



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesanías de colombia

Artesanías de Colombia S.A.

*International Highpoint Market
Abril 22-28, 2004
Informe de Gestión*

*Clarita Arboleda Colbert
Bogotá, D.C., mayo de 2004
Subgerencia Comercial*

Tabla de Contenido

1. Introducción	3
2. Apreciación general de la visita	3
2.1. Materiales, diseños y tendencias	4
2.2. Productos similares	7
3. Plan de acción	8
4. Conclusiones - Reflexiones para el trabajo de Artesanías de Colombia	10
5. Anexos	

1. Introducción

El ***International Highpoint Market*** es la Feria mayorista de mobiliario más reconocida y prestigiosa del mundo, con una extensa muestra de los productores y distribuidores líderes de la industria mundial de muebles. Se lleva a cabo dos veces al año en Highpoint, Carolina del Norte durante los meses de septiembre y marzo.

En total son 3,500 expositores que ofrecen sus productos en “showrooms” en los diferentes edificios, plazas y recintos de los 11 millones de pies cuadrados de exhibición que ofrece la ciudad. Para esta versión (22 al 28 de abril) se calcula entraron 70,000 visitantes, de los cuales la gran mayoría fueron compradores.

Con recursos de *Proexport Colombia* y *Aid to Artisans*, ***Artesanías de Colombia S.A.***, junto con otras cuatro comercializadoras de artesanía, asistió como observador a la Feria. Adicionalmente, durante dos días fuimos acompañados y guiados por una consultora experta en la industria, *Kathy Ross*, quien nos presentó a varios compradores potenciales para intercambiar información y facilitar el contacto inicial.

Este documento sintetiza las conclusiones y aprendizaje de mi visita a esta Feria y, para socializar esta experiencia, será complementado por conversatorios con delegados de las diferentes áreas de la Empresa.

2. Apreciación general de la visita

Por la magnitud y dimensión de la Feria, para mantenerme enfocada en lo que realmente nos interesaba como Empresa, previamente al viaje realicé un checklist de los puntos más relevantes, y sobre los que quería conocer y ampliar más en esta visita.

Estos objetivos puntuales fueron:

- ✓ Materiales: tipo de maderas y mezcla de materiales.
- ✓ Precios de productos similares: los precios de los productos que podrían ser sustitutos de los nuestros.
- ✓ Segmento objetivo: Con nuestros productos, qué clientes o tiendas debo contactar?

Por consiguiente, la mayoría de los apuntes y observaciones de mi visita se relacionan con estos objetivos o *target goals*.

De igual manera, como material complementario compilé una serie de revistas de moda y decoración de la industria mobiliaria, así como artículos relevantes que estarán para consulta en la Subgerencia Comercial. Los productos que encontré similares a los nuestros están señalados para facilitar la búsqueda.

2.1. Materiales, diseños y tendencias

Las principales notas fueron:

- ✓ Muchos diseños con mezcla de maderas y fibras naturales. Este “toque” con fibras definitivamente sí le agrega valor al producto.
- ✓ Si se manejan algunas fibras sintéticas para abaratar el producto, pero en su mayoría las fibras utilizadas son naturales pero lacadas.
- ✓ No hay variedad en las fibras utilizadas; siempre es la misma combinación de madera con “*seagrass*” y “*abaca*”, las cuales son muy similares en apariencia, textura y tonos a la calceta de plátano. No es exactamente calceta, pero es bastante parecida y también la trabajan con técnicas de rollo y trenza. Estas fibras son cultivadas en Filipinas, Tailandia e Indonesia y el “ensamble” del producto o mueble se hace en la China, primordialmente.
- ✓ En el showroom de **Silverplume** casi todas las piezas de mobiliario eran combinaciones de madera y guadua con fibras naturales. Exhibían también productos enteros desarrollados en “*seagrass*” como un puff cuadrado de 50 x 50 cms a un precio wholesale de USD 169.
- ✓ Es muy común que en un mismo producto se combinen los diferentes tonos de la fibra (crudo, oscuro, verde, café en aspecto degradé.)
- ✓ El junco o “*water hyacinth*” también es bastante común y pude ver bastantes diseños de cojines con esta fibra. El showroom de **Napp Deady** ofrecía un cojín cuadrado de 45 x 45 cms con portada en junco y parte trasera en lana a USD 29 precio wholesale.
- ✓ Varios de los “showrooms” exhibían cojines en un material sintético pero de similar apariencia y textura a la fibra de plátano. Estos cojines se complementaban con apliques en coco de 5 x 5 cms, que le agregaban valor. Pese a que el precio de la fibra de plátano es elevado, si se trabaja y logra reducirse un poco, veo buena oportunidad con este producto ofreciéndosela a algunos de los contactos realizados.
- ✓ En cuanto a telas, la gran mayoría son sintéticas (mezclas de poliéster y dacrón.) No había casi tapizados con tela 100% algodón, pero sí de tonalidades y diseños como las de nuestras hamacas de Morroa y San Jacinto. No veo realmente oportunidad con las hamacas o telas, pues la competencia de países como Costa Rica es demasiada, el producto no está realmente diferenciado y la diferencia en precios es exorbitante.
- ✓ Las piezas de mobiliario como mesas son “desarmables” para que sirvan también para guardar (*storage boxes*.) Por ejemplo, vi muchas mesas de centro en “*seagrass*”, con estructura en madera y, aunque es mesa, funciona como caja pues se levanta la tapa y

