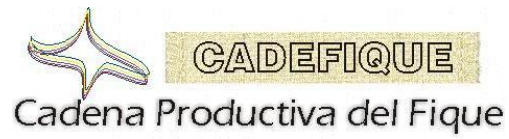


CADENA PRODUCTIVA NACIONAL DEL FIQUE



ACUERDO SECTORIAL DE COMPETITIVIDAD DEL FIQUE 2010 - 2025



Bogotá D.C., Mayo de 2012

CONTENIDO

	Página
Agradecimientos	04
Propósito del Acuerdo	05
1. Diagnóstico Estratégico de la Cadena del Fique	06
2. Visión de Futuro	37
3. Plan Estratégico	41
4. Planes Operativo	44

LISTADO DE TABLAS

	Página
1. ICR Especial Fique 2007 – 2010	07
2. Línea Crédito Tradicional Fique 2002 – 2010	08
3. Línea Especial de Crédito AIS (DTF -2)	08
4. Alianzas Productivas en Fique 2002 – 2009	09
5. Precios Empaques plásticos y de fique, 2006	22
6. Proyectos formulados demandas tecnológicas del Fique	28
7. Visión de futuro Cadena Productiva del Fique (2010 – 2025)	38
8. Plan de Acción Cadena Productiva del Fique 2012	45
9. Evaluación Plan de Acción Cadena Productiva del Fique 2011	46

AGRADECIMIENTOS

La Cadena Productiva del Fique Natural y su Industria agradece muy especialmente a las entidades y empresas que contribuyeron en este nuevo Acuerdo de Competitividad:

- Artesanías de Colombia S.A.
- Compañía de Empaques S.A.
- Coohilados del Fonce Ltda.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria - Corpoica
- Departamento Nacional de Planeación - DNP
- Federación Nacional de cultivadores, artesanos y procesadores de Fique-Fenalfique
- Empresa Cooperativa Fibras Naturales Santander - Ecofibras Ltda.
- Empaques del Cauca S.A.
- Industrias Spring S.A.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- SENA(regionalesNariño y Antioquia)

Y demás Comités Regionales, empresas, asociaciones, profesionales e instituciones que componen la Cadena Productiva Nacional del Fique - Cadefique Colombia.

PROPOSITO DEL ACUERDO

En el año 2004, con la participación del sector público y privado que trabajan el fique de Colombia y el acompañamiento de Corpoica y MinAgricultura fue firmado el Acuerdo Sectorial de Competitividad de la Cadena Productiva del Fique, estableciendo como propósito general trabajar de forma articulada para mejorar la competitividad del subsector fiquero nacional. A partir de la firma del Acuerdo, fue creado el Consejo Nacional del Fique que actúa como órgano consultivo ante el Estado colombiano.

Para el año 2010, el Consejo Nacional del Fique consideró oportuno y relevante, realizar la actualización del Acuerdo Sectorial de Competitividad, teniendo en cuenta, los cambios políticos y económicos del entorno local y mundial. Para ello, se realizaron 4 talleres de planeación estratégica con la participación de los actores de la Cadena Productiva y bajo la asesoría técnica del doctor Luis Eduardo Quintero Leal.

De igual forma, la Cadena Productiva considera conveniente efectuar una recomposición del Consejo Nacional que fortalezca la organización y dinamice los propósitos contenidos en el nuevo Acuerdo Sectorial, teniendo en cuenta lo establecido en la Resolución 186 de 2008 del MADR que contempla los requisitos para la inscripción de las Organizaciones de Cadena ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

1. Diagnóstico Estratégico de la Cadena del Fique.

Para la realización del diagnóstico estratégico se utilizó una metodología que diferencia el diagnóstico interno del diagnóstico del entorno y que a su vez, este último, se discriminó entre el entorno micro y el macro. Se realizaron tres (3) talleres participativos, durante los cuales se revisaron los temas y registraron las conclusiones consignadas en este documento.

El fique es una planta nativa de la región andina de Suramérica, de tal manera que solo se encuentra en Colombia y en muy pequeñas cantidades en Venezuela y Ecuador.

El agronegocio de la Cadena de Fique es la extracción de fibra de fique larga y corta para la producción industrial y artesanal de artículos para el sector agropecuario, construcción, hogar e industria. El valor de la producción es de \$33 mil millones de pesos y el volumen de producción es de 24.000 toneladas para el año 2010 (Consejo Cadena Fique, junio 17 y 18 de 2010 y Dirección de Política Sectorial del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, agosto 31 de 2010).

El fique es producido en Colombia por pequeños agricultores con eminente economía campesina en setenta (70.000) familias distribuidas en los departamentos de Nariño, Cauca, Santander, Antioquia, Caldas, Risaralda, Boyacá y Cundinamarca, principalmente. El fique utiliza alrededor del 20% del área de cada finca y genera una cifra similar de los ingresos de los productores.

La fibra es comprada mayoritariamente (aproximadamente el 80%) por la industria, representada en tres grandes empresas que confeccionan empaques, cordeles y telas. El resto es adquirido por alrededor de 4.900 artesanos que se dedican a la producción de empaques y artículos decorativos.

1.1. Diagnóstico del entorno

1.1.1. Diagnóstico del entorno macro

1.1.1.1. Fuerzas Político-Legales:

El entorno político – legal, dice que la política nacional ha sido favorable para el comportamiento de la Cadena de Fique, si se juzga por la existencia de apoyos directos para su mejor funcionamiento. Los principales instrumentos de apoyo son transversales, es decir, que pueden ser utilizados por los productores de la Cadena o de cualquier otro sector agropecuario. Los más importantes para el eslabón primario son:

1. Incentivo a la Capitalización Rural – ICR: Es un beneficio económico que concede el Gobierno Nacional a través de FINAGRO a las personas naturales o jurídicas que adelanten nuevos proyectos de inversión orientados a capitalizar y modernizar la producción agropecuaria y pesquera, con créditos otorgados con recursos del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. El acceso a este incentivo se logra por la vía del crédito. Y esta es una gran limitante para los productores primarios de fique en razón a sus dificultades para acceder a crédito institucional por su debilidad para formular proyectos y por la ausencia de garantías para solicitarlos ante la entidad financiera.

Según el Programa Agro Ingreso Seguro AIS, los productores de fique han sido objeto de ICR para la producción, entre los años 2007 y 2010, por un monto aproximado de \$5 millones de pesos, según lo determina la Tabla 1.

Tabla 1. ICR Especial Fique 2007 – 2010 (Pesos colombianos)

AÑO	DEPARTAMENTO	VALOR PROYECTO	VALOR CREDITO	VALOR APOYO MADR
2009	Antioquia	2.400.000	1.900.000	660.000
2010	Santander	4.850.000	4.850.000	1.440.000
	Nariño	10.700.000	8.500.000	2.994.032
Total		17.950.000	15.250.000	5.094.032

Fuente: Programa AIS, octubre 1 de 2010.

2. Crédito ordinario y a tasas preferenciales: La oferta de crédito a los pequeños productores se hace a tasas de mercado ó a través de la línea Especial de Crédito, al DTF menos dos puntos. Existen problemas vinculados al crédito por falta de garantías y divulgación institucional. También por la estructura del negocio y por los requisitos que exigen los Bancos. Por el contrario, en el

departamento de Risaralda, se gestionaron créditos para siembras pero se presentó una falencia del Banco, dado quedeseembolsó el total del crédito al campesino, sin acompañamiento de la Compañía de Empaques S.A., y/o de la Alcaldía y se desviaron los recursos a otros tipos de producciones y de inversiones en la finca y/o personales. Este instrumento es poco usado por el sector fiquero.

En las tablas 2 y 3, se esboza la dinámica de dichos préstamos. Para el caso del crédito tradicional se han entregado en el periodo 2006 – 2010, para la siembra de fique, créditos por un valor de \$1.428 millones de pesos en 319 operaciones. Para el caso de la Línea Especial de Crédito LEC, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha apoyado con \$50 millones.

Tabla 2. Línea Crédito Tradicional. Fique 2002 – 2010(millones de \$)

Año	No. Créditos	Valor
2006	129	436
2007	92	447
2008	32	162
2009	45	254
2010	21	129
Total	319	1428

Fuente: FINAGRO, septiembre 30 de 2010.

Tabla 3. Línea Especial de Crédito AIS (DTF -2). (Pesos colombianos)

AÑO	DEPARTAMENTO	VALOR PROYECTO	VALOR CREDITO	VALOR APOYO MADR
2008	Nariño	47.559.000	36.045.000	11.717.601
	Boyacá	4.000.000	3.000.000	706.500
	Santander	12.500.000	10.000.000	3.532.500
2009	Nariño	104.250.000	84.900.000	26.868.975
2010		24.000.000	19.500.000	5.023.125
	Cauca	12.500.000	10.000.000	2.364.001
Total		204.809.000	163.445.000	50.212.702

Fuente: Programa AIS - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, agosto 6 de 2010.

3. Fondo Agropecuario de Garantías – FAG. Está a disposición de los productores de fique para respaldar los créditos bancarios, pero poco se utiliza por el reducido monto de los créditos, el alto trámite necesario y porque muchos productores no tiene formalizada su propiedad de la tierra o tienen propiedad colectiva, como es el caso de los indígenas.
4. Exenciones tributarias.El fique no está contemplado como uno de los cultivos de tardío rendimiento beneficiados con exenciones tributarias. Tampoco se utilizan las exenciones de pago de impuesto de renta sobre utilidades anuales porque son pequeños productores que difícilmente declaran renta.
5. Apoyos económicos de Acción Social y MIDAS – ARD / CAPP.Entidades de apoyo al desarrollo alternativo como el Programa Presidencial de Acción Social tienen apoyos económicos que cofinancian la compra de maquinaria (desfibradoras e hiladoras), colinos y asistencia técnica. En ese sentido, MIDAS – ARD / CAPP, otorgaron apoyos muy adecuados. Sin embargo, la única observación es que si bien el acceso de la población es fácil y óptimo, una vez terminado el programa, la comunidad queda sin continuidad y se pierde el acompañamiento a estos procesos.
6. Administraciones municipales.apoyan el cultivo y la dotación de maquinaria de desfibrado de fique.
7. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural,por medio del Programa de Apoyo a Alianzas Productivas – AAP, colabora en el mantenimiento de fique y en la construcción y operación de los Centros de Beneficio Comunitario –CBC’s (ver tabla 4).

Tabla 4. Alianzas Productivas en Fique. 2002 – 2009. (millones de pesos).

AÑO	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	BENEFICIARIOS	HECTAREAS	VALOR TOTAL (Millones de \$)	VALOR I.M. (Millones de \$)
2004	ANTIOQUIA	Amalfi, Yolombó, Gómez Plata	47	N.A.	699	182
2005	SANTANDER	Aratocha, Curití, Mogotes y Onzaga	240	240	1.338	509
2006	RISARALDA	Pueblo Rico	55	313	853	256
2007	ANTIOQUIA	Támesis, Jericó y Montebello	81	N.A.	594	136
	NARIÑO	Guaitarilla	70	175	863	336
2008			El Tambo	44	110	465
TOTAL			537	838	4.811	1.566

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, junio de 2010.

