha apoyado de ninguna manera al sector figuero. Tanto así que antes de los 90 hubo un paro nacional de figueros porque en ese tiempo se dejó de comprar cabuya y ni de esa manera fueron escuchados. Si sería bueno que empezaran a incluirse en el tema y que vean que no son unos pocos sino que el sector figuero es muy grande y tiene la disposición de recibir beneficios.

**4.2. Conoce algún programa de asesoría, capacitación o acompañamiento al sector Figuero.**

**Participante 1.**

En la actualidad por medio del proyecto de 1.200 millones de pesos que fue aprobado, tiene sus componentes y dentro de estos se va a brindar el fortalecimiento organizacional, el fortalecimiento técnico productivo, el fortalecimiento socio empresarial y el componente comercial.

**Participante 2.**

En el momento no existe a nivel nacional, ni departamental y menos municipal, el apoyo en asistencia técnica se está dando por iniciativa de Empaques del Cauca S.A. desde el año pasado que fue donde se realizó mi contrato, es ahí cuando se evidenció el déficit que tienen ellos del apoyo en campo y esa es una de las alternativas que les ofrece la empresa.

**Participante 3.**

Si conoce de un proyecto que se realizó desde el año pasado en la parte de asistencia técnica a los productores de fique, lo desarrolló el ministerio de agricultura y Fenalfique, pero desafortunadamente ha sido un proyecto muy mal administrado y por lo tanto de un impacto nulo sobre lo que se pretende, que es el mejoramiento del figuero del departamento del Cauca.

**Participante 4.**

Hasta el momento no se tiene capacitación que esté destinada al sector figuero, se viene trabajando en ese tema junto a la asociación pero no se ha ejecutado nada hasta ahora.

**Participante 5.**

No se tiene en el momento, pero cabe resaltar que Empaques del Cauca si está en la implementación de un programa de asesoría y acompañamiento al sector figuero. Es



importante que las capacitaciones también vayan dirigidas a los jóvenes, que es en un futuro quienes van a continuar con el proceso.

**4.3. ¿Existe alguna línea de crédito que incentive la producción del Fique en el Cauca?**

**Participante 1.**

Como política el Proyecto que tiene el gobierno nacional a través de finagro, es un programa de recursos de la nación, en la cual se estableció un convenio con el banco agrario, tiene estipulada esa línea de inversión y acompañamiento financiero, esto quiere decir que si existe el apoyo financiero a través de la línea de crédito. Nosotros como departamento y el Banco

Agrario tienen un acuerdo en el que se puede servir como garantes al productor que solicite crédito, y se respalda ese 20% de garantía que el productor no lo tiene para que su crédito sea viable y no se les exija fiador.

**Participante 2.**

Si, actualmente Empaques del Cauca S.A tiene un convenio con Banco Agrario donde hay unas opciones de crédito, por un lado es ampliación del cultivo, para renovación, siembra, cuando los productores son nuevos y compra de maquinaria para desfibrado.

**Participante 3.**

A través del consejo directivo nacional de la cadena productiva del fique, su agroindustria y el ministerio de agricultura, se logró que el Banco Agrario abriera una línea de crédito especial para fique en el cual le dan tres años de gracia que es el periodo vegetativo de la planta de fique y a partir del cuarto año ya empiezan a cancelar cuotas constantes por el crédito.

**Participante 4.**

Si, la línea de crédito existe en este momento con el Banco Agrario, se espera de igual manera que quienes hayan salido beneficiados con el crédito sepan aprovecharlo y en realidad lo empleen para lo que fue solicitado.

**Participante 5.**

Si, por medio de la empresa Empaques del Cauca se realizó un convenio con el Banco Agrario, es la única entidad que es ente momento facilita este servicio a el sector fiquero del departamento del Cauca.

**4.4. ¿Qué oportunidades o beneficios piensa usted que el gobierno puede ofrecer a los productores de fique?**

**Participante 1.**

Teniendo en cuenta las debilidades ya mencionadas, creería que la forma sería brindando el acompañamiento financiero, técnico, el apoyo comercial y la apertura de mercados

nacionales e internacionales, si esta es una línea promisoría, este es el apoyo que el gobierno nacional, departamental y municipal debe ofrecer a estos productores.