sirve como “contenedor.” Por ejemplo, **SEE Imports** ofrecía una mesa-contenedor de 40 x 100 cms en *seagrass* con base en madera por USD 178 wholesale.

- ✓ Toda pieza de madera tenía garantía de que no se iba a abrir y de que iba con una capa protectora contra rayones y manchas. Todas las piezas que se exhibían tenían colgado un certificado de buen uso de la madera, además de las garantías y certificaciones ya mencionadas.
- ✓ Es creciente el número de productos “oversized” o simplemente muy grandes. Las piezas de mobiliario, centros de mesa, floreros, bandejas y artículos de decoración, eran muy comunes en tamaños gigantes. Por ejemplo, en **Palecek** observé un frutero redondo de 60 cms de diámetro en “seagrass” a un precio wholesale de USD 19. Estaba ese mismo en versión cuadrada de 50 x 50 cms.
- ✓ Los colores predominantes por la temporada fueron los “pasteles ácidos,” y de éstos, los cuatro colores clave y de mayor fuerza fueron el rosado, lila, verde viche y azul.
- ✓ Las lámparas también predominaron como accesorio. Son el principal objeto de decoración de cada exhibición; vienen en todas las formas, diseños y tamaños posibles. Además, cada diseño se hace “en familias.” Es decir que un mismo diseño se utiliza para lámparas de pie, mesa, plafón y techo para hacer juegos.

Averiguando bien sobre los objetos de iluminación, me enteré que actualmente importadores y distribuidores mayoristas están exigiendo que todos estos artículos, con fines de comercialización, sean aprobados por la *UL*.

El *UL Approve* es una aprobación de la organización “*Underwriters Laboratory*” que examina los componentes eléctricos y el cableado, con el fin de garantizar la seguridad de la pieza. Un producto es aprobado una vez pasen unas pruebas eléctricas y químicas, se compruebe que no ocasiona cortos circuitos ni incendios y no atenta contra la salud de quien lo adquiere.

- ✓ El hierro forjado con madera es una combinación muy común para los muebles y hay bastante demanda de estos diseños. Sin embargo, es utilizado también sin madera ni combinaciones para lámparas pesadas, accesorios de decoración, muebles de jardín y fuentes. En la actualidad no tenemos oferta de estos productos, y veo mucha posibilidad de abrir mercado con el hierro porque hay buena demanda de él, es relativamente barato y hay mucha producción de este material concentrada en Bogotá. **Famex, Pacific Rim y Red Tree** son clientes potenciales que estarían interesados en conocer desarrollos de este producto.
- ✓ El cuero fue otro material muy popular dentro de los diseños modernos; lo observé en varios productos y trabajado en todos los colores. Muchos accesorios como maletines, bandejas, contenedores, carteras, bases para lámparas, cojines, etc., ayudaban en la

decoración de los showrooms. **Palecek** ofrecía un puff cuadrado en cuero negro de 60 x 60 cms en USD 98 wholesale.