8. Incentivo al Almacenamiento del Fique – IAF. Es un instrumento de carácter específico, según las resoluciones 122 de abril 16 de 2010 y 357 de octubre 1 de 2010 expedidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. A través de este instrumento se financia a la industria el almacenamiento de los excedentes de cosecha, para incentivar su compra oportuna a los productores. Para el año 2010, el programa tiene una cobertura de 4.000 toneladas que se almacenan con incentivo hasta el 21 de diciembre.

Apoyos directos para el eslabón industrial y artesanal son:

1. Se aplica la exención de IVA para sacos e hilos de fique de un cabo.
2. Existen apoyos de PROEXPORT para promover las exportaciones de productos de la cadena y de BANCOLDEX para financiar las exportaciones pero no se usan porque la industria dejó de exportar.
3. Existe la exención tributaria como estímulo a la inversión y reconversión productiva, modernización de equipos y maquinaria fiquera, pero no se utiliza desde hace muchos años porque no hay planes de expansión y modernización tecnológica.

Se presenta buena investigación y apoyo tecnológico en el desarrollo y diseño de artículos decorativos artesanales.

En Ciencia y Tecnología, los apoyos se dan en forma puntual, por convocatoria y por gestión de las empresas que formulan los proyectos.

A continuación se enumeran las principales instituciones que apoyan con convocatorias y recursos para la investigación y desarrollo tecnológico:

1. SENA, facultado por la Ley 344 de 1996.
2. Colciencias.
3. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
4. Fondo Fomipyme–MinComercio.
5. Programa SINA II – MinAmbiente
6. Gobernaciones (Secretarías de Agricultura, Secretarías de Competitividad).
7. USAID Programa MIDAS.
8. Universidades (Nacional, Pontificia Bolivariana, Industrial de Santander) .
9. Corpoica
10. Corporaciones Autónomas Regionales –(CAR's de Nariño, Cauca, Chivor, Cundinamarca, Santander, Risaralda, Caldas y Antioquia)

11. Empresas de Economía Mixta y Fundaciones de (ISAGEN, EPM y ARGOS)

En asistencia técnica, se observa amplia oferta de proyectos institucionales y empresariales para nuevas siembras en Nariño, Antioquia, Risaralda y Caldas, liderados por la Compañía de Empaques S.A. De otro lado, se observa escasa asistencia técnica permanente en el Cauca y Santander, en especial en cultivos tradicionales. También hay que señalar que se carece de asistencia técnica integral, es decir como servicio de extensión agrícola. Otro aspecto a destacar es que los productores tradicionales, que se caracterizan por poseer escasos recursos económicos y baja escolaridad, demandan muy poca asistencia técnica porque no tienen conciencia de los beneficios.

Finalmente, hay una oferta importante de asistencia técnica para las actividades artesanales pero los resultados son pobres en términos de crecimiento por el tamaño de su mercado específico.

A continuación se enumeran las principales instituciones que financian la asistencia técnica para todos los eslabones de la Cadena de Fique:

1. Gobernaciones de Nariño, Cauca, Antioquia, Santander, Cundinamarca, Boyacá. Caldas, Norte de Santander y Risaralda.
2. Corporaciones Autónomas Regionales - CAR's (antes mencionadas).
3. ISAGEN, Fundación ARGOS, EPM y Fundación SMURFITCartón de Colombia - FSCC.
4. Alcaldías municipales por medio de Umata's (Unidades Municipales de Asistencia Técnica) y Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial (CPGA's).
5. Empresas Industriales de fique como Empaques del Cauca S.A., COOHILADOS del FONCE Ltda., ECOFIBRAS Ltda. y Compañía de Empaques S.A.
6. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y la Mesa Sectorial del Fique.
7. Artesanías de Colombia S.A.
8. Programa Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.
9. Cooperación Internacional (MIDAS – USAID, Corporación Atelier – Valencia, España).
10. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural por medio de sus Programas: Oportunidades Rurales, Apoyo Alianzas Productivas y AIS (Incentivo a la Asistencia Técnica – IAT).

En temas comerciales para todos los eslabones de la Cadena de Fique, se destacan las siguientes instituciones:

1. PROEXPORT
2. Artesanías de Colombia S.A.
3. Compañía de Empaques S.A., ECOFIBRAS Ltda., COOHLADOS del FONCE Ltda., Spring S.A., Hilanderías Colombia Ltda., y Empaca S.A.
4. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural por medio del Programa de Oportunidades Rurales para la participación en Ferias y sondeos de mercados y a través de los Fondos Rotatorios de las Alianzas Productivas.

En materia de apoyos para el desarrollo empresarial y gremial, para toda la Cadena de Fique, se señalan las instituciones más importantes:

1. Entidades de Cooperación Internacional (Midas – USAID, Atelier - España, Fundación Ford y FSCC).
2. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.
3. Cámaras de Comercio en aspectos como legalización, capacitación y asesoría tributaria.
4. Compañía de Empaques S.A., y ECOFIBRAS Ltda.

En el ámbito internacional, la producción de fibras naturales en el mundo es una actividad protegida y reconocida por el efecto económico y social. Las instituciones que les brindan apoyos son:

1. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO (en diversos temas como capacitación, información estadística, financiación y entorno institucional mundial, entre otros).
2. Centros de Investigación financiados por Brasil.
3. Instituto Nacional de Fibras Naturales –INFN en Polonia.
4. Ministerio del Yute de la India.
5. Centro Nacional de Fibras Naturales en el Ecuador (CENFIN).
1. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE - CUBA

En el tema de aranceles, en Colombia se aplica un arancel del 20% para la importación de fibras de yute y sisal. También se conoce que en la negociación del Tratado de Libre Comercio – TLC con Europa se negoció la reducción arancelaria a veinte (20) años, para llegar al 0%. Como tendencia, se espera que en futuras negociaciones se pacte la reducción de aranceles para la importación de fibras naturales.

El arancel para las exportaciones de fique a otros países es de cero (0%).

En políticas sanitarias y ambientales para la fibra de fique y fibras naturales competidoras se contempla:

- Colombia, por medio del ICA, exige y expide permiso sanitario para la importación de fibras naturales.
- El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en Colombia expidió y está en vigencia, la Resolución 224 de 2007 (Reglamento Técnico No. 2 de Empaques) sobre el uso de empaque nuevo para productos agrícolas.
- Existe la Norma IJO – ISO, como norma internacional para la fabricación de los sacos en fibra natural.
- Mediante Resolución 1083 de 1996 del Ministerio de Ambiente y Resolución 1385/10 del Ministerio de Transportes se reglamenta sobre el uso de agrotexiles de fibras naturales en obras de licenciamiento ambiental y del sector de infraestructura y construcción de vías.

En la actualidad, se presenta la tendencia mundial a privilegiar el uso de material biodegradable y amigable con el ambiente. Por ejemplo, en México, España y China se promulgó legislación para el cobro por el uso de bolsas plásticas en los supermercados y almacenes, como medida de desestímulo al uso de materiales contaminantes no biodegradables.

En relación con normas sobre competencia, se menciona que Colombia tiene una normatividad que impide las prácticas desleales de comercio.

Sobre restricciones al uso del suelo y recursos naturales, se destaca que:

- No existen restricciones para la producción de fique dentro de las zonas de uso agrícola.
- En la normativa internacional, existen restricciones encaminadas a garantizar la inocuidad de los empaques.
- Existen restricciones para uso de aguas y lavado de fibras en fuentes hídricas (Decreto 1594 de 1984 del Ministerio de Ambiente).

1.1.1.2. Fuerzas Económicas:

El comportamiento de la Cadena de Fique estará influenciado en los próximos años, según las expectativas y los estudios económicos actuales, por un entorno económico en el cual el comportamiento del PIB Nacional crecerá a tasas superiores al 4% anual. Los sectores que mayor dinámica de crecimiento presentarán son el minero – energético y la construcción; en tanto que el sector agropecuario, que

es el que afecta directamente el desempeño de la Cadena, al parecer tendrá un comportamiento creciente pero en valores más moderados (entre el 2 – 2.5% anual).

El comportamiento del empleo y subempleo se espera en niveles altos, cuando menos mientras surten efectos las políticas de empleo del gobierno nacional.

El ingreso per cápita se espera con un crecimiento notorio, pero por la dinámica económica, ese crecimiento estará concentrado en los sectores más dinámicos (minero – energético e infraestructura).

Las tasas de interés de corto y largo plazo se esperan relativamente bajas en razón al comportamiento del IPC e IPP que será inferior al 5% anual.

La tasa de cambio tendrá un comportamiento con tendencia a la baja como consecuencia del crecimiento de las exportaciones minero – energéticas, del ingreso de capitales extranjeros y del endeudamiento público, en tanto que el precio del petróleo se proyecta a niveles medios (US\$ 50 – 70 / barril).

Como consecuencia de esa tendencia económica se prevé que la Cadena tendrá oportunidades para la importación de bienes de capital favorecidas por la tasa de cambio y para el crecimiento y la modernización gracias a las bajas tasas de interés, mientras que no deben esperarse grandes crecimientos de la demanda por el modesto comportamiento del PIB agropecuario, del empleo y del ingreso per cápita.

1.1.1.3. Fuerzas Tecnológicas:

En la Cadena de fique se dan las siguientes conclusiones dentro de las fuerzas tecnológicas:

- Gran crecimiento de las investigaciones y de los desarrollos de nuevos productos, en especial en jugos y bagazos de fique.
- Mayor disponibilidad de recursos para la investigación y desarrollo tecnológico por la interacción empresa – academia.
- Es notoria la falta de investigación agronómica en el cultivo, en el manejo de labores como fertilización, control de plagas y enfermedades del fique, lo cual repercute en el comportamiento extractivo sin domesticación ni desarrollo del cultivo.

- Se requieren trabajos investigativos en selección de plantas élites, zonas agroclimáticas óptimas, ecofisiología del cultivo con énfasis en biología de la floración.
- No existen institutos o entidades especializadas en la investigación para el fique, como tampoco existen recursos específicamente destinados a financiar permanentemente el desarrollo tecnológico.
- Respecto a adopción de tecnologías, no se presenta suficiente adopción por temas como insuficiente financiación, estudios inconclusos y falta de mercado real para los productos y tecnologías desarrolladas, particularmente en cuanto al aprovechamiento y uso de los jugos.
- En productos actuales y futuros del fique se requiere investigación aplicada y con mercados para los sacos, telas, hilos, cordeles y artículos artesanales que requieren técnicas de suavizado y nuevos telares. En felpas con los residuos y fibras cortas se requiere mayor especialización para la industria automotriz. En artesanías, se necesita continuar con la innovación y diseño de nuevos productos. En jugos, urge la concreción de productos de uso masivo, con mercados específicos de exportación y/o consumo nacional.

1.1.1.4. Fuerzas Sociales:

En la Cadena de fique se dan las siguientes conclusiones:

- En la dinámica de poblaciones humanas rurales, los censos muestran la migración acelerada a las ciudades. En especial los jóvenes se desplazan a zonas urbanas y entre las zonas rurales por actividades como recolección de hoja de coca. Al respecto, también se ha dado el desplazamiento de mano de obra de fique tanto de la parte primaria como tejedora de empaques hacia cultivos ilícitos, en especial en el departamento de Nariño donde han migrado de municipios como El Tambo, La Florida, Chachagüí, Imués, Guatarilla, Nariño y Pasto a zonas como Mallama, Samaniego y al departamento del Putumayo (La Hormiga y Puerto Asís).
- La edad promedio de la población productora está concentrada en adultos mayores y niños. La población entre 18 a 45 años ha migrado. Con los programas de nuevas siembras y por medio de programas del SENA como jóvenes rurales, se ha podido vincular población joven. Se debe tener en cuenta que con esta nueva población juvenil también sube la exigencia de mejores condiciones económicas y de técnicas y labores culturales menos exigentes

porque no están acostumbrados a grandes esfuerzos y no los realizan fácilmente.

