

## **PROYECTO COMERFIQUE**

**“APOYO A LA POBLACIÓN ARTESANA DEL FIQUE: DESARROLLO COMERCIAL DE LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ECOFIBRAS”**

**ATELIER  
GENERALITAT VALENCIANA – LES CORTS Y LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL  
DE VALENCIA**



## **EVALUACIÓN FINAL: DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, RESULTADOS E IMPACTO DEL PROYECTO**

**Realizada por  
MARÍA CRISTINA ROJAS**

**BOGOTÁ, ABRIL 2010**

## I. INTRODUCCIÓN

La evaluación final del Proyecto **Comerfique** se realizó siguiendo los requerimientos contenidos en los términos de referencia y contemplados en la propuesta de la contratista.

## II. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN:

Tal y como se expresa en los términos de referencia, la Evaluación Final del Proyecto "**Comerfique : Apoyo a la población artesana del fique. Desarrollo comercial de la Cooperativa Ecofibras**", realizado entre el 01 de febrero de 2007 y el 09 de abril del 2010, se hace con el objeto de

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos
- Analizar las estrategias y las actividades desarrolladas y mostrar su concordancia con los objetivos
- Elaborar conclusiones y sugerencias relevantes que se relacionen con el cumplimiento de los objetivos.
- Documentar las lecciones aprendidas del proyecto y establecer recomendaciones útiles para la actividad de **Ecofibras** así como para futuros proyectos de cooperación entre **Atelier** y **Ecofibras**

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Siguiendo igualmente los términos de referencia, la evaluación tiene como objetivos específicos:

- ❖ Examinar hasta qué punto el proyecto contribuyó al desarrollo socioeconómico, y elevó los niveles de ingresos y de empleo de los trabajadores de la cooperativa y artesanas al promover la diversificación agroindustrial del uso del fique y su comercialización"
- ❖ Examinar hasta qué punto el proyecto logró fortalecer la capacidad productiva y comercial de la Cooperativa **Ecofibras**
- ❖ Examinar hasta qué punto el proyecto logró promover comercialmente en el mercado europeo el uso de productos de **Ecofibras**
- ❖ Analizar la pertinencia de las herramientas generadas en el proyecto y cómo estas han contribuido a la obtención de los objetivos planteados.
- ❖ Evaluar la capacidad productiva y comercial de **Ecofibras** analizando especialmente los siguientes ámbitos
  - Capacidad gerencial
  - Eficiencia en los procesos productivos
  - Coordinación interna
  - Controles de gestión y de calidad
  - Capacidad de gestión comercial en el nivel local, nacional e

internacional examinando específicamente las herramientas generadas en el proyecto así como las actividades – giras comerciales, participación en ferias- y estrategias de promoción comercial llevadas a cabo durante su ejecución.

- Estrategias de promoción y mercadeo
  - Competitividad y control de costos y precios
  - Capacidad y eficiencia logística y de transporte
  - Examinar hasta qué punto el proyecto contribuyó a la viabilidad futura de la cooperativa **Ecofibras** y de sus productos, en el mercado nacional internacional
- ❖ Evaluar los resultados bajo una perspectiva de género

#### **IV. METODOLOGÍA**

En el desarrollo de la evaluación final del Proyecto, se utilizaron metodologías cuantitativas y cualitativas para el levantamiento de la información de base y se desarrollaron una serie de entrevistas que cubrieron todos los niveles organizacionales tanto de **Atelier** como de **Ecofibras** y su entorno directo de socios, cooperantes y competidores. Esta evaluación ofrece así una perspectiva de 360 grados sobre la situación actual de **Ecofibras** y de su relación con su socio cooperante **Atelier**, que le ha prestado cooperación técnica y financiera

- ❖ Para el estudio de la situación económica y comercial de **Ecofibras**, se consultaron los informes gerenciales a la Asamblea de Socios para los años 2007, 2008 y 2009, así como sus estados financieros generados dentro de los balances de la empresa para los mismos años.