- ✓ Este mismo showroom ofrecía un puff de las mismas dimensiones del de cuero, pero elaborado todo en cabecinegro y el negativo en damagua con costuras en fique. El precio wholesale era de USD 124.
- ✓ La mayoría de diseños de los productos se conciben en Estados, pero se desarrollan en China, Filipinas, Indonesia y Tailandia. El mito de que los productos asiáticos son baratos pero de mala calidad no es cierto. La calidad de todos esos productos era impecable y mucho mejor que la nuestra.
- ✓ Los diseños de los muebles modernos y contemporáneos son lisos, planos y limpios; cada vez se está diseñando sin menos “protuberancias” para optimizar los espacios en los contenedores y evitar daños por el movimiento y manipulación.
- ✓ Esta Feria alberga diseños y conceptos para todos los consumidores de mobiliario de la industria norteamericana; por consiguiente, no predomina un solo estilo o tendencia de muebles. Hay un inmenso número de exhibiciones de muebles clásicos, modernos, contemporáneos, Barrocos, Rococó, Country, etc.

Esta variedad y alta rotación de todos estos estilos se resume en que, dentro de ese inmenso mercado norteamericano, hay clientes para todos los gustos y presupuestos, y no necesariamente hay un diseño dominante.

- ✓ Como mencionaba, por la diversidad de perfiles de los consumidores norteamericanos y su abrumador consumismo, la oferta de producto es muy amplia; en Highpoint se exhiben toda clase de productos, desde los económicos para clientes de ingresos medios y medio bajos hasta los exorbitantes de tiendas de moda y diseño dirigidos a un estrato “high-end”, cuyos ingresos son muy superiores a los de la media.
- ✓ Exhibiciones como la del exclusivo **Tozai** ofrecen productos ya muy comunes como una bandeja de 50 x 50 cms en rattan, pero a un precio wholesale de USD 80. Exhibieron también un sencillo set de bandejas en junco a 70 USD.

Jadora por su parte, ofrecía una mesa de centro baja enchapillada en guadua a un precio wholesale de USD 3300 y **Janus et Cie** una sencilla pero muy cómoda poltrona en mimbre lacado con cojines en algodón a un precio wholesale de USD 1700. Los anteriores distribuidores tienen un perfil muy exclusivo y no manejan volúmenes grandes de pedido.

- ✓ Por otro lado, **Country Originals** ofrece productos menos novedosos y sin mucho contenido de diseño, maneja altos volúmenes de pedido y el precio de su oferta no es elevado. Este cliente importa el 40% de sus productos de Colombia llenando 3 o a veces 4 contenedores al mes a través de *The Pottery*.

Esos productos son de proveedores que participan en Expoartesánias como los muñecos de *Oxidos*, cerámica negra de *Liliana Betancur*, vidrio de *Alejandro Pachón*, entre otros. Observé en la exhibición los muñecos de jardín de *Oxidos* a un precio wholesale que oscilaba entre USD 34 y 109 dependiendo del tamaño; canastos grandes redondos y cuadrados en junco de Fúquene a wholesale USD 31 y 24; la jarra de vidrio tradicional a wholesale USD 14.95 y la copa de agua a 4.95.

2.2. Productos similares

Es importante resaltar que el diseño de nuestros productos es bastante elevado y está muy a la altura de esta Feria. Vi incluso muchos productos similares a los que se han desarrollado en la Empresa para las Colecciones de Casa Colombiana, bien fuera por diseños, formas o materiales. La combinación de nuestros materiales y los diseños como tal fueron muy bien percibidos y destacados por muchos de los contactos realizados; sin embargo, el precio y capacidad productiva eran siempre el limitante para cualquier negociación y pedido.

De esta manera, reitero que nuestros productos deben ser de excelente y garantizada calidad, con diseños limpios, cómodos e impecables detalles y acabados, para poderlos orientar a un segmento objetivo de muy alto nivel y poder adquisitivo que no hace pedidos de mucho volumen. Sólo en estas condiciones, este segmento adquirirá estos productos y nos asegurará apreciación por su elaboración manual y por su alto componente cultural.

Por otro lado, aún cuando los muebles son el eje central en Highpoint, pude ver bastante variedad de accesorios, pues éstos son lo que lucen, resaltan y exhiben las piezas de mobiliario. Algunas de las piezas que nosotros consideramos como muebles, o hacen parte de nuestra oferta de mobiliario, (puff, biombos, revisteros, etc.) para el mercado de esta Feria no lo son propiamente; estas piezas sueltas son denominadas como "*accent pieces*" porque acentúan una pieza o mueble grande, pero no son la pieza central o más importante en una exhibición. Por esta razón, son sólo nuestros comedores y salas los que realmente caben dentro de la definición de mobiliario y podemos ofrecerlo como tal.

Como previamente mencioné, observé algunos productos muy similares en diseño y material a los desarrollos por la Unidad de Diseño. También incluyo algunos otros que me llamaron la atención por lo viables y relevantes a nuestras colecciones.