Adicional a esto, sería involucrar a la Universidad del Cauca, a Corpoica, al Ica, en el sentido de hacer acompañamiento en la parte de ciencia, tecnología e innovación para mirar qué otras alternativas podemos encontrar en las potencias que tiene este cultivo de fique.

**Participante 2.**

La mejor manera sería con la línea en que trabaja el gobierno y es con proyectos, proyectos de inclusión, proyectos que los llevan a tecnificarse, a innovar y sobre todo de apoyo con ellos en el cultivo, donde se pueda ir haciendo escalonadamente por cada eslabón de la cadena productiva.

**Participante 3.**

La facilidad de crédito para nuevos cultivos y para renovación de cultivos. Otro aspecto en el que podría intervenir, dado los riesgos que se presentan con el tema del cambio climático sería la parte del seguro de cultivos, se podría hacer por medio del mismo Banco Agrario.

También la parte de apoyo a la maquinaria, a la tecnificación de los cultivos e incluso ya pensar en sistemas de riego para el fique dado el inconveniente del cambio climático.

**Participante 4.**

Teniendo en cuenta que el proceso del cultivo del fique es muy largo y muy costoso, uno de los beneficios sería el mejoramiento del precio.

También se podría ofrecer unos subsidios para estudio a los hijos de los figueros.

**Participante 5.**

Qué bueno sería que el gobierno diera incentivos al sector figuero, que aporte a tener una mejor calidad de vida y también apoyar el proceso de la adecuación de las vías, puesto que en algunos municipios se cuenta con una mala infraestructura vial y se empeoran cuando llega la época de invierno.

**5. Factor tecnológico**

**5.1. ¿Cómo cree usted que debería ser el paquete tecnológico del fique en el departamento del Cauca?**

**Participante 1.**

El paquete tecnológico debe partir de un acompañamiento de investigación y de ajuste tecnológico, con los elementos que Corpoica, el Sena, y las universidades han venido ya estudiando, y lo que se trata es de unir criterios entre estas instituciones y los productores para ir institucionalizando un paquete tecnológico nacional y departamental.

**Participante 2.**

Lo primero es poder iniciar un manual de manejo técnico y manual de manejo fisiológico para el cultivo, también se puede realizar en fases una buena fertilización, un buen abono y un manejo integral.

**Participante 3.**

El paquete tecnológico del fique básicamente se debería enfocar a la aplicación de los estudios que ya se han hecho para los jugos y la biomasa. Otra es enfocarse a la implantación de unos centros de beneficio tecnificados teniendo en cuenta la forma como están los cultivos actualmente en el departamento del Cauca, de esta manera que permitan a través de estos centros facilitarle al cultivador los procesos para que ellos no desfibrén sino que a través de un centro de beneficio tecnificado se haga esa labor de desfibrado y en ese mismo centro se haga el aprovechamiento industrial de los jugos y de la biomasa, para que luego retorne a los cultivadores vía mejor precio de la penca de fique, por tanto, generar un incentivo para que los cultivadores mejoren y hagan crecer sus cultivos.

**Participante 4.**

Una maquinaria más tecnificada, sería lo primordial para que el proceso sea más fácil de realizar.

**Participante 5.**

Una buena maquinaria que evite riesgos y que se comercialice a precios moderados. También poder realizar unos tanques para no contaminar el medio ambiente al realizar el lavado de la fibra de fique, buscar un método donde esa agua que sale después de realizar ese proceso se pueda regar a otros cultivos y así les sirva como abono.

**5.2. ¿Cómo se puede lograr que los productores comiencen a dejar atrás su sistema tradicional y empleen un proceso más tecnificado?****Participante 1.**

Se debe tener un acompañamiento institucional, y así haya una institución responsable que es este caso sería secretaría departamental de agricultura, secretarías municipales acompañados por Corpoica que es el que ha hecho la investigación, generar con ellos un proceso de socialización, capacitación y culturizar a cada una de las asociaciones, cabe resaltar que hay elementos de tradición que son importantes porque el conocimiento del agricultor vale más que el científico, porque es gente que ha experimentado en campo, pero al unir estos criterios se lograra mejores condiciones técnicas en campo.