Se realizaron las siguientes entrevistas:

<b>ENTREVISTAS</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>PAIS</b>
CONSUELO VIDAL	DIRECTORA ATELIER	ESPAÑA
JUAN JOSÉ MARTI	TÉCNICO DEL PROYECTO	ESPAÑA
JOSÉ DELIO PORRAS	GERENTE ECOFIBRAS	COLOMBIA
SANDRA ESTEVES	SECRETARIA CONTABLE ECOFIBRAS	COLOMBIA
LUZ DARY PINTO	SECRETARIA ECOFIBRAS	COLOMBIA
FANNY LÓPEZ	CONSEJO ADMINISTRACIÓN ECOFIBRAS	COLOMBIA
JOCELYN ARANDA CANO	CONSEJO ADMINISTRACIÓN ECOFIBRAS	COLOMBIA
RAMÓN VIDAL	GERENTE ALVEX	ESPAÑA
PEPE GIMENEZ	DISEÑADOR	ESPAÑA
PATRICIA VALENZUELA	DISEÑADORA	COLOMBIA
VICTOR ZACARÉS	DISEÑADOR PAG WEB	ESPAÑA

ENTREVISTAS		
NOMBRE	CARGO	PAIS
AÍDA PALACIOS	COMERCIALIZADORA	COLOMBIA
LUCY SALAMANCA	COMERCIALIZADORA	ITALIA
MARÍA ESPINOSA	COMERCIALIZADORA LOCAL	COLOMBIA
CARMELO SEQUEDA DELGADO	COMERCIALIZADOR LOCAL	COLOMBIA

- ❖ Se realizaron visitas de inspección y evaluación a cada uno de los procesos productivos empresariales que realiza **Ecofibras**
- ❖ Se revisaron y analizaron todas las piezas promocionales antiguas y nuevas que se han desarrollado para **Ecofibras**, con la participación de **Atelier** que incluye catálogos, paginas WEB, marquillas, entre otros.
- ❖ Se visitaron y evaluaron los puntos de venta y tiendas de los principales competidores comerciales locales en Curiti .
- ❖ Se evaluó el punto de venta que tiene **Ecofibras** en Curiti.

Desde el punto de vista del enfoque metodológico, el trabajo se inició con la evaluación de la pertinencia del proyecto en si mismo frente a las necesidades de desarrollo social y económico de la población fiquera beneficiaria. Con este aspecto se buscó evaluar la idoneidad de **Ecofibras** como un agente de desarrollo local y regional y el desempeño de **Atelier** como socio y dinamizador de todo el proceso.

En seguida se evaluó la pertinencia de las estrategias, actividades y herramientas desarrolladas por el proyecto para la consecución de los objetivos generales y específicos, algo que implicó hacer una indagación sobre la formulación inicial hace 3 años, en la que participaron activamente **Atelier y Ecofibras**, para luego analizar si lo planteado coincidía con las necesidades de desarrollo de la población beneficiaria.

Posteriormente se procedió a evaluar el cumplimiento de los objetivos, tanto el general como los específicos y a medida que se realizaba este proceso, se iban formulando inmediatamente las recomendaciones, con el fin de que quedaran claramente vinculadas a cada uno de los procesos analizados.

En lo que respecta al análisis temático, se tuvieron en cuenta dos grandes aspectos o áreas del desarrollo de **Ecofibras**:

- ❖ El fortalecimiento de su capacidad de producción interna: procesos técnicos, capacidad gerencial, calidad de los productos, coordinación interna, entre otros. Este fortalecimiento interno se consideró base y condición para el fortalecimiento de su capacidad comercial. Para ello se tuvieron en cuenta los resultados de la evaluación realizada en el 2007<sup>1</sup> la cual fue asumida como una línea de base y luego se compararon con la evaluación del estado actual de **Ecofibras** en el 2010. Esta comparación permitió conocer los avances o retrocesos obtenidos en los últimos tres años y detectar los principales desafíos empresariales a los que se enfrenta hoy por hoy **Ecofibras**.
- ❖ El fortalecimiento de su capacidad comercial, que se expresa en el desempeño de **Ecofibras** en los diferentes mercados que tiene, concretamente el mercado local, su mercado natural, el mercado nacional y el mercado internacional. En cada uno de ellos se analizaron los apoyos recibidos por parte de **Atelier** y se evaluaron los impactos obtenidos en la capacidad comercial de **Ecofibras**.