- ✓ Cabecero en madera y fibra (seagrass) de 2,00 x 2,00
- ✓ Armario en madera y fibra (seagrass) de 2,50 x 1,00
- ✓ Cojines en fibra sintética, parecida a la de plátano
- ✓ Plato decorativo parecido a los de madera y tamo de 38 cm D
- ✓ Fruteros gigantes redondos y cuadrados en "seagrass"
- ✓ Contenedores triangulares grande y mediano en "seagrass" y amero
- ✓ Puff en cuero negro y rojo de 50 x 50 cms
- ✓ Cojín en seda de 45 x 45 cms
- ✓ Puff en cabecinegro de 50 x 50 cms
- ✓ Puff en damagua con costuras en fique de 50 x 50 cms

- ✓ Mesa de centro baja con tapa en "seagrass"
- ✓ Bandeja en madera con fibra, parecida a la de Esterilla
- ✓ Puff en fibra "seagrass" de 50 x 50 cms
- ✓ Poltrona en "abbaca" y cojín de algodón
- ✓ Poltrona de dos puestos en "abbaca" y cojín de algodón
- ✓ Conos en peltre de 24" y 28", parecido a los de bronce
- ✓ Cojín cuadrado de 45 x 45 cms en junco y lana por detrás
- ✓ Bandeja en rattan de 50 x 50 cms
- ✓ Set de bandejas en junco de 50 x 45
- ✓ Poltrona en mimbre y cojines en algodón
- ✓ Canasto redondo en junco
- ✓ Jarra mexicana en vidrio
- ✓ Copa en vidrio
- ✓ Muñecos de Óxidos
- ✓ Jarrones Barba de Pasto (juego x 2)

A varios de estos productos les hice un ejercicio de precio, para ver a qué costo debemos comprar esos productos para pertinentemente ofrecerlos a estos clientes. (Anexo 1)

3. Plan de acción

En coordinación con la Unidad de Diseño, previamente al viaje hicimos una selección de los productos de mobiliario que podrían ser producidos y comercializados sin problema, teniendo principalmente en cuenta capacidad productiva. Estos se puntualizaron en un brochure que se le presentó a la consultora *Kathy Ross*, quien únicamente hizo la observación de los muy buenos diseños pero elevados precios. (Anexo 2)

Los artículos de este brochure son los "muebles" que más se impulsarán en la actividad comercial. Son las piezas que tienen mejor capacidad de respuesta por la infraestructura de sus proveedores y que reúnen las mejores capacidades de producción.

Durante la visita y recorridos por la Feria identifiqué tres tipos de clientes, a quienes le vamos a hacer una propuesta puntual de colección que consideramos relevante para sus tiendas. El portafolio de productos que ofreceremos va a hacerse personalizado, segmentado de acuerdo al tipo de cliente, pues nuestras amplias líneas no son del interés de todos. Esta propuesta se hará teniendo en cuenta los productos ya existentes en su repertorio, las líneas de producto y conceptos de diseño que maneja.

Los perfiles identificados fueron los siguientes:

- ✓ Distribuidores de las tiendas de moda y diseño más "high-end." Observé que sus exhibiciones son muy sobrias y decoran su moderno y novedoso mobiliario con una pieza muy exclusiva, única y llamativa. Los clientes que identifiqué en este segmento estarían muy interesados en algunos de nuestros "accent pieces" y en nuestra línea

indígena en general, acompañada de toda la información y etiquetas respectivas sobre origen y procesos de producción para exaltar el valor de la pieza. Estos clientes hacen pedidos para sus exhibiciones permanentes y showrooms, no necesitan volúmenes de producción y no son exigentes a la hora del precio.

Los contactos fueron:

Contacto	Empresa	Cargo	País	E-mail
-	Alivar	-	Italia	alivar@alivar.com
-	Bonaldo	-	Italia	bonaldo@bonaldo.it
Karrel McKinney	DellaRobbia	VP de Ventas y Mercadeo	USA	info@dellarobbiausa.com
Torben Kristensen	Hammel	Director Ejecutivo	Dinamarca	sales@hammel-furniture.com
Alison Israel	Jadora	Gerente de Ventas	USA	info@jadora.net
Sharon Cannon	Janus et Cie	Director Ejecutivo	USA	info@janusetcie.com
Lucy Salter	Robinson Salter	Presidente	USA	info@robinsonsalter.com

- ✓ El segundo perfil es de los distribuidores de tiendas de diseño que compran productos de muy alta calidad y contenido de diseño. Estas tiendas suelen tener un limitado número de sucursales, por lo que benefician nuestra escasa producción. Tuve la oportunidad de hablar personalmente con la mayoría de los representantes de estas empresas para entablar un primer contacto, y acordé hacerles llegar nuestro material.