**Participante 2.**

La mejor manera es demostrándoles, ellos fácilmente no dejan su conocimiento empírico, que de hecho es muy enriquecedor para la empresa, se busca que por medio de parcelas demostrativas, para que se den cuenta que teniendo unas buenas prácticas se puede obtener en el futuro una mejor calidad de fibra.

**Participante 3.**

Solamente en la medida en que se haga la parte de investigación y desarrollo de la maquinaria que actualmente utilizan y buscar la forma de desarrollar maquinaria que en primer lugar disminuyan los riesgos que hoy se tienen, como la de amputación, de pérdida de miembros y por otro lado que facilite la labor de desfibrado y la obtención de jugos y biomasa. Es tanto el atraso tecnológico que existe en el sector figuero, que hoy se utiliza exactamente la misma maquinaria que se utilizaba hace 75 años. De tal manera que la tecnificación que se puede lograr en el sector figuero es investigación para el desarrollo de una máquina mucho más eficiente, que sea menos exigente en su proceso para el cultivador y mucho más productiva que la que se tiene actualmente.

**Participante 4.**

Dejar el proceso tradicional es muy difícil en el sector figuero, pero se lograría en la medida que se les ofrezca un equipo más tecnificado, el cual genera menos riesgos, porque la máquina que se tiene actualmente es muy riesgosa a la hora de realizar el proceso de desfibrado, entonces sería una máquina que reduzca el riesgo para el figuero que la manipule.

**Participante 5.**

La tradición es tradición, pero lo que si se comparte es lo de asistencia técnica y con capacitaciones para lograr mejorar la calidad del producto, también es importante la maquinaria tecnificada para evitar la amputación de miembros superiores.

**¿Cuáles son las ventajas del sector figuero en el Cauca?****Participante 1.**

Nos va a contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores, al tomar este cultivo como un renglón tecnificado  
Crecimiento del Producto interno bruto, es decir mayores ingresos para la economía del departamento, generación de empleo.

**Participante 2.**

Ventajas, muchas porque es un producto al que no hay que aplicarle nada y da una fibra maravillosa después de ciertos años, la época de producción son después de tres años. En cuanto a manejo ellos no tienen que tener nada en especial, es tratar de darle las mejores condiciones a la planta y eso es muy fácil, y por otro lado tienen una ventaja y es que existe una empresa que les compra el producto en el mismo departamento, entonces las garantías existen para ser un buen productor de fique.

**Participante 3.**

Hay tres núcleos productivos de fique en el Cauca perfectamente identificados, con centro en el Tambo, en Totoró y Caldone, el hecho de tener esa concentración de los cultivos en esos tres núcleos, permite que se puedan desarrollar proyectos que impacte en el sector figuero con cierta facilidad.

Por otro lado las condiciones geográficas específicamente del departamento del Cauca le dan una gran fortaleza porque se tienen diferentes pisos térmicos y eso ayuda a que en la medida en que el cambio climático se evidencie, los cultivos se vayan desplazando sin que se afecte la producción de fique.

**Participante 4.**

Una de las ventajas que tiene este sector es que por ejemplo en el municipio de Totoró y más específicos en la vereda de Hato viejo no se ven cultivos ilícitos, ya que han optado por la siembra de fique, hortalizas y otros cultivos de pan coger.

Otra de las ventajas es el haber podido conformar una asociación en el departamento.

**Participante 5.**

Una de las ventajas es que la fibra ya está cogiendo su valor agregado y que el cultivo de fique dejó de ser un monocultivo, puesto que se pueden realizar cultivos asociados. Así mismo que al tener este cultivo no se tendría opción de siembras ilícitas. Otra es la ventaja que se viene a futuro como asociación, el poder aprovechar todos los desechos para la realización de diferentes productos.