- La escolaridad de los fiqueros es deficiente. Se tiene en un 83% primaria incompleta y 13% analfabeta. Esto trae como consecuencia la difícil comunicación y aceptación de cambios tecnológicos e informáticos para la asistencia y transferencia de conocimientos. Especialmente en Nariño, existe población que sabía leer y escribir pero no lo practicaron y lo olvidaron.
- Existe la tradición de la actividad fiquera que se repite y se transmite de generación en generación. Aunque también se da la actividad en nuevos municipios donde jamás se había sembrado fique.
- En la población indígena, principalmente del departamento del Cauca, la tenencia de la tierra es comunitaria, además la adjudicación de la tierra es del cabildo y sólo se puede vender la mejora. El derecho de venta es heredable y es sobre las mejoras. Con lo anterior se generan limitaciones para acceder al crédito en esta población indígena. De igual manera las asociaciones de productores indígenas deben estar inscritas ante el cabildo.
- Finalmente, el trabajo agrícola de los fiqueros es familiar y ha entrado en decadencia el trabajo en mingas o con mano a devolver.
- En la población productora fiquera predomina la propiedad sobre la finca donde se cultiva fique.
- En Nariño, especialmente, se dan muchas formas de trabajo asociado por medio de cuadrillas que van de finca en finca raspando el fique y donde el propietario acuerda muchas formas de remuneración. En Cauca y Nariño también se vende el corte o sea las hojas en las plantas.
- En Santander, por el contrario, una (1) persona tiene una máquina de desfibrado y va de finca en finca realizando la labor, así el dueño de la finca debe colocar el resto de la actividad, el corte de hojas, el fermentado, el lavado y secado, etc. La tenencia de la tierra es también del propietario - finquero y se trabaja de forma individual. El desfibrado se paga por arroba y su valor varía dependiendo de la cantidad generada, es decir que a mayor volumen procesado es menor el costo unitario. Se presenta también el sistema de corte en compañía, es decir, se tiene el corte de fique pero no se tienen los recursos para pagar mano de obra, mercado para los trabajadores, etc., entonces se da una forma de negociación que se denomina “a la quinta”, o sea cuatro (4) arrobas para el desfibrador y una (1) para el dueño del cultivo.

- Cabe destacar que en Pácora (Caldas), es el único sitio donde por ahora se va a vender la hoja cortada ya que la asociación municipal de fiqueros comprará el total de hojas verdes, sin desfibrar, a los campesinos para fabricar y comercializar, además de la fibra, champús, jabones y bioinsumos.
- La población que se dedica a hacer costales (tejedores artesanales) tiene la particularidad de no ser cultivadores, sólo comprar el fique, lo hilan y hacen el producto, costal especialmente ralo para empacar papa, zanahoria, yuca y alverja. Sobre el particular, se sabe que en Santander, desde el 2006, seiscientas (600) familias productoras de empaques artesanales han migrado a la artesanía decorativa, por el atractivo económico y social de la actividad.
- De otro lado, los hábitos ciudadanos en el uso de telas han cambiado y se hace necesario el uso de telas de fique suaves y que no causen picazón.
- Los costos de empaque y manipulación de granos en el comercio internacional han llevado a preferir el transporte a granel para productos agrícolas como café, arroz, soya y maíz, entre otros.

1.1.2. Diagnóstico del entorno micro:

Las amenazas a tratar y algunos de los aspectos a tener en cuenta son:

1.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores.

- En la Cadena de Fique se presentan amenazas por la entrada de nuevos competidores, especialmente nuevos productores de fibra y nuevos artesanos.
- Además se presenta la competencia entre los agricultores de nuevas siembras con los tradicionales, en la cual los nuevos reciben mayor apoyo y obtienen mejores rendimientos, formas de trabajo, etc.
- En la producción agrícola hay economías de escalas. Se ha determinado que si existen núcleos en donde los productores se organicen para hacer comercialización de doble vía y se beneficien por lo menos 50.000 matas en manos de 20 – 25 personas, se logran importantes ahorros en transporte, utilización de maquinaria comunitaria, tanques de fermentado, lavado y secamiento. Al respecto, se han analizado escenarios en la Vereda Azogue (El Tambo - Nariño) donde se han economizado \$546.000 en transporte

comunitario y un total de 2.000.000 en todas las actividades de manejo gracias a las economías de escala. En este ejemplo cuantificado se ha podido constatar que se ahorran en promedio \$150 pesos en toda la operación por kilogramo de cabuya seca extraído, aunque también hay datos de agricultores que han podido economizar hasta \$500 por kilo.

- En otro ejemplo, se encontró que ahorran hasta \$55.000 mensuales por el cambio del motor de gasolina a motor diesel, de manera que casi se paga el recambio de motor en un año. En Santander, por otro lado, se ahorra un 35% en este cambio de motor de gasolina a diesel, y se recupera la inversión en tres (3) años.
- La productividad de la mano de obra varía mucho de una región a otra. Una cuadrilla en Nariño saca doscientos ochenta (280) kilos de fibra seca en un día, en Antioquia setenta (70) kilos y en Santander, ciento cincuenta (150) kilos.
- Hay diferencias entre las máquinas de desfibrado que se usan en Bucaramanga y en Medellín. La de Bucaramanga es la tradicional, tiene mayor rendimiento y menor consumo de repuestos y reparaciones, que la de flujo continuo que se usa en Antioquia.
- Finalmente hay que decir que existen dieciséis (16) Normas de Competencia Laboral que a la fecha se han evaluado y certificado 56 personas.
- Las economías de escala no limitan la entrada de nuevos competidores porque los nuevos competidores pueden acceder a todas ellas.
- Diferenciación: En el mercado no existe diferenciación de productos, aun cuando se podría diferenciar por la variedad cosechada y sus características. La variedad ña de águila es especial para industria; las variedades ceniza y borde de oro para las artesanías. También se puede diferenciar por la zona agroecológica donde se encuentre cultivado y por la forma de extracción y beneficio.
- Diferenciación de productos: Existe tanto para la artesanía decorativa como para la industria, a través del Sello Ambiental Colombiano, NTC 5537/07 y NTC 5617/08 de productos industriales y artesanales. Se conoce también que existe diferenciación y preferencia de la cordelería producida por Coohilados del Fonce Ltda. En temas de empaques cafeteros también se tiene diferenciación de fibra natural de extracción ambiental. No hay desarrollo de producto diferenciado bajo el concepto de comercio justo y mercados verdes. Por parte de Artesanías de Colombia S.A., se trabaja en la diferenciación por

diseño y rescate de identidad cultural asociado a la población indígena Kamkuama. También se genera diferenciación por el Sello Hecho a mano y Denominación de Origen de la comunidad artesanal de Guacamayas – Boyacá. En el caso del empaque artesanal “Aratoca” existe también diferenciación y en el empaque de fique de raya roja para la papa del Cauca, que es producido mayoritariamente en el municipio de Nariño – Nariño por tejedores individuales de empaques bajo producción manual – artesanal. De igual manera, la comunidad de Curití(Santander), ya inicio el proceso para certificar las artesanías en fique con la denominación de origen (marca común).

- Los requerimientos de capital no son limitante para la entrada de nuevos competidores en el eslabón primario y artesanal, pero sí son una limitante para la entrada de nuevos competidores en la industria.
- En cuanto al acceso a tecnología, no es una limitante para el eslabón primario ni para las artesanías utilitarias ya que esa tecnología es pública; sin embargo es una limitante para la entrada de nuevos competidores en la industria y la artesanía decorativa.
- En el eslabón primario no se tienen restricciones de entrada por marcas o por uso de publicidad, por manejo de altos inventarios, por acceso a créditos y financiación como tampoco por acceso de canales de comercialización.
- La ubicación geográfica es limitante porque quienes producen lejos del mercado tienen que cubrir al todos los costos de transporte..
- La curva de aprendizaje no es compleja ni limitante.
- La capacidad de contragolpe en el sector primario, no existe, mientras que si es notoria en el eslabón industrial y en el artesanal, quienes tienen capacidad de reacción para evitar la entrada de competidores a sus mercados.
- En el caso de requerimiento de capital, para entrar en el negocio de la industria es altamente limitante, no así en el negocio artesanal.
- En cuanto a restricciones de desarrollo tecnológico, para entrar al procesamiento hay barreras de conocimiento tecnológico porque la industria no entrega sus conocimientos. De igual manera, Sí hay restricciones en el tema cultural para el “saber hacer” de la artesanía decorativa indígena.
- No hay restricciones por publicidad y tampoco restricciones por acceso al crédito.
- Si existen restricciones al requerir altos niveles de inventarios y también hay restricciones en la red de distribución de la industria que

está muy bien posicionada y cuenta con excelente logística. Aunque este punto es limitante no es insalvable porque se recuerda la vulnerabilidad del costal del fique ante una entrada con bajos precios de empaques por ejemplo de yute, como ya ocurrió en los años 80's.

- La curva de aprendizaje, si es restrictiva para la industria. Además la capacidad de contragolpe es fuerte.
- En el sector artesanal es limitante el alto nivel de innovación, calidad y diseño que se genera en empresas como Ecofibras Ltda.
- En conclusión, no existen importantes barreras de entrada al negocio en los eslabones primario y artesanal utilitario y la competencia se debe dar por calidad y bajo precio de los productos, mientras que en el eslabón industrial y en la artesanía decorativa si existen barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores.

1.1.2.2. Amenaza de rivalidad entre competidores existentes:

Se presenta alta amenaza por competencia entre oferentes de condiciones similares a lo largo de toda la cadena, inclusive en el eslabón industrial, por lo cual la tendencia es a reducir costos y bajar precios, otorgar promociones (pago de mercancía hasta 90 días), desarrollo de nuevos productos e innovación sobre los tradicionales, todo lo anterior a costa de los márgenes de utilidad de los productores. Este escenario se presenta además porque el mercado crece muy lentamente, además existe baja diferenciación de productos, y los costos fijos (fibra empleada) representan una porción muy importante de los costos totales.

1.1.2.3. Amenaza por presión de productos sustitutos:

- Se presentan productos potenciales sustitutos en fibras naturales como yute y sisal, además de productos del plástico. Excepto el sisal, todos los sustitutos tienen precios inferiores a los del fique y por eso tienen ventajas frente a los consumidores.
- En general se sabe que para todo producto en fique se tiene sustitutos. Es decir no se tienen productos que por calidad y demás características de la fibra, este sea único.
- Se piensa que el mercado y la cultura de preservación ambiental reducirán el uso y consumo de los productos provenientes del polipropileno.
- Se deberían revisar, por parte del Gobierno Nacional, los Incentivos perversos que privilegian la inversión en maquinaria para la producción y procesamiento de plásticos y también encontrar y

aplicar incentivos financieros para la producción figurara en cuanto a sus ventajas socioambientales.