Estos contactos fueron:

Contacto	Empresa	Cargo	País	E-mail
Luis F Silva	Accents by Design	Presidente	USA	accentsbd@aol.com
Angela Hoyos	Adriana Hoyos	-	Ecuador	angela@adrianahoyos.com
Mark Moussa	Arteriors	Presidente	USA	sales@arteriorshome.com
Anna Fuentes	Artesia	Vicepresidente Ejecutivo	USA	artesiainf@aol.com
David Villanueva	Global Views	-	USA	dv@globalviews.com
Caroline Shibata	Jeffan International	Presidente	USA	cshibata@jeffan.com
Renee Maria Fanjon	Padma's Plantation	Presidente	USA	renee@padmasplantation.com
Lisa Frudden	Palecek	Director Mercadeo	USA	info@palecek.com
Bridget Adams	Primitiva	Presidente	USA	primitiva@nets.com
Esther Gillete	SEE Imports	Vicepresidente Ejecutivo	USA	esther@seeimports.com
Carol Campbell	The Phillips Collection	Directora de Diseño	USA	carol@phillipscollection.com

- ✓ Por último, a los distribuidores de tiendas minoristas que manejan extensas líneas de producto y hacen una amplia selección de todo, les enviaremos información sobre la Empresa, Expoartesanías y el catálogo comercial para iniciar el primer contacto.

4. Conclusiones - Reflexiones para el trabajo de Artesanías de Colombia

La experiencia de esta visita a Highpoint fue realmente enriquecedora. Asistir a un evento de tales dimensiones e importancia sirven de reflexión sobre lo mucho que tenemos que hacer, mejorar y desarrollar en diferentes frentes.

El conocimiento adquirido en este tipo de eventos construye criterio sobre la estructura de la Empresa y su funcionamiento actual, el enorme potencial, las fallas y debilidades y las oportunidades que tenemos en ese mercado e industria; Highpoint me ayudó a seguir creándome una buena noción de cómo debe operar el negocio y ratificó la voluntad de apoyo y trabajo por el sector.

Por otro lado, al ver la competencia extranjera y aún la local (otras comercializadoras) tenemos más criterios para diferenciarnos y encaminarnos mejor, pero lo más enfático es que no podemos seguir con nuestros márgenes de operación e intermediación actuales, porque estamos voluntariamente sacándonos del mercado y perdiendo liderazgo y posicionamiento en la comercialización. En este momento ya no somos los líderes ni a nivel nacional ni internacional, pudiendo por todas las ventajas, reconocimientos y beneficios que tiene la Empresa.

Incluyo un cuadro comparativo de los márgenes de incremento de nuestra “competencia.”

<i>Porcentajes de Incremento (Márgenes)</i>			
	<i>Consolidación</i>	<i>Venta Directa FOB</i>	<i>ATA</i>
InConexus	10-12%	Máx 25%	8%
The Pottery	10%	10%	10%
La Comercializadora (Nappa)	10%	25%	20%
Artesanías de Colombia	15%	75%**	40%

** Este no es el margen neto; sobre este porcentaje se hacen descuentos por volumen de venta.

- ✓ Para rebajar los márgenes, debemos optimizar y hacer eficiente el negocio de exportación haciendo los costeos del área comercial por línea de negocio (Exportaciones, Almacenes, Ventas Institucionales.) La línea de Exportaciones debe ser la más eficiente, pues es el mercado internacional en el que tenemos que volvernos competitivos. Localmente la competencia no es tan fuerte y aún tenemos mayor margen de maniobra por el posicionamiento y reconocimiento de la Empresa y el good-will de la marca.
- ✓ La Subgerencia Comercial tiene una excesiva carga administrativa, no siempre comercial sino de también de otras áreas, razón por la cual los márgenes de operación que debe

manejar para no dar pérdida son muy elevados. Como consecuencia, no nos hacen rentables y, peor aún, no nos hacen competitivos.

- ✓ Adicionalmente, en el área Comercial debemos considerar un mayor énfasis en mercadeo e inteligencia de mercados, pues son estas herramientas las que facilitan efectivamente enfocarnos en el segmento objetivo correcto. Considero que esta labor debe ser de un área o grupo puntual y debe orientar todos sus esfuerzos para potencializar la actividad.