**¿Cuáles son las limitantes del sector?**

**Participante 1.**

A raíz de que se da la oportunidad al incursionar el fique como fibra natural, es enfrentar la demanda que se ve a futuro, hacer alianzas estratégicas con las asociaciones, con instituciones y con los aliados comerciales que en este momento es Empaques del Cauca, el ayudar a esta empresa caucana a suplir la demanda que le va a llegar en fibra.

Cambiar de cultura hacia una parte agronómica tecnificada no es fácil, romper cultura es difícil, pero lo tenemos que hacer, puesto que los productores vienen manejando un proceso muy ancestral.

Otro reto es lograr que las instituciones como Ica, CRC y Sena, se involucren en este cultivo.

**Participante 2.**

Un mal manejo y esto hace que surjan enfermedades cuando no se hace un buen manejo de la planta, otra es el mal uso a la hora del desfibrado claro que la mayoría de la gente sabe que es lo que hace el fiquero, conoce su cultivo y el manejo de poscosecha.

En la parte agroindustrial se puede dar la desinformación, porque pueden ofrecer precios inferiores que no son, hay diferencia entre una bodega y una industria y Empaques del Cauca S.A es en este caso una industria.

**Participante 3.**

La principal es la desorganización del sector fiquero, no hay una organización representativa del sector fiquero, tan solo ahora Empaques del Cauca promovió la creación de la Asociación Multiactiva de Fiqueros del departamento del Cauca (ASMUFICA), pero es una organización que apenas se acaba de crear y que apenas

comienza a trabajar en pro del sector figuero.

**Participante 4.**

Las enfermedades que le atacan a la planta, hasta el momento no se han evidenciado estudios para ver la manera de contrarrestar o mitigar esos síntomas del cultivo.

**Participante 5.**

Se tiene temor a que las compañías procesadoras de fibra no sigan comprando la fibra.

*Anexo E Estudio de mercado para sacos elaborados en fique.*

**A. Las cinco fuerzas de Porter**

*Sector fiquero en el Cauca*

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	
Capital de trabajo	3
Capital humano	4
Infraestructura Física	3
Maquinaria y equipo	2
Desarrollo tecnológico	1



Rivalidad del Sector	
Crecimiento del sector	4
Competencia	3
Equilibrio de los competidores	2
Barreras de salida	4
Cooperación entre competidores	2



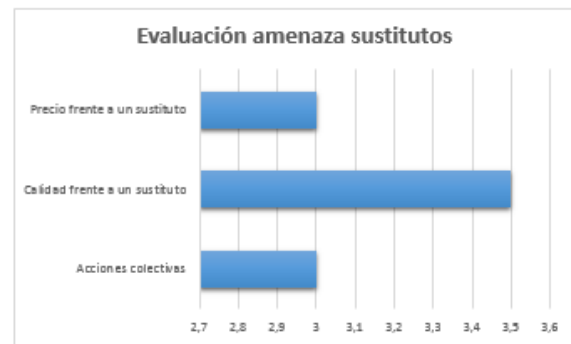
Poder de los proveedores	
Dependencia de los proveedores	3
Concentración de proveedores	2
Sustitutos de proveedores	3
Importancia del producto del proveedor	4
Costo de cambiar de proveedor	3
Posibilidad de integración hacia adelante	4



Poder de los compradores	
Dependencia de los clientes	3,5
Concentración de compradores	4
Concentración de ventas por competidores	3,5
Importancia de su producto para el comprador	4,5
Presión para bajar el precio	2
Importancia de la calidad del producto para los clientes	5
Posibilidad de integración hacia atrás	3
Nivel de información de su cliente	3



Amenaza de productos sustitutos	
Acciones colectivas	3
Calidad frente a un sustituto	3,5
Precio frente a un sustituto	3





CINCO FUERZAS	Puntaje obtenido	Promedio
Certificación de ingreso de nuevos competidores	52	2,6
Certificación de la rivalidad	60	3
Certificación de poder de los proveedores	63,33	3,166667
Certificación poder de negociación de los compradores	71,25	3,5625
Certificación amenaza de sustitutos	63,33	3,166667