- El sector de los plásticos tiene la siguiente dinámica: El procesamiento nacional de resinas plásticas, de 785 mil toneladas en 2006 creció 11,6% en 2007, al alcanzar 876 mil toneladas y descendió 2,6% en 2008, al registrar 853 mil toneladas. En general, el procesamiento de resinas plásticas registró el mismo comportamiento durante el período, excepto en las resinas PET para envases y láminas que creció durante los tres años. Los materiales más demandados en el trienio han sido los polietilenos (33,4%), los polímeros de propileno (25%), los policloruros de vinilo (21%), los poliestirenos (6,4%) y las resinas de polietilentereftalato PET (6,2%), los cuales representan en conjunto el 92% del total nacional. Al tomar en consideración la cifra de 45'101.766 habitantes permanentes en Colombia, resultado de proyecciones del DANE sobre el Censo General del 2005, el consumo per cápita anual de materias plásticas en el país es del orden de 18,9 kilogramos. El comportamiento en el consumo aparente local de materias plásticas entre 2006 y 2008 se explica por la demanda nacional final y por la fabricación de productos intermedios y finales de exportación. Además, pese a que en el último año no se registraron grandes inversiones en materia de capacidad instalada para trabajar materias plásticas, si se ha instalado nueva maquinaria y desarrollado otras líneas de producción (según www.colombianplast.com).
- En la consulta sobre fibras naturales y la evolución paralela de los precios del yute y las fibras duras con los precios del polipropileno y el petróleo crudo (Comité Sede de la FAO, Roma, 31 de enero - 1 de febrero de 2007, Sala de Filipinas, C277), se examinó la relación entre los precios de petróleo crudo y del polipropileno, así como la de los precios del polipropileno y los precios de las fibras naturales, mediante pruebas estadísticas. El análisis señala que los precios del petróleo y del polipropileno se mueven paralelamente, donde el último se ajusta rápidamente a las variaciones del primero. Los precios del sisal y del yute también revelaron una evolución paralela con los precios del polipropileno. Las pruebas indicaron que los precios del yute se ajustan más rápidamente que los precios del sisal, a las variaciones en los precios del polipropileno. No es seguro que los altos niveles actuales de los precios del petróleo se puedan mantener a corto plazo. Sin embargo, a largo plazo, los precios del petróleo pueden continuar la tendencia

ascendente, por consiguiente aumentaría la competitividad de las fibras naturales en comparación con el polímero de polipropileno.

- De otro lado, la CCI analizó el comportamiento de los precios de los empaques de plástico y fique, para el año 2006, en los municipios y departamentos donde es recopilada la información del Sistema de Información de Precios Agropecuarios – SIPSAA cargo de la Corporación Colombia Internacional – CCI (ver tabla 5).

Tabla 5. Precios Empaques plásticos y de fique, 2006.

Referencia Costal	Precio	Uso	Fabricado por
Fique 5 arrobas	2583	Papa del Cauca	Tejedores de Nariño
Fique Pastusa	1512	Papa Pastusa	Tejedores de Nariño
Fique Aratoca	1445	Papa Extra	Tejedores de Santander
Fique Raya Verde	1423	Papa en general	Industrias de fique
Plástico Amarillo	833		Industrias productoras de empaques de polipropileno e importadores.
Plástico Rojo	805	Papa industrial y cebolla	
Plástico Verde	779	arveja y zanahoria	
Plástico Blanco	720		

Fuente: SIPSAA – CCI, 2006.

1.1.2.4. Amenaza por poder de negociación de los compradores:

En este ítem se presentan grandes dificultades ya que se encuentra una Cadena con un alto grado de concentración de la demanda, porque hay una empresa que participa con grandes volúmenes, con bajas ganancias de los compradores, donde no hay presencia de productos diferenciados y porque hay asimetría de la información de precios y mercados.

Atenúa el riesgo de poder de negociación de los compradores el que no exista integración hacia atrás, que no existan costos alternativos por cambio de proveedor y de comprador, por el alto peso del costo de la materia prima dentro de los costos del comprador (en un costal representa el 60%) y por la alta importancia de la materia prima para los compradores.

1.1.2.5. Amenaza por poder de negociación de los abastecedores:

En el caso de la Cadena de Fique, no se presenta esta amenaza por el bajo poder de negociación de los productores de fique originado

en la multiplicidad de oferentes de cantidades pequeñas, la no diferenciación de productos y los bajos costos de cambio de proveedor.

1.2. Diagnóstico Interno:

1.2.1. Diagnóstico del Recurso Humano:

- La capacidad de la Cadena para desarrollar nuevas tecnologías es mediana.
- Existe alta experiencia y mucha capacidad de aportar trabajo en la actividad económica de los diferentes eslabones. Excepcionalmente, los nuevos actores de las plantaciones recientes tienen poca experiencia. En la parte industrial se tienen empresas entre 70 y 50 años de experiencia. En cuanto a los productores tejedores de empaques artesanales, es una actividad que data de la época prehispánica. Finalmente en las artesanías decorativas modernas se tienen sus inicios desde 1996, es decir lleva 14 años.
- En productividad laboral, o sea las unidades o valor producido por persona, hay una gran variedad de cifras, algunas altas y otras bajas, dependiendo del tipo de actividad productiva. Por ejemplo un cortador puede realizar 2500 a 3000 hojas al día pero también existen personas que solo cortan 100 hojas diarias. En general, se debe medir la productividad laboral con el indicador kilos de fibra seca: así en Nariño con una productividad alta se menciona que para producir 2.000 kilos en un año se necesitan 280 jornales, es decir se producen 25 - 40 Kg/jornal. En el Cauca una alta productividad por hectárea /año, en promedio requiere 36 jornales para mil (1.000) kilos, realizando la salvedad que en este departamento existen fincas con un área productiva del 20% de la finca (nuevos productores) y fincas de 100% de producción (tradicionales). En el sector de la industria, la productividad que tiene la mano de obra, se mide en el número de costales hechos en un día – jornal. En 2009, para procesar 40 toneladas diarias se necesitaron 250 personas.
- Como anteriormente se mencionó, el nivel educativo del eslabón primario, es muy bajo y se deben asumir los mismos datos para el caso de los tejedores de empaques. En el caso de los artesanos decorativos, el nivel de escolaridad aumenta y disminuye el nivel de analfabetismo. La industria mantiene altos niveles de escolaridad puesto que exige bachillerato completo para ingresar a trabajar.

- De otro lado, la capacitación del eslabón primario ha aumentado con la entrada de nuevos agricultores, en especial de los vinculados a la red de Compañía de Empaques S.A. La empresa Empaques del Cauca S.A., también dictó catorce (14) talleres en temas agroambientales a partir de las exigencias de la USAID. En general se puede decir que existe buena capacitación en los nuevos agricultores y bajo nivel de capacitación en los agricultores tradicionales.
- La calidad de la capacitación se refleja en la mejora de la productividad. Por ejemplo, los agricultores capacitados por el SENA aprenden haciendo y no en teoría. Los beneficiarios ven en una mejor calidad de fibra, en el mejoramiento de los procesos, incremento de los volúmenes, disminución de costos y en indicadores como el Coeficiente de Recursos Domésticos –CRD. La capacitación se recibe, se aplica y mejora el proceso bajo el acompañamiento del SENA Nariño y en la Red de Compañía de Empaques S.A. Lo anterior se ha realizado para 20 núcleos de desarrollo de cinco (5) municipios de Nariño, mejorando la competitividad de 288 agricultores de una red de productores que integra en toda Colombia a 11.000 agricultores, es decir contempla una cobertura entre el 10% - 20%. En general, se estima que en la red de esta empresa se han capacitado entre 3.500 y 5.000 personas en la parte agrícola y en aspectos productivos y muy poco en temas gerenciales, de desarrollo empresarial y contabilidad, entre otros asuntos.
- En el caso de los artesanos decorativos, aliados, proveedores y bajo asesoría de la empresa Artesanías de Colombia S.A., se presenta una óptima y permanente capacitación en temas productivos y administrativos.
- Se determina que en Colombia existen unos 24.000 productores, discriminados así: en Cauca, 10.000; en Nariño, 7.000; en Santander, 4.300; en Antioquia, 1.000; Risaralda, 300; Caldas, 800; Cundiboyacá, 500; y otros departamentos (Cesar, Guajira, Huila, Tolima), 100 productores. En la industria fiquera se aproximan a los 1.000 trabajadores. Finalmente, en la tejeduría de empaques y artesanía se estiman que trabajan unas 8.500 familias.

1.2.2. Diagnóstico del Recurso Organizacional:

- En la Cadena de Fique, se presenta bajo poder para tomar decisiones y baja capacidad de liderazgo exceptuando la red de Compañía de Empaques S.A. y Ecofibras Ltda.

- Se presenta también integración y organización de los productores primarios alrededor de empresas como Compañía de Empaques S.A., Y Ecofibras Ltda., y en asociaciones como AsprocofitamboCauca.
- La Federación Nacional de Cultivadores, Artesanos y Procesadores de la Cabuya Fenalfique, creada en 2007, para el año 2010 tiene la capacidad de agrupar y representar a todos los eslabones de la Cadena, esto es productores primarios, artesanos e industriales.
- También existen una gran cantidad de asociaciones municipales, que en general agremian entre el 20 – 30 % de los productores y artesanos.
- La actitud bajo la cual se da la asociatividad entre los campesinos está originada en la capacidad de captar recursos y otros beneficios, lo cual no genera cohesión y permanencia de esas organizaciones.
- La integración y organización de los artesanos decorativos se presenta asociada a agremiaciones departamentales de artesanos de diferentes sectores y materias primas como es el caso de Cundinamarca y Boyacá.
- En la industria se presentan procesos de selección y reclutamiento del personal que garantizan alta calidad de la mano de obra vinculada. En los demás eslabones la vinculación es informal.
- La motivación entre los productores es diferencial: los nuevos productores de Antioquia, Caldas, Nariño y Risaralda mayoritariamente tienen alta motivación, mientras es baja en los productores tradicionales de todo el país. Se traen dos ejemplos al respecto: 1. En San Bernardo – Nariño, están muy motivados por su Centro de Beneficio Comunitario – CBC, y debido a que la administración municipal apoya en forma decidida a los productores; 2. En todo el departamento de Antioquia, se originó un cambio de mentalidad bastante grande, donde el fique se convirtió en una disculpa para hacer desarrollo rural. Por el contrario, en Cauca están desmotivados por la falta de compra continua a pesar del Incentivo al almacenamiento de excedentes; esto se corrobora en que el 65% de los cultivos no se han cosechado desde hace año y medio y además están cambiando a otros cultivos. En Santander, se presenta un resultado de motivación ambiguo, por un lado, los productores de nuevos proyectos como la Alianza Productiva de 240 hectáreas de Fique en los municipios de Mogotes, Curití, Onzaga y Aratocha mantienen buenas expectativas y se asocian en Asdefique Santander; en cambio, los productores tradicionales mantienen la tendencia a sustituir el cultivo de fique por problemas como la floración, bajos precio, plagas y enfermedades. Finalmente, los artistas manuales están muy motivados, no así los tejedores de empaques y en cuanto a los artesanos decorativos su motivación depende de su circuito comercial y los

proyectos que estén trabajando tipo Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- El tamaño de las familias fiqueras es en promedio de 5 a 6 integrantes.
- El acceso a salud, vivienda, recreación y mejoramiento de Necesidades Básicas es muy deficiente para los productores primarios y artesanos.
- Anualmente, en el mes de noviembre se realiza el Encuentro Nacional del Fique, que para este 2010, llega a su edición número XI en San Gil – Santander. Se han presentado sus versiones en los diferentes departamentos fiqueros como Antioquia, Boyacá, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Nariño y Risaralda.
- No existen mecanismos de resolución de controversias y de conflictos alrededor del mecanismo de la Cadena Productiva del Fique.
- Finalmente, se carece de un sistema de información para la cadena como también de mecanismos para la organización del mercado.