Vamos a seguir armando una completa base de datos con toda la información y perfil de nuestros clientes, no sólo para retroalimentar nuestra actividad, sino para también mantenerlos informados de todas las actividades de la empresa.

Divulgar y promover programas y proyectos como el de *Cadenas Productivas*, *Identidad Colombia*, *Colombiamoda*, las diferentes *Ferias*, el *Portal*, etc., es imprescindible y genera recordación y fidelidad entre nuestros clientes; la constante promoción de nuestros logros y actividades mejora la imagen de la Empresa y realmente nos diferencia de las otras comercializadoras, aseverando cada vez más que somos la Institución pionera y jalonadora del sector.

- ✓ Parte del propósito del viaje era analizar la posibilidad de participar como expositor. En este momento, Highpoint no es una feria para las capacidades de la Empresa. Highpoint congrega a todos los productores y distribuidores mayoristas más grandes del mundo, que abastecen todos los segmentos de la industria de mobiliario norteamericana (*home furnishing industry*.)
- ✓ Por los volúmenes de pedido y dimensiones del mercado norteamericano, todos los procesos de producción, de cualquiera de los productos exhibidos, son industriales. Por consiguiente, en esta Feria realmente no hay interés por artesanías ni trabajo 100% manual.

Si un producto es costoso por su mano de obra, simplemente se busca un país productor que pueda ejecutar los diseños con procesos industriales para rebajarlos. Por ejemplo, en E.E.UU, apenas un 22% del costo de un producto corresponde al pago de mano de obra, y en China es apenas del 6%.

De esta manera, Highpoint sólo maneja conceptos de volúmenes, consumo masivo, economías de escala, etc., todos aquellos conceptos tan difíciles de incorporar al sector artesanal. Por esta razón, es tan importante estar siempre orientados al segmento objetivo definido y tener muy en claro que el diseño y comercialización de nuestros productos se debe hacer a partir de la demanda y no de la oferta.

- ✓ Debemos seguir recalcando y exaltando que el producto es artesanal. Esta connotación, bien fundamentada y documentada siguen siendo un valor agregado importante, que eleva el estatus del producto y el valor percibido. Por consiguiente, tenemos que acompañar todas nuestras exhibiciones y displays con material e información sobre el origen de los

productos y las materias primas, las regiones donde se trabaja y su población, los procesos de producción, técnicas artesanales, etc.

Por ejemplo, **Palecek** diseñó y lanzó una colección auspiciada por la *National Geographic*, inspirada en el mundo, su diversidad, culturas, tradiciones, costumbres y formas de vida. Este tipo de respaldo magnificó la esencia y el valor cultural de los productos exhibidos, dándoles una connotación de *obras de arte realizadas por grupos y comunidades del mundo*.

- ✓ Es imperante que nos aliemos con la competencia. Los demás comercializadores no deben verse como rivales sino como un complemento para nuestra actividad comercial. Seguirlos viendo como “rivales” sólo nos perjudica y fragmenta aún más el sector.

En la Feria ocurrió que tanto *InConexus* como *The Pottery* quedaron cortos frente a la oferta de productos nuestra, dados nuestros constantes e importantes desarrollos; ellos sin embargo tienen ya varios clientes fijos en Estados Unidos que les han pedido amplíen su oferta para ampliar los pedidos. Esta es una razón más para ver en nuestros competidores OPORTUNIDADES. Mantener buenas relaciones con ellos puede ser bastante provechoso para todos.

- ✓ Estamos abarcando tantas líneas y tanta variedad de productos (más de 500 referencias) que no nos estamos especializando en nada y no tenemos una oferta clara y puntual de producto por la cual diferenciarnos. Nadie sabe bien qué es lo que hacemos sino que saben que “*hacemos muchas cosas muy lindas pero a precios a los que no vamos a comprar*.” Este comentario me lo hicieron en el showroom de la diseñadora y decoradora colombiana Adriana Hoyos, quien es de las más reconocidas en Ecuador y participa en todas las Ferias de Highpoint, Atlanta, Nueva York y San Francisco.

Propongo concentrarnos en ofrecer sólo los desarrollos exitosos del proyecto de Cadenas Productivas, fortaleciendo la línea de mobiliario con diseño y valor agregado. Para el mercado internacional, seguir tratando de competir con productos de cestería, textiles y cerámica no es estratégico ni costo-eficiente.