## B. Matrices de estudio de mercado

Matriz 1. Importación de datos de Trade Map

Lista de los importadores para el producto seleccionado											
Producto: 630590 Sacos "bolsas" y talegas, para envasar, de materia textil (exc. de fibras sintéticas o artificiales, ...											
Unidad : Dólar Americano miles											
Importadores	200-1				100-1						
	valor importada en 2014	valor importada en 2015	valor importada en 2016	Promedio	Punto Promedio	Variación 2014 - 2016	Punto variación 2014- 2016	Variación 2015 - 2016	Punto Variación 2015 - 2016	Puntos totales	
Filipinas	3378	3795	9310	5.494,33	150	175,61	66	145,32	68	284	
Reino Unido	8792	8683	7910	8.461,67	195	-10,03	13	-8,90	23	231	
Alemania	5596	7323	7398	6.772,33	165	32,20	34	1,02	25	224	
Estados Unidos de América	6549	7761	6664	6.991,33	170	1,76	15	-14,13	22	207	
Francia	3822	3728	5779	4.443,00	140	51,20	41	55,02	48	229	
China	2348	2197	5180	3.241,67	134	120,61	58	135,78	66	258	
Corea, República de	11509	4641	4024	6.724,67	160	-65,04	3	-13,29	22	185	
Rumania	1674	2938	3692	2.768,00	130	120,55	58	25,66	36	224	
Singapur	4181	4197	3418	3.932,00	137	-18,25	8	-18,56	20	165	
España	2378	2920	2975	2.757,67	128	25,11	31	1,88	25	184	
Haití	57	1728	2899	1.561,33	117	4985,96	96	67,77	51	264	
Namibia	2428	2452	2585	2.488,33	125	6,47	16	5,42	27	168	
Botsuana	2801	5400	2524	3.575,00	136	-9,89	13	-53,26	12	161	
Tailandia	839	1825	2506	1.723,33	121	198,69	68	37,32	41	230	
Canadá	4511	2561	2505	3.192,33	133	-44,47	4	-2,19	24	161	
Italia	2552	2661	2470	2.561,00	127	-3,21	14	-7,18	23	164	
Malasia	1793	1892	2119	1.934,67	123	18,18	28	12,00	31	182	
Emiratos Árabes Unidos	3723	2518	2045	2.762,00	129	-45,07	4	-18,78	20	153	
Dinamarca	1383	956	1842	1.393,67	116	33,19	36	92,68	55	207	
Bélgica	1917	1384	1609	1.636,67	119	-16,07	9	16,26	32	160	
Egipto	859	2669	1580	1.702,67	120	83,93	50	-40,80	16	186	
Tayikistán	491	427	1576	831,33	84	220,98	72	269,09	77	233	
México	1242	1146	1418	1.268,67	115	14,17	20	23,73	35	170	
Libano	838	604	1205	882,33	98	43,79	38	99,50	58	194	
Suecia	770	851	1172	931,00	103	52,21	42	37,72	41	186	
Viet Nam	1559	2365	1162	1.695,33	118	-25,47	7	-50,87	13	138	
Fiji	94	93	1142	443,00	54	1114,89	90	1127,96	98	242	
Senegal	318	468	973	586,33	68	205,97	70	107,91	61	199	
Suiza	723	897	962	860,67	96	33,06	35	7,25	28	159	
Arabia Saudita	1344	1619	939	1.300,67	116	-30,13	5	-42,00	15	136	
Ecuador	1337	339	934	870,00	97	-30,14	5	175,52	70	172	
Bulgaria	640	509	865	671,33	77	35,16	37	69,94	52	166	
Zambia	310	864	793	655,67	76	155,81	62	-8,22	23	161	
El Salvador	226	301	792	439,67	53	250,44	73	163,12	69	195	
Países Bajos	1108	1262	792	1.054,00	113	-28,52	6	-37,24	16	135	
Jordania	727	1031	785	847,67	94	7,98	17	-23,86	19	130	
Australia	415	892	767	691,33	79	84,82	52	-14,01	22	153	
Israel	1037	907	745	896,33	100	-28,16	6	-17,86	21	127	
Eslovaquia	1347	1379	728	1.151,33	114	-45,95	4	-47,21	14	132	
Austria	675	689	724	696,00	80	7,26	17	5,08	27	124	
Irlanda	769	588	718	691,67	79	-6,63	14	22,11	34	127	
Noruega	7432	6595	705	4.910,67	145	-90,51	1	-89,31	5	151	
Rusia, Federación de	240	174	698	370,67	48	190,83	67	301,15	78	193	
Ruanda	553	699	574	608,67	70	3,80	15	-17,88	21	106	
Burkina Faso	179	104	552	278,33	38	208,38	71	430,77	82	191	
Portugal	374	398	540	437,33	52	44,39	39	35,68	40	131	
India	698	360	506	521,33	63	-27,51	6	40,56	42	111	
Mauritania	303	405	488	398,67	49	61,06	44	20,49	34	127	
Qatar	658	579	467	568,00	67	-29,03	6	-19,34	20	93	
República Checa	483	342	458	427,67	51	-5,18	14	33,92	39	104	
Hungría	341	381	444	388,67	48	30,21	33	16,54	32	113	