## V. EVALUACIÓN FINAL

### V.I. EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA DEL PROYECTO FRENTE A LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE LA POBLACIÓN FIQUERA BENEFICIARIA

La pregunta sobre la pertinencia del proyecto frente a los objetivos de desarrollo social y económico que se espera obtenga la población beneficiaria, pasa por preguntarse sobre la idoneidad de **Ecofibras** como agente de desarrollo y si fueron adecuados los apoyos brindados por **Atelier** para llevarle bienestar social y económico al grupo social seleccionado.

Para conocer esta realidad se formuló la pregunta sobre ¿qué lugar ocupa **Ecofibras** en el escenario social y productivo de Curití? En la respuesta salta a la vista la posición de liderazgo que tiene **Ecofibras** en Curití y en toda su zona de influencia. Es una de las empresas más reconocidas y mejor valoradas de toda la zona, no solo por la calidad de sus productos y el nivel tecnológico de su planta de producción, sino por el enfoque social y de desarrollo colectivo que maneja. En efecto, **Ecofibras** se distingue por su especial sensibilidad en la parte social y por ser un ejemplo de manejo empresarial responsable con sus empleados y con sus clientes y contratistas. Al trabajar en buena parte con mujeres, **Ecofibras** también ha logrado distinguirse por la valoración del trabajo femenino y una voluntad de

---

<sup>1</sup> “EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA Y PROPOSITIVA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL” María Cristina Rojas, 2007

superación de la discriminación y la marginalidad en la que tradicionalmente ha vivido.

En el ámbito local y regional **Ecofibras** se distingue también por buscar el fortalecimiento de la cadena productiva del fique, para lo cual se ha vinculado con los otros eslabones de la cadena como el de los agricultores de fique. En este trabajo ha sobresalido por la búsqueda de alternativas ecológicas y ambientales que beneficien económicamente a los campesinos.

Una parte muy importante de la población de Curiti, expresada por los comerciantes y representantes institucionales encuestados le reconoce a **Ecofibras**, el haber sabido valorar y sacar a la luz los saberes y habilidades que siempre tuvieron en hilado y tejeduría del fique. Todas las personas entrevistadas le reconocen a **Ecofibras** su liderazgo en el aprovechamiento de la fibra del fique y en su generosidad para compartir y socializar los conocimientos que adquiere a través de las jornadas de capacitación que realiza.

Para muchos, **Ecofibras** es también un modelo de desarrollo empresarial. Muchos de los comercializadores entrevistados reconocen que aprendieron de **Ecofibras** no solo las técnicas de tinturado y tejido del fique, sino la concepción empresarial que se debe tener para generar poco a poco una empresa que genere ingresos estables

Esta apreciación colectiva sobre **Ecofibras** que se observa en la población fiquera de Curiti permite afirmar con certeza lo adecuado y estratégico que fue, por parte de **Atelier**, el haber seleccionado a una empresa como **Ecofibras** para llevarle un mayor desarrollo y calidad de vida a esta población beneficiaria. Sería difícil identificar un mejor socio local, dada la orientación social y de cooperación en todos los niveles que tiene **Ecofibras** y su clara vocación empresarial y de generación de riqueza colectiva.



## **V.II. EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LAS ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS GENERADAS POR EL PROYECTO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS PREVISTOS**

Con esta misma lógica evaluativa, se hizo un análisis de la pertinencia de las estrategias, actividades y herramientas generadas por el proyecto para la consecución tanto del objetivo general como de los específicos. Para hacer este análisis fue necesario remontarse al proceso de formulación inicial del proyecto, hace tres años, en el que participaron activamente **Atelier** y **Ecofibras**.