1.2.3. Diagnóstico de Recursos Físicos:

- El país cuenta con disponibilidad alta de suelos y clima apropiados para ampliar la producción de fique.
- Como anteriormente se expresó, los fiqueros son propietarios de sus fincas, en su mayoría, por lo que acceden fácilmente a los recursos tierra y agua. Además el cultivo de fique no es exigente y se puede expandir con relativa simplicidad.
- Existen problemas de acceso a los servicios públicos como energía eléctrica, acueducto y alcantarillado y grandes deficiencias en carreteras y demás vías de comunicación.
- La infraestructura básica, instalaciones, maquinaria y equipos relacionados con la producción fiquera son muy deficientes, insuficientes y obsoletos.
- Sólo existen en el país, seis (6) Centros de Beneficio Comunitario - CBC en Guaitarilla, San Bernardo y El Tambo (Nariño); Girardota y Barbosa (Antioquia) y Mogotes – Santander.
- La provisión de insumos en las zonas productoras, es razonable y aceptable. De igual manera, la disponibilidad de repuestos y servicios es relativamente buena.
- La asistencia técnica y el acceso al crédito, como ya se dijo anteriormente, no es suficiente.
- El eslabón primario no tiene restricciones en canales de comercialización.

- La ubicación geográfica si se convierte en restricción para la producción fiquera.

1.2.4. Diagnóstico de Recursos Intelectuales:

- Aunque existe desarrollo científico y tecnológico disponible y aplicado, en general existe poca aplicación y recursos intelectuales, sumado a una deficiente disponibilidad de información. En las bibliotecas de universidades no hay una adecuada socialización y priorización de estudios.
- En la Guía Ambiental del Fique, segunda edición, abril de 2006, se condensaron más de cuarenta (40) tesis de grado y estudios de investigación alrededor del uso integral del fique.
- Se debe dar un mayor impulso a las investigaciones para el valor agregado de los jugos y del uso integral del fique.
- Los Centros de Beneficio Colectivo se han tenido que adaptar en su filosofía, porque el uso integral del fique no se ha dado completamente ante la imposibilidad de utilizar los jugos Sin embargo, existe un estudio (mediante Tesis de grado de Ingeniería Agroindustrial) de costos del CBC de la vereda Ricaurte de El Tambo - Nariñodonde se determina, en teoría y sin que este centro todavía este en funcionamiento, que mientras la extracción de un kilo de fibra seca de fique en finca cuesta \$1.097, en el CBC su costo de producción baja a \$980. En general, los CBC´s pueden ser una opción competitiva sí la gente gana dinero. Los CBC´s mejoran la calidad de la fibra. El CBC debe estar a borde de carretera y ser central a las 50.000 matas. Cabe decir finalmente, que el trabajo duro del fique hoy en día, es desfibrar a la intemperie, con lo que el modelo de CBC´s se adecua muy bien a esta exigencia del clima.
- Además existen series históricas de comercio nacional, importaciones de fibras naturales a Colombia y exportaciones de empaques y artesanías con información adicional de los costos de producción y precios de ventas, históricos nacionales (2002 – 2010), que se han consignado en las estadísticas del Ministerio de Agricultura y en la Cadena de Fique.
- La Agenda Prospectiva de Investigación de abril de 2009 se encuentra socializada y se realizó entre toda la Cadena de Fique. Priorizó el trabajo en telas, hilos y sapogeninas. Se debe ajustar, mejorar y actualizar a las necesidades actuales a partir de las demandas y proyectos identificados (ver tabla 6).

- Como conclusión de este punto, la asimetría en la capacidad de modernización y en el mejoramiento competitivo es enorme; la gran limitante competitiva radica en el eslabón primario para que sea la fibra, más barata y menos costosa, por lo que entonces se debe apostar mayoritariamente a la investigación del cultivo y en especial del beneficio, con valor agregado y hacia el uso integral del fique.

Tabla 6. Proyectos formulados para las demandas tecnológicas del sector Fiquero.

Demanda 1	Manejo integrado de plagas y enfermedades del fique		
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Estudios de las causas, agentes y síntomas de las enfermedades del fique (dormidera, estrella, desecación de la hoja, mal rosado, entre otras)	Determinación de las causas, agente transmisor y ciclo de vida de las plagas del fique (fusario, cochinilla, minador, entre otros)	Elaboración de protocolos y medidas preventivas del manejo integrado ecológico de plagas y enfermedades en el fique (MIEPEF).
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Corto y Mediano plazo

Demanda 2	Identificación, conservación y mejoramiento de germoplasma nativo de fique			
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores			
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Clasificación botánica, taxonómica y molecular del germoplasma nativo de fique	Establecimiento de bancos de germoplasma para conservación in situ y ex situ	Identificación y creación de los genes de resistencia a la floración, enfermedades, entre otras en plántulas y plantas adultas.	Desarrollo de plántulas y plantas adultas con resistencia a floración, enfermedades y plagas y mejores características fotoquímicas
Plazo de implementación	Corto plazo	Mediano plazo	Corto plazo	Mediano plazo

Demanda 3	Parámetros de calidad en materia prima y producto				
Segmento o eslabón atendido	Transformadores, Intermediarios, beneficiadores, proveedores de insumos				
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Actualizar y ajustar la NTC 992 de 1998, la cual establece los requisitos que deben cumplir y los ensayos a los cuales a los cuales se debe someter la fibra natural cabuyada y para hilados y tejidos.	Capacitación, implementación y aplicación de incentivos para la NTC 5517 (2007) la cual define los criterios ambientales para los embalajes, empaques, cordeles, hilos, sogas y telas de fibras de fique y de la norma ambiental en desarrollo de artesanías en fique	Implementar, capacitar y otorgar el sello hecho a mano y certificaciones de fique de Colombia	Capacitación y fortalecimiento de mecanismos de transferencia e implementación de las normas NTC del sector	Adaptación a normas existentes dependiendo de un producto de valor agregado y con nichos de mercado definidos
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Corto y mediano plazo	Mediano plazo

Demanda 4	Implementación de sistemas de información			
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores y proveedores de insumos			
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Realización de censos en las diferentes regiones, en los diferentes eslabones, proveedores, productores, transformadores, entre otros.	Sistema de registro actualizable de los actores y la disponibilidad de fibra, características ofrecidas de materia prima e insumos, investigación, contactos nacionales e internacionales, venta y comercialización.	Desarrollo de una plataforma que permita la amplia divulgación del sistema de información del sector fiquero	Sistema de monitoreo del entorno competitivo
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo

Demanda 5	Manejo de prácticas y de producción más limpia			
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores , beneficiadores y transformadores			
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Capacitación y procesos de sensibilización en prácticas de producción más limpia a los integrantes de la cadena en cada uno de los procesos involucrados, entre los que se encuentra el no vertimiento y beneficio en general (fermentar en tanque y almacenamiento)	Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Capacitación y procesos de sensibilización en prácticas de producción más limpia a los integrantes de la cadena en cada uno de los procesos involucrados, entre los que se encuentra el no vertimiento y beneficio en general (fermentar en tanque y almacenamiento)	Proyectos para alcanzar el estado apuesta
Plazo de implementación	Corto plazo	Plazo de implementación	Corto plazo	Plazo de implementación

Demanda 6	Soluciones tecnológicas para el mejoramiento del cultivo			
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores			
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Realización de estudios y evaluación para el mejoramiento de los rendimientos del cultivo de fique a partir de las condiciones, densidades de siembra y manejos culturales de las distintas regiones del país.	Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Realización de estudios y evaluación para el mejoramiento de los rendimientos del cultivo de fique a partir de las condiciones, densidades de siembra y manejos culturales de las distintas regiones del país.	Proyectos para alcanzar el estado apuesta
Plazo de implementación	Corto y mediano plazo.	Plazo de implementación	Corto y mediano plazo.	Plazo de implementación

Demanda 7	Uso de insumos en el cultivo y mantenimiento del fique		
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores, proveedores de insumos		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Realización de pruebas de uso de bioinsumos para el cultivo del fique	Utilización de los jugos y del bagazo del fique como abonos orgánicos y caldos microbianos para la fertilización del fique y cultivos asociados	Investigación sobre propagación de material vegetal (in vitro), nuevas variedades y modificaciones genéticas para uso industrial y artesanal de la fibra, jugos y bagazo del fique.
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo

Demanda 8	Estudio y manejo de la fisiología de la planta			
Segmento o eslabón atendido	Cultivadores			
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Caracterización sobre la floración y la influencia ecológica sobre el cultivo usando como testigo el fique silvestre	Caracterización de la dinámica de la nutrición sobre el cultivo usando como testigo el fique silvestre	Establecimiento de Demandas agroecológicas del cultivo del fique y su zonificación	Estudio de la Dinámica de la toma de CO ₂ por parte de la planta de fique
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo

Demanda 9	Maquinaria adaptada a las necesidades del eslabón transformador		
Segmento o eslabón atendido	Transformadores, beneficiadores, proveedores de insumo		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Adaptación de maquinaria para la producción de hilos y telas de fique y distintos tipos de mezclas con otras fibras naturales	Creación de maquinaria para la obtención y aprovechamiento de los jugos así como para la elaboración de distintos tipos de productos y o subproductos	Transferencia de tecnología de otros países y sectores de las fibras naturales tipo sisal y henequén para la realización de nuevos productos en hilos, telas y jugos.
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo

Demanda 10	Procesos y productos para el aprovechamiento integral de la hoja de fique		
Segmento o eslabón atendido	Transformadores, beneficiadores y cultivadores		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Desarrollo de procesos y productos que posibiliten el aprovechamiento de la hoja de fique como proyecto piloto	Evaluación de las propuestas existentes y de nuevas propuestas en el país sobre el aprovechamiento o integral del fique para la competitividad la sostenibilidad de la cadena de fique	Transferencia de tecnología a nivel nacional sobre la implementación de procesos y productos para el aprovechamiento integral de la hoja de fique
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo.	Corto plazo

Demanda 11	Procesos para el mejoramiento de las propiedades de la fibra		
Definición de la demanda	Constituye el desarrollo e implementación de procesos que permitan un mejor manejo y preparación de la fibra para la elaboración de productos que den respuesta a las necesidades del consumidor que exige bienes de mayor calidad (por ejemplo fibra suavizada o tinturada)		
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo

Demanda 12	Diversificación y diferenciación de productos en el mercado		
Segmento o eslabón atendido	Cliente final, comercializadores minoristas, transformadores y cultivadores		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Proyectos encaminados a la diversificación, mejoramiento e innovación de productos a partir de la fibra	Estrategias encaminadas a la diferenciación por denominación de origen de productos a partir del fique	Ejecución de actividades tendientes a la investigación, Inteligencia y sondeos de mercados nacionales e internacionales
Plazo de implementación	Corto plazo.	Corto plazo.	Corto plazo

Demanda 13	Soluciones para la optimización del proceso de beneficio		
Segmento o eslabón atendido	Beneficiadores		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Adaptación y construcción de centros de beneficio comunitario con infraestructura para el aprovechamiento integral del fique.	Diseño y construcción de maquinaria e infraestructura que permitan la recolección y almacenamiento del bagazo y del jugo de fique, de acuerdo a protocolos de extracción y obtención de los productos obtenidos.	Capacitación y transferencia de conocimiento sobre las buenas prácticas de beneficio a partir de casos exitosos existentes.
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo.