## Matriz 2. Países preseleccionados

No.	PAIS	PRINCIPALES COMPETIDORES	PUNT-COMC. COMPETIDOR	EXPORTACIONES COLOMBIANAS	PUNTAJE EXPORT. COLOMB.	PARTIC. COLOMB.	PUNTAJE PART. COLOMB.	ARANCEL GENERAL	PREFEREN. CIA. ARAN. COLOMB.	ARANCEL COLOMB.	PUNTAJE ARANCEL. COLOMB.	PUNTAJE TOTAL
4	Estados Unidos de América	6,1%, Canadá 4,8%, India 4,5%, Hong Kong 4,3%, Brasil 3,7%	23	3	20	0,40%	30	6,00%	6,00%	0,00%	40	113
10	España	China 7,3%, Francia 6,5%, Portugal 5,4%, Alemania 4,8%	44	0	1	0,10%	20	6,20%	6,20%	0,00%	43	110
5	Francia	China 44%, Tínez 12,4%, Bélgica 11,2%, India 3,6%, Turquía 3%, Rumanía 3%	39	0	1	0,10%	20	6,20%	6,20%	0,00%	43	96
3	Alemania	Reino Unido 23,9%, Polonia 23,2%, España 17,8%, China 9,1%, Países Bajos 7%	45	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	43	92
15	Italia	Reino Unido 14%, Polonia 4,6%, Países Bajos 4,5%, Francia 4,2%	33	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	43	80
20	Noruega	22,6%, Dinamarca 7,7%, Australia 7,4%, Bulgaria 7%, EEUU 6,3%	42	0	1	0,00%	1	0,00%	0,00%	0,00%	35	79
2	Reino Unido	22,8%, India 2,8%, Tailandia 1,8%, Indonesia 1,5%, EEUU 1,5%	28	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	43	72
8	Rumanía	41,6%, Polonia 8%, China 1,9%, Países Bajos 1,4%, España 1%	22	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	43	70
18	Bélgica	13,4%, China 12,6%, Sudáfrica 10,5%, Alemania 8%	21	0	1	0,00%	1	6,20%	6,20%	0,00%	43	68
6	China	14,6%, Viet Nam 3,9%, Italia 3,3%, Alemania 3,5%, Corea 1,7%, Japón 1,5%, EEUU 1,5%	41	0	1	0,00%	1	14,00%	0,00%	14,00%	23	67
19	Egipto	Turquía 17,3%, Finlandia 9,1%, China 4,9%, Arabia Saudita 4,7%	36	0	1	0,00%	1	35,00%	0,00%	35,00%	16	67
13	Tailandia	32,6%, Japón 8,5%, India 8,5%, Corea 3,2%, Taipei 1,4%, Italia 0,7%	44	0	1	0,00%	1	10,00%	0,00%	10,00%	27	63
17	Emiratos Árabes Unidos	India 5,4%, Paquistán 1,3%, Hong Kong 1,2%, Reino Unido 1%	27	0	1	0,00%	1	5,00%	0,00%	5,00%	43	62
14	Canadá	Reino Unido 3,3%, Tailandia 3%, Japón 2,1%, Taipei 0,9%	34	0	1	0,00%	1	5,00%	5,00%	0,00%	43	61
9	Singapur	8,3%, Hong Kong 5,1%, Malasia 3,9%, Indonesia 3,2%, India 3%	42	0	1	0,00%	1	0,00%	0,00%	0,00%	35	59
1	Filipinas	China 73,3%, Malasia 20%, Viet Nam 2%, Singapur 1,7%, Australia 1,1%, Taipei 0,4%	38	0	1	0,00%	1	15,00%	0,00%	15,00%	25	47
7	Corea, República de	Viet Nam 0,3%, Reino Unido 0,3%, EEUU 0,2%, Alemania 0,1%	18	0	1	0,00%	1	8,00%	0,00%	8,00%	30	47
16	Malasia	China 66,2%, Singapur 4,8%, Indonesia 2,3%, Reino Unido 1,3%, Alemania 0,6%	34	0	1	0,00%	1	20,00%	0,00%	20,00%	20	36
11	Nepal	6,7%, Botswana 6%, Italia 1,9%, China 1,2%, Zona Nep 0,7%	19	0	1	0,00%	1	20,00%	0,00%	20,00%	20	34
12	Botswana	0,5%, China 0,45%, Hong Kong 0,2%, India 0,2%, EEUU 0,2%	18	0	1	0,00%	1	20,00%	0,00%	20,00%	20	32

### Matriz 3. Selección de mercado

MATRIZ DE SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO						
I. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO						
	Estados Unidos		España		Francia	
		Puntaje		Puntaje		Puntaje
<b>A. FACTORES ECONOMICOS</b>						
Inflación	2,20%	2	1,60%	3	1,10%	5
Tasa de interés	1,3%	3	0,00%	5	0,00%	5
Tipo de cambio en relación al dólar	1	3	1,17	5	1,17	5
PIB Corriente	16.780.197 €	5	1.118.522 €	2	2.228.857 €	3
PIB per cápita	51.931 €	5	24.100 €	2	33.300 €	3
Balanza bilateral con Colombia	-\$22.471.089.099	1	-\$301.379.077	5	-\$558.845.869	3
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>		<b>22</b>		<b>24</b>
<b>B. SITUACION POLITICA</b>						
Estabilidad gobierno	Estable	5	Estabilidad media	4	Estable	5
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>4</b>		<b>5</b>
<b>C. POBLACION</b>						
Población	323.127.513	5	46.528.966	3	67.024.559	4
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>3</b>		<b>4</b>
<b>D. TRANSPORTE</b>						
<b>AEREO</b>						
Flete US\$/kg +500	1,1	5	4,45	2	1,45	4
<b>MARITIMO</b>						
Contenedor 20"	462	2	417	3	150	5
Frecuencia	7	5	7	5	7	5
Tiempo Tránsito	12	5	22	3	22	3
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>		<b>13</b>		<b>17</b>
<b>E. IDIOMA</b>						
INGLES/ESPAÑOL/FRANCES/OTRO	Inglés	3	Español	5	Frances	2
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>5</b>		<b>2</b>
<b>F. EXPERIENCIAS COMERCIALES</b>						
Con entidades estatales PROCOLOMBIA	Si	5	Si	5	Si	5
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>5</b>		<b>5</b>
<b>G. BARRERAS COMERCIALES</b>						
Arancel que paga Colombia	0,0%	5	0,0%	5	0,0%	5
Arancel que pagan terceros	6,0%	3	6,2%	5	6,2%	5
IVA	0%	5	21%	2	20%	3
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>		<b>12</b>		<b>13</b>
<b>H. EXPORTACIONES COLOMBIANAS</b>						
Total US\$ Exportados	3	5	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>I. COMPETENCIA</b>						
Internacional	China 62,6%, Paquistán 6,1%, Canadá 4,8%	1	Hungría 39,3%, Italia 28,2%, China 7,3%, Francia 6,5%	5	China 44%, Túnez 12,4%, Bélgica 11,2%, India 5,6%	3
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>5</b>		<b>3</b>
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>73</b>		<b>70</b>		<b>74</b>