Demanda 14	Diseño y desarrollo de productos		
Segmento o eslabón atendido	Cliente final, comercializadores minoristas, transformadores		
Proyectos para alcanzar el estado apuesta	Diseño y elaboración de productos para el mercado de muebles y accesorios.	Diseño y elaboración de productos artísticos y utilitarios derivados de la fibra.	Desarrollo de productos a partir de los jugos para la obtención de bioinsumos, desengrasantes, ceras, geninas, entre otros
Plazo de implementación	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo

2. MATRIZ DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

2.1. Oportunidades:

1. Decisión política para el apoyo a Cadefique que se manifiesta en una oferta de instrumentos de apoyo.
2. Hay instrumentos disponibles para el apoyo al sector industrial pero este sector está estancado y no existe innovación.
3. Hay recursos y entidades de co-financiación de Ciencia y Tecnología.
4. Gran oferta de financiación de asistencia técnica.

5. Existen entidades internacionales de apoyo tipo FAO que se puede utilizar su información y su promoción al consumo.
6. Mercado interno protegido por aranceles (20%).
7. Las ventajas arancelarias que Colombia obtuvo en las negociaciones tipo TLC con USA, UE, Mercosur, CAN, G2, Centroamérica., Canadá, Chile.
8. Existen normas sanitarias que permiten la protección del mercado nacional.
9. Tendencia mundial a privilegiar el uso de material biodegradable y amigable con el ambiente.
10. Colombia tiene un régimen de protección que impide las prácticas desleales de mercado y las distorsiones del mismo.
11. Las políticas nacionales e internacionales de protección del desarrollo tecnológico.
12. Bajas tasas de interés (crédito) y el abaratamiento de las importaciones para la modernización del sector fiquero.
13. En la medida en que las otras actividades agrícolas pierden terreno, entonces la actividad fiquera se convierte en una oportunidad para la población juvenil.
14. Segmentación de mercado por diferenciación de productos y procesos.
15. Mezcla de fibras de fique con otras fibras naturales y sintéticas.

2.2. Amenazas:

1. Trámites burocráticos que entorpecen la gestión de acceso a los estímulos.
2. Todos los países que producen fibras naturales utilizan mayor cantidad de estímulos de apoyo económico para Ciencia y Tecnología.
3. Posibilidad de triangulación para la importación de fibras naturales competidoras vía Mercado Andino, Mercosur, UE y USA.
4. La normatividad internacional restringe el acceso al mercado argumentando razones de inocuidad (Eurogap)
5. Tendencia internacional a exigir trazabilidad y cumplimientos de requisitos ambientales, sociales y económicos.
6. La baja tasa de cambio, el desempleo, la concentración del ingreso, la pobreza y el bajo crecimiento del PIB agrícola.
7. La lenta asimilación y aplicación de las nuevas tecnologías en los productores primarios.
8. En el mundo hay numerosa investigación y desarrollo de productos y procesos en cultivo, productos de fibra y de jugos, a diferencia de Colombia donde es muy débil este ítem.
9. Fácil acceso de nuevos competidores al negocio en el eslabón primario, en contraste con los eslabones de transformación (industrial y artesanal).
10. Amenaza fuerte de las fibras sintéticas y sustitutas del fique con otras fibras naturales.
11. Amenaza por alta capacidad de negociación de los compradores (consumidores de fique).

12. Violencia y cultivos ilícitos que inciten a los productores a abandonar los cultivos de fique
13. Falta de políticas de fomento para el consumo de fibras naturales para el reemplazo de fibras sintéticas.

2.3. Fortalezas:

1. Alta capacidad de reacción frente a situaciones de competencia (contragolpe) por parte del eslabón industrial.
2. Alta capacidad de reacción frente a situaciones de pobreza (contragolpe sociopolítico) por parte del eslabón primario.
3. Productos estandarizados en la Cadena como por ejemplo empaques, fibras, felpas (en construcción), cordeles y artesanías.
4. Experiencia tradicional en su actividad fiquera.
5. Capacitación técnica, asociativa y productiva.
6. Alto poder para la toma de decisiones en el eslabón industrial.
7. Existencia de la organización de Cadena, de Fenalfique, de organizaciones regionales y locales.
8. Capacidad de gestión de las organizaciones existentes.
9. El país cuenta con tierras aptas y disponibilidad de climas para sembrar fique.
10. El fique tiene excelentes capacidades de biodegradabilidad.
11. Suficiente provisión de insumos, repuestos y servicios en las zonas productoras de fique.
12. Las redes de distribución de productos terminados funcionan adecuadamente.
13. La Mesa Sectorial del Fique y sus 16 NCL.
14. Interés de las universidades en investigar asuntos particulares y de formar cátedra en fique.
15. Convenio con Polonia (INFN) para el desarrollo de productos a partir de fibra de fique.
16. Convenio de Investigación de la Universidad UIS con la República de China.
17. Formación del recurso humano relacionada con profesionales dedicados tiempo completo en el tema de fique.
18. Conocimiento y procesos estandarizados para la obtención de pasta de sapogeninas, sulfato, azúcares y grasas.
19. Conocimiento y procesos estandarizados para la obtención de desengrasantes y alcoholes.
20. Hay experiencia en la elaboración de productos industriales y artesanales de la fibra de fique como costales, cordeles, felpas, hilos y artículos artesanales.
21. Hay experiencia y conocimiento en los métodos y procedimientos de la producción primaria fiquera.

2.4. Debilidades:

1. Instrumentos vinculados a crédito como ICR y FAG, no son utilizados por los figueros y por lo tanto no acceden.
2. Estímulos tributarios no funcionan para el sector primario ya que no declaran renta.
3. La cobertura de la Asistencia Técnica que se entrega es muy baja y es dirigida a los proyectos de nuevas siembras y sus productores.
4. Baja capacidad de gestión de las asociaciones para los apoyos a la AT.
5. Ausencia de una institucionalidad permanente que articule y de continuidad a los proyectos de Ciencia y Tecnología.
6. Bajo nivel de escolaridad y capacitación en el eslabón primario y artesanal.
7. Es baja la capacitación que reciben los productores y las asociaciones en aspectos gerenciales y administrativos.
8. Bajo poder para la toma de decisiones en los eslabones primarios y artesanales.
9. La edad de los cultivadores (preponderancia de adulto mayor) y bajo relevo generacional y/o escasez de mano de obra no calificada, en algunas regiones.
10. Fácil acceso de nuevos competidores al negocio distinto al eslabón industrial.
11. Concentración de la demanda por presencia de monopsonio.
12. Hay rivalidad entre competidores existentes de la Cadena, al no existir diferenciación de producto.
13. Bajos márgenes de rentabilidad para los compradores (eslabón primario e industrial).
14. Existen asimetrías de información de la Cadena por parte de mayor cantidad de información de los compradores por encima de los vendedores.
15. Baja calidad de vida (NBI, educación y salud).
16. Baja motivación en los productores tradicionales.
17. Baja capacidad de liderazgo, carencia de sistema de información, mercado no organizado y sin formación de mecanismos de resolución de controversias.
18. Gran cantidad de organizaciones sin pertenencia y sin capacidad de gestión.
19. Escasez de recursos públicos en las zonas figueras.
20. Deficiencia de infraestructura (carreteras, electrificación y acueductos) en las zonas figueras.
21. Los equipos existentes son obsoletos para el proceso de desfibrado. Además, son mal calibrados y carecen de mantenimiento.
22. Los procedimientos acostumbrados para el beneficio del fique son ineficientes por el costo, por el bajo rendimiento de la fibra, por el transporte (tiempos y rendimientos) y por falta de planeación de estos procedimientos.
23. Deficiencia en centros de acopio, bodegas, báscula y equipos de oficina.
24. El procesamiento de la fibra se hace a más de 500 km de la fuente primaria de los cultivos.
25. Escasez de servicios de educación y salud.
26. Poca vivienda rural para los productores de fique.
27. La capacidad de crecimiento e inversión de los agricultores y artesanos es limitada.
28. Acceso limitado a crédito y otras fuentes de financiamiento.

29. Falta de infraestructura para las labores de beneficio y secado de la fibra.
30. No hay cátedra formal en ninguna universidad o instituto tecnológico sobre cultivo, beneficio y procesamiento de fique.
31. Falta de normalización de las funciones productivas: artesanías, fibras cortas, jugos y bagazos.
32. Los científicos que estén trabajando en la utilización de nuevos productos de fique, se encuentran desarticulados y no trabajan permanentemente en el tema.
33. Carencia de estudios de mercado. Desconocimiento del mercado y de las necesidades del consumidor.
34. Desconocimiento del manejo agronómico y sanitario del cultivo.
35. Alta dependencia del mercado cafetero.
36. Falta de innovación y diseño de productos de fibra.
37. Falta de fomento y promoción del consumo.
38. Falta de canales de distribución y mercadeo de productos de la fibra.
39. El gremio Fenalfique tiene baja representatividad.

3. VISION DE FUTURO

La consolidación de la Visión de Futuro de la Cadena se realizó por medio de un taller con similar metodología de trabajo de la DOFA, por medio de una sesión de preguntas, aportes y comentarios del consultor en interacción con los expertos del fique.

Este ejercicio para la construcción de la visión de futuro, permite definir y diseñar la “hoja” de ruta y “carta” de navegación de la cadena productiva en una prospectiva de mediano y largo plazo.

En consecuencia, se estableció que para el propósito práctico del ejercicio es clave visualizar el sector fiquero en los próximos 5 años, es decir, a corto plazo y a largo plazo en un lapso de 15 años (Tabla 7). Se pretendió “soñar” cómo quisiera estar el negocio en un plazo determinado, pero además de ser realista, es decir traer situaciones deseables a los tiempos consensuados anteriormente, bajo la “lupa” de metas, resultados y presupuestos.

Tabla 7. Visión de futuro Cadena Productiva Nacional del Fique 2010 - 2025

Visión	5 años	15 años
Formalización de la propiedad de la tierra	50% de productores formalizados	100% de productores formalizados
Ajustes de instrumentos de apoyo	Revisadas líneas de crédito, montos y desembolsos	
	Contar con una línea de crédito especial para modernización del beneficio	
Comercialización de fique a través de las organizaciones locales	30% de la fibra comercializada por asociaciones	100%
Exportación de sapogeninas	450 kilos exportados	
Separación de azúcares de los jugos	venta de 1000 kg anuales de edulcorantes	
Producción de sulfato de sodio	4500 kilos anuales	
Uso de productos biodegradables	Norma (ley o decreto) que obligue a desestimular el uso de bolsas plásticas	Programa de sustitución de empaques plásticos por biodegradables operando
Condiciones preferenciales para la exportación de productos del fique	3 acuerdos comerciales internaciones con acceso preferencial para las exportaciones	10 acuerdos
Devolución del IVA para productos de fique exportados	Ley que permita devolver el IVA	
Estandarización de productos	La fibra de fique, costales y cordeles estandarizados	Todos los productos
Afiliación a ARP	Norma que permita afiliarse a ARP así no estén afiliados a pensiones y salud	
Fondo Parafiscal	Creación de un fondo parafiscal que fortalezca la investigación y DT	
Observatorio tecnológico y comercial OTC	La OC contará con un OTC para las fibras naturales	
Cultura de consumo de fique	Funcionando un programa de divulgación de las ventajas de los productos hechos con fique	
Tamaño mínimo de productor	Mínimo 2400 plantas de fique por productor	Mínimo 5000 plantas de fique por productor
Núcleos productivos regionales	50 núcleos veredales con mínimo 50000 matas de fique	200 núcleos veredales con mínimo 50000 matas de fique
Beneficiaderos comunitarios fijos	20	50
Producción y comercialización artesanal comunitaria	20 asociaciones	40 asociaciones

Visión	5 años	15 años
Diferenciación de productos	3 productos diferenciados	5 productos diferenciados
Patente de la producción de sapogeninas	Proceso de producción patentado	
Red de distribución de productos del fique	Red de distribución ampliada en un 30%	
Incrementar producción de fique para artesanías indígenas	1 núcleo de 5000 matas por cada departamento (Cundinamarca, Huila, Cesar y La Guajira)	3 núcleos
Incremento a la producción	8100 toneladas anuales, 5000 Nariño, 2000 Antioquia, Risaralda 100, Caldas 1000.	
Incremento de productividad	Contar con 12 millones de plantas con una productividad de 2 kilogramos para producir 24000 toneladas al año	2.2 por planta y 15 millones de plantas, para 33 mil toneladas anuales
Sostenimiento del consumo	Sostener consumo aparente en 24mil ton incrementando agrotexiles, felpas, biomantos	Incrementar el consumo aparente a 33mil ton entre mercado nacional y exportaciones
Reducción de costos de producción	Disminuir los costos de producción de la materia prima en 15% (\$180 por kilo)	Disminuir los costos de producción de la materia prima en 25% (\$230 por kilo)
Utilización de jugos	Transformación de 150 mil litros en desengrasantes y bioinsumos	Transformación de un millón de litros en desengrasantes y bioinsumos
Incremento de producción artesanal	Crecimiento del 20%	Crecimiento del 30%
Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de felpas para uso diferente de colchonería, agrotexiles que contengan semillas y fertilizantes y sacos circulares	
Desarrollo de nuevos productos artesanales decorativos	3 nuevos productos para industria y confecciones	10 nuevos productos para industria y confecciones
Sistema de información de precios	Se contará con un sistema de información de precios, mercados y costos para toda la cadena	Sistema de información Integral para toda la Organización de Cadena OC
Formación de precios de la fibra	Un acuerdo sobre fórmula para descubrir el precio interno de la fibra en función de las variables del mercado	

Visión	5 años	15 años
Capacitación	Capacitar el 50% (6000) y certificar el 20% (2000) en competencias para cultivo y beneficio de fique	el 100%
Formación de nuevos productores	300 hijos de fiqueros capacitados en formación técnica y tecnológica	
Certificación y Normas de Competencia Laboral	50% de los trabajadores del sector industrial certificados en NCL	el 100%
Capacitación de artesanos	1000 artesanos capacitados	2000
Capacitación de asociaciones	60 asociaciones capacitadas en administración y gerencia	100
Formación de científicos	10 científicos e investigadores en agronomía y uso del jugo de fique	
Organización e integración	30% de productores y artesanos afiliados a gremios regionales pertenecientes a Fenalfique	70%
Relevo generacional	20% de productores renovados con población juvenil	50%
Satisfacción de necesidades básicas	30% afiliado a salud, con acceso a vivienda y educación	100%
Organización de Cadena	Consejo Nacional consolidado y 8 Comités Regionales	Consejo Nacional consolidado y 13 Comités Regionales
Sistema de información y mecanismos de comunicación	Un sistema de comunicación operado por la OC	
Seguimiento y evaluación de la Cadena	Un sistema de evaluación y seguimiento al desempeño de la Cadena operado por la OC	
Mesa Sectorial del Fique	Mesa Sectorial del Fique en el SENA con cobertura en todas las regiones productoras	
Consolidación de asociaciones	20 asociaciones consolidadas como Pyme's sostenibles	
Organizaciones comercializadoras	20 organizaciones con infraestructura, bodegas y equipos para comercialización	
Cobertura de servicios públicos	30% de productores con electricidad, agua potable y alcantarillado	70%
Equipos de desfibrado	Renovación del 5% de los equipos de desfibrado	60%
Inhibidores de floración	Una investigación que desarrolle tecnologías para inhibir la floración de las plantas	

Fuente: Autor Estudio.

4. PLAN ESTRATEGICO

A partir de la elaboración del diagnóstico estratégico y la visión de futuro de la Cadena Productiva del Fique y su Industria, se definieron –de acuerdo con el aporte de actores de la cadena- las estrategias en las cuales se deberá enfocar los esfuerzos de las organizaciones y entidades con el propósito común de aumentar la competitividad del subsector fiquero nacional.

Se definieron estrategias, priorizadas según su impacto para el desarrollo de la Cadena Productiva con base en lo establecido en los nueve (9) puntos del artículo 1 de la ley 811 de 2003.

I. Mejora de la productividad y competitividad del subsector fiquero colombiano.

- Incremento del tamaño mínimo de los cultivos de fique, estabilización de la producción en 12 millones de plantas e incremento de la productividad a 2 kilos por planta /año.
- Construcción y funcionamiento de beneficiadores comunitarios y renovación de los equipos de desfibrado de la actividad individual.
- Ampliación de los cultivos de fique en los núcleos regionales asociados a la artesanía decorativa de tradición indígena en Cundinamarca, Huila, Cesar y La Guajira.
- Implementación de tecnologías de siembra, fertilización, control de plagas y enfermedades, corte y demás, que incrementen la productividad de los cultivos de fique.

II. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena

- Desarrollo de nuevos productos como felpas, agrotexiles y sacos circulares.
- Creación y puesta en marcha del Fondo de Fomento Fiquero, de los aportes provenientes del pago de IVA de los sacos de polipropileno y fibras sintéticas producidos en el país o importados, de conformidad con la Ley 9 de 1983.
- Adecuación de las líneas de crédito (montos, desembolsos y objetivos) para la siembra y beneficio del fique.
- Promoción y formación de núcleos productivos veredales

- Estimulo a la cultura de consumo y uso de bienes biodegradables hechos con fique
- Expedición de normatividad que desestime el uso de empaques no biodegradables.
- Condiciones de acceso preferencial para los productos del fique en los tratados de comercio que celebre Colombia
- Estandarización de los productos de fique con normas de calidad aceptadas por los diferentes agentes nacionales e internacionales
- Excepción y/o devolución del IVA para las exportaciones de productos del fique
- Incremento a la producción y comercio de bienes artesanales decorativos, innovar en diseño y vincularse al sector de modas y confecciones.
- Segmentación del mercado para productos diferenciados por origen, proceso para la obtención, comunidad productora, hecho a mano y sello ambiental.

III. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena

- Fomento a la producción y comercialización comunitaria de los artesanos.
- Creación de red de comercialización de cabuya soportada en organizaciones locales
- Conformación de organizaciones de productores que se encarguen de la prestación de servicios a sus afiliados, dotadas de infraestructura para la comercialización.
- Ampliación de la red de distribución y comercialización de productos del fique.

IV. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.

- Producción y exportación de pasta de sapogeninas y obtención de patente del proceso.
- Producción y venta de sulfato de sodio y edulcorantes producidos mediante el procesamiento de jugos de fique.

V. Mejora de información entre los agentes de la cadena.

- Fortalecimiento de la Organización de Cadena Productiva para la gestión de programas, seguimiento de compromisos y evaluación de las metas.

- Implementación de un sistema de información de precios de materias primas y productos para toda la cadena productiva, acorde al comportamiento de las variables del mercado.
- Vinculación de pequeños productores y empresarios a la cadena.

VI. Formalización de la propiedad de la tierra

- Incremento de la afiliación y cobertura de la población de productores y artesanos, a los sistemas de salud, pensión y riesgos profesionales
- Inclusión de los productores y artesanos en las políticas de subsidio para vivienda, saneamiento básico, ampliación de la cobertura en educación, internet y electricidad.
- Fortalecimiento de la Federación Nacional FENALFIQUE y sus asociaciones departamentales afiliadas.

VII. Manejo adecuado de recursos naturales y medio ambiente.

- Construcción de tanques de fermentación de jugos y la correcta disposición de los desechos
- Desarrollo de protocolos para el tratamiento de aguas servidas en la artesanía.

VIII. Formación de recursos humanos

- Fortalecimiento de la cobertura de la Mesa Sectorial del SENA y aplicación de las Normas y Certificaciones de Competencias Laborales.
- Capacitación de los artesanos en el oficio artesanal y en la manualidad
- Capacitación y certificación de trabajadores en labores de cultivo y beneficio del fique y de productores agrícolas y artesanos en administración y gerencia.
- Formación de profesionales especializados en el cultivo, beneficio y transformación del jugo de fique y otros subproductos

IX. Investigación y desarrollo tecnológico

- Creación del observatorio tecnológico y comercial para las fibras naturales
- Reducción de la pérdida de plantas por floración
- Control de las plagas y enfermedades en el cultivo de fique.

5. PLANES OPERATIVOS

Anualmente, antes de finalizar el mes de octubre, el Consejo Nacional de la Cadena deberá aprobar el plan de acción que regirá para el año siguiente. Con ese propósito, el Secretario Técnico deberá presentar a consideración el proyecto de plan de acción, en el cual detalle las actividades a realizar para ejecutar cada una de las estrategias priorizadas y para el logro de las metas contempladas en la visión de futuro.

En dicho plan deberán consignarse las actividades de cada estrategia, las metas anuales, el presupuesto, las entidades y personas responsables, el cronograma, los informes a rendir y los indicadores de gestión y de desempeño.

En los planes de acción deberán incluirse actividades relacionadas con todos los aspectos que la ley 811 de 2003 establece como obligatorios para llegar a acuerdos entre los agentes de la organización de cadena.

Cabe destacar que desde el año 2007 la Cadena de Fique formula, ejecuta y evalúa los planes de acción de carácter nacional y anual. En la tabla 8 se presenta el Plan de Acción del 2012 y en la tabla 9 se presenta la evaluación del Plan del 2011. Ambos planes cuentan con sus indicadores de resultados y de procesos. Finalmente, es bueno decir que desde el año 2009, estos planes son parte integrante y reposan en la página web del Sistema de Información de las Organizaciones de Cadena – SIOC, de MinAgricultura (www.sioc.gov.co).

Tabla 8. Plan de Acción Cadena Productiva del Fique 2012

Objetivo Ley 811/03	Estrategia	Acciones	Metas	Indicador de gestión	Indicador de desempeño	Medio de verificación	Responsables	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	
1. Mejora de la productividad y competitividad.	Reducir costos de producción primaria y realizar cálculo de CRD.	Realizar talleres de implementación de reducción de costos en el manejo del cultivo y su beneficio del fique.	Reducción en 20% de los costos de producción primaria, de transformación y comercialización.	10 talleres.	20 por ciento	Listas	Compañía de Empaques S.A.	ene/01/2009	dic/31/2012	
	Modernizar la producción de hoja de fique y su beneficio.	Realizar brigadas de crédito para la renovación de los motores para desfibrado.	Tres brigadas municipales realizadas con quinientos motores instalados	Tres Brigadas	500 motores	Facturas	Fenalfique	ene/01/2011	dic/31/2013	
2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.	Formación de mercado a partir de la normatividad y/o oportunidades comerciales.	Estimular la cultura de consumo y uso de bienes biodegradables hechos con fique	Realización de campaña de consumo de fique en medios institucionales de comunicación	Una campaña	10 cuñas y espacios televisivos	Espacios publicitarios	STN Cadefique	ene/01/2012	dic/31/2013	
		Recuperar los aportes provenientes del pago de IVA de los sacos de polipropileno y fibras sintéticas producidos en el país o importados, de conformidad con la Ley 9 de 1983	Reactivar el Fondo de Fomento Fiquero	Decreto		Fondo en funcionamiento	MinHacienda.	ene/01/2011	dic/31/2012	
		Exceptuar o devolver el IVA para las exportaciones y ventas nacionales productos del fique como cordeles y sogas	Tramitar la excepción de IVA para los productos del fique	Resolución.		Decreto	MinComercio		jun/30/2012	
		Gestión del cumplimiento de la norma de reuso de empaques (Reglamento Técnico No. 2 - MinAgricultura).	Ampliación del consumo de empaques de 1º calidad de fique en las centrales de abastos.	Resolución aplicada en centrales de abastos.		Resolución	MinAgricultura	jul/01/2009	dic/31/2012	
3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.	Disminuir los costos de negociación de la fibra larga de fique.	Formación de tres puntos de compra directa por asociaciones de productores en Santander, Nariño y Cauca hacia la Industria.	Tres puntos de compra directa generados.	Tres puntos de venta		Contratos	Fenalfique		dic/31/2012	
4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.	Promover al realización de Alianzas	Gestionar, formular y ejecutar cinco AP en Santander, Nariño, Cauca y Boyacá y Antioquia.	Cinco AP en ejecución	Cinco AP		Proyectos	Cadefique	ene/01/2012	dic/31/2012	
	Vinculación Internacional de una organización de Colombia en el tema de fibras naturales	Gestionar la participación de la Federación Fenalfique ante la INFO.	Una Vinculación	Una Vinculación		Convenio	Fenalfique		jun/30/2012	
5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.	Promover el levantamiento y uso de la información estadística de la cadena.	Monitorear trimestralmente de las áreas con fique y demás datos en formato bullets.	Cuatro (4) reportes en el año.	Cuatro reportes.	21.680 Hectáreas.	Registros		ene/01/2009	dic/31/2012	
	Sistematización y organización de la información.	Crear el observatorio tecnológico y comercial para las fibras naturales	Observatorio en funcionamiento	Un Observatorio		Contrato	STN Cadefique	ene/01/2011	dic/31/2013	
		Funcionamiento del sistema de información de la Cadena (tipo SIOC).	Un sistema de información en funcionamiento.	Un aplicativo.		7.000 agentes vinculados de la Cadena.	SIOC	abr/01/2009	dic/31/2012	
6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.	Estimular la asociatividad y organización productiva	Otorgamiento, preparación y realización del XII Encuentro Nacional del Fique.	Realización del XII Enfique.	Un Evento	250 personas vinculadas	Listados	Cadefique			
		Talleres de prevención de riesgos en el beneficio del fique en el Cauca	Realización de cinco talleres de riesgos profesionales	Cinco talleres	250 personas vinculadas	Listados	Comités Regionales Cauca y Nariño	ene/01/2012		
		Gestión, formulación y ejecución de proyectos de VIS Rural	Realización de cinco proyectos de VIS Rural	Cinco proyectos		Minutas				
7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente.	Propiciar procesos de certificación en BPAs, NTC's y procesos de agregación de valor.	Promover la segmentación del mercado para productos diferenciados por origen, comercio justo, hecho a mano y sello ambiental.	Otorgamiento de tres (3) certificaciones	Tres certificaciones.	Tres asociaciones y empresas	Certificaciones	Fenalfique	ene/01/2011	dic/31/2013	
	Formación de Centros de beneficio ecológico	Construcción de dos centros de beneficios	CBE en funcionamiento	2 CBE		Minutas	Cadefique	ene/01/2012		
8. Formación de recursos humanos.	Desarrollo de habilidades y conocimientos de	Fortalecer y ampliar la cobertura de la Mesa Sectorial del Fique y la implementación de las Normas de Competencia Laboral.	Cuatro reuniones y validación de la implementación de las Normas de Competencia Laboral.	Cuatro reuniones.	Cinco Normas de Competencia Laboral - NCL	Listados y NCL	SENA Nariño	feb/01/2009		
9. Investigación y desarrollo tecnológico.	Procesos de investigación e innovación de productos y procesos.	Realización de un proyecto de fisiología de la floración	Proyecto formulado, financiado y en ejecución	Un Proyecto			STN Cadefique			
		Formulación y ejecución de un programa nacional para el control integral de plagas y enfermedades del fique		Un Programa	Cinco actores de la Cadena vinculados.	Contrato		ene/01/2011		
		Construcción final y puesta en marcha de la Agenda de Investigación MADR - Corpoica - Cadefique	Un documento formulado, concertado y en ejecución	Una Agenda	10 perfiles de proyectos		Documento	Corpoica		dic/31/2012
		Generación de grupo de trabajo en Cadena de Valor de las Fibras Naturales Internacionales	Un grupo de trabajo consolidado.	Un grupo de trabajo	Cinco personas vinculadas			STN Cadefique	ene/01/2012	dic/31/2013
		formulación, gestión y ejecución de un proyecto integral de aprovechamiento integral del fique.	Proyecto formulado, financiado y en ejecución	Un Proyecto	Cinco actores de la Cadena vinculados.		Contrato	Cadefique		

Tabla 9. Evaluación Plan de Acción Cadena Productiva del Fique 2011

OBJETIVOS LEY 811 DE 2003	Estrategia	Acciones	Metas	Indicador de gestión	Cumplimiento	Indicador de desempeño	Cumplimiento
1. Mejora de la productividad y competitividad.	Reducir costos de producción primaria y realizar cálculo de CRD.	Realizar talleres de implementación de reducción de costos en el manejo del cultivo y su beneficio del fique.	Reducción en 20% de los costos de producción primaria, de transformación y comercialización.	4 talleres.	100%	20 por ciento	100%
	Modernizar la producción de hoja de fique y su beneficio.	Realizar brigadas de crédito para la renovación de los motores para desfibrado.	Tres brigadas municipales realizadas con cien créditos aprobados	3 Brigadas	100%	100 motores	150%
2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.	Formación de mercado a partir de la normatividad y/o oportunidades comerciales.	Cumplimiento de la Resolución 1083\96 sobre biomantos y geotextiles en fique para obras civiles.	Cumplir y/o actualizar la Resolución	Una resolución.	100%		
		Recuperar los aportes provenientes del pago de IVA de los sacos de polipropileno y fibras sintéticas producidos en el país o importados, de conformidad con la Ley 9 de 1983	Reactivar el Fondo de Fomento Fiquero	Decreto	80%		
		Excepcionar o devolver el IVA para las exportaciones y ventas nacionales productos del fique como cordeles y sogas	Tramitar la excepción de IVA para los productos del fique	Resolución.	60%		
		Estimular la producción y comercialización comunitaria de los artesanos.	Crear una comercializadora de productos de pequeñas asociaciones artesanales y vender cien artículos	Una comercializadora a internacional	20%	100 Artículos	0%
		Determinación de los mercados actuales y futuros de los productos de la fibra de fique, en Colombia y el exterior.	Tres (3) sondeos de mercados.	Tres Estudios.	0%	Tres mercados.	0%
		Gestión del cumplimiento de la norma de reuso de empaques (Reglamento Técnico No. 2 - MinAgricultura).	Ampliación del consumo de empaques de 1ª calidad de fique en 3000 toneladas.	Una Reglamentación y resolución en funcionamiento	100%	3000 Toneladas.	100%
3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.	Disminuir los costos de negociación de la fibra larga de fique.	Entrega de los puntos de venta municipales de fibra de fique a las asociaciones fiqueras.	Tres (3) puntos de venta entregados.	Tres puntos de venta entregado.	100%	2.000 Toneladas.	100%
		Implementación y regulación del mecanismos de comercialización de doble vía.	Un (1) sistema implementado.	Un sistema implementado.	100%	5.000 Toneladas.	100%
4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.	Promover al realización de acuerdos comerciales y cooperación técnica.	Realizar acuerdos de Cooperación Técnica Internacional ACTI con Polonia y Brasil.	Dos (2) Acuerdos de Cooperación formalizados.	Dos acuerdos de cooperación.	100%	500 personas vinculados	100%
5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.	Promover el levantamiento y uso de la información estadística de la cadena. Sistematización y organización de la información.	Monitorear trimestralmente de las áreas con fique y demás datos en formato bullets.	Cuatro (4) reportes en el año.	Cuatro reportes.	100%	20.800 Hectáreas.	100%
		Crear el observatorio tecnológico y comercial para las fibras naturales	Observatorio en funcionamiento	Un Observatorio	100%	Una página web	100%
		Funcionamiento del sistema de información de la Cadena (tipo SIOC).	Un sistema de información en funcionamiento.	Un aplicativo.	100%	7.000 agentes vinculados de la Cadena.	100%
6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.	Estimular la asociatividad y organización productiva	Fortalecer la agremiación nacional FENALFIQUE y las asociaciones departamentales afiliadas	Creación de una asociación departamental y vinculación de cinco (5) asociaciones a la Federación.	1 - 5 Vinculación.	100%	Doscientas personas asociaciones y empresas	100%
		Fortalecer la Organización de Cadena Productiva para la gestión de programas, seguimiento de compromisos y evaluación de las metas.	Cadena de Fique con la inscripción y aprobación ante MinAgricultura	Una inscripción	100%	Una Resolución	100%
7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente.	Propiciar procesos de certificación en BPA's, NTC's y procesos de agregación de valor.	Promover la segmentación del mercado para productos diferenciados por origen, comercio justo, hecho a mano y sello ambiental.	Otorgamiento de tres (3) certificaciones	Tres certificaciones.	100%	Tres asociaciones y empresas	100%
8. Formación de recursos humanos.	Desarrollo de habilidades y conocimientos de capacitación en aspectos técnicos, a través de programas de formación.	Fortalecer y ampliar la cobertura de la Mesa Sectorial del Fique y la implementación de las Normas de Competencia Laboral.	Dos (2) reuniones y validación de la implementación de las Normas de Competencia Laboral.	Dos reuniones.	200%	Quince Norma de Competencia Laboral - NCL	107%
		Adelantar programas de capacitación y certificación de trabajadores en labores de beneficio del fique.	No. de personas a capacitar.	Siete talleres.	100%	Doscientos actores de la Cadena vinculados.	100%
9. Investigación y desarrollo tecnológico.	Procesos de investigación e innovación de productos y procesos.	Realización de un proyecto de fisiología de la floración	Proyecto formulado, financiado y en ejecución	Un Proyecto	60%	Doce actores de la Cadena	100%
		Formulación y ejecución de un programa nacional para el control integral de plagas y enfermedades del fique.	Programa formulado, financiado y en ejecución	Un Programa		Diez actores de la Cadena vinculados.	100%
		Seguimiento a la ejecución de proyectos de investigación Fondos Concursales 2007 - 2008.	Siete (7) proyectos en monitoreo.	Siete reuniones.	100%	Cinco profesionales.	100%