Dado que en años anteriores la mayoría de los apoyos recibidos por **Ecofibras** se habían centrado más que todo en la parte productiva y de ampliación de la planta física, proyectos también gestionados bajo la tutoría de **Atelier**, en esta oportunidad la atención se centró en el fortalecimiento de su parte comercial. De ahí le viene incluso el nombre **Comerfique** al proyecto. En el momento de la formulación, las dos entidades tenían claro que el mercado más atractivo y en donde **Ecofibras** podría tener mayores éxitos, era el mercado Europeo. Las alternativas que se contemplaron entonces oscilaron entre buscar una comercializadora a través de la cual se pudiera llegar a este mercado o lanzarse directamente en una aventura más atrevida, más difícil y mucho más exigente: fortalecer a **Ecofibras** de tal manera que pudiera realizar ella misma las exportaciones y buscarle un agente o socio europeo que la apoyara en ese empeño. Probablemente en esta orientación, que luego se volvió un objetivo concreto, tuvo mucho que ver la estrecha y fructífera relación que tuvo la cooperativa con **Atelier** desde el año 1999. Esta relación pudo abrirle los ojos a **Ecofibras**, acerca de la potencialidad que tenían estos productos en un mercado

como el europeo. Sin duda también influyeron los viajes y las oportunidades de conocer otros mercados que ha tenido su Gerente JOSÉ DELIO PORRAS, a lo largo de su ya extensa experiencia en la comercialización del fique.

Lo que si queda claro en esta evaluación es que a pesar de haber escogido el camino más largo y difícil, para efectos de aportar desarrollo sostenible y con futuro a largo plazo a una población de bajos recursos y con grandes necesidades de desarrollo estable y duradero, el camino del mercado europeo fue el más indicado. La dirección que escogieron **Atelier** y **Ecofibras** fue la del desarrollo con autonomía, que buscó desarrollar habilidades y conocimientos para que en el futuro pudieran beneficiarse de las riquezas que ellos mismos producen. De haber escogido el otro camino, es decir el de dejar las labores de exportación a una comercializadora aparte, **Ecofibras** conseguiría tal vez mejores clientes, pero le habría sucedido lo que suele pasar en estos casos: que la comercializadora hace los buenos negocios y se queda con la mayor parte de los beneficios por su intermediación, imponiendo precios mínimos de compra a los productores locales y vendiendo a elevados precios basados en los altos niveles de ingresos que se tienen en estos mercados.

Ahora bien: dada la situación inicial de total inexperiencia sobre la comercialización internacional, el esfuerzo que se debía hacer para lograr que una cooperativa como **Ecofibras** llegara con éxito a este mercado europeo era muy grande y esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de evaluar los procesos que se desarrollaron y los resultados que se han obtenido. Las transformaciones que se debieron dar no solo fueron técnicas y operativas; son también sociales y culturales y exigieron retos y desafíos muy difíciles de sobrellevar.

Por ello para evaluar la pertinencia de las estrategias, actividades y herramientas desarrolladas en el Proyecto, se tuvo que mirar a la vez en dos dimensiones o áreas, ya que un desarrollo comercial no se puede lograr si alguna de ellas falta: La **capacidad productiva interna**, en términos del nivel técnico y la calidad y eficiencia de los procesos productivos internos, y a la vez su **capacidad comercial**, es decir su capacidad para conocer el mercado internacional y adquirir todas las habilidades y conocimientos técnicos y operativos que se requieren para llegar con unos productos adecuados y de forma competitiva.

El acierto en la definición de las estrategias, actividades y herramientas que se ejecutaron en el proyecto, es un hecho constatado como se demostrará más adelante, en el que sin duda tuvo mucho que ver el cuidadoso análisis que hicieron **Atelier** y el equipo dirigente de **Ecofibras** sobre las debilidades que se tenían para enfrentar ese difícil reto de llegar al mercado Europeo.

Con esto, la evaluación de la pertinencia de las estrategias, actividades y herramientas es altamente positiva. Pues hace tres años era evidente que lo que más le faltaba a **Ecofibras** era justamente tener la visión europea, en todos los



aspectos que ello significa: conocer qué es lo que le gusta a los europeos, saber dónde y cómo exhiben sus productos, evaluar cuánto están dispuestos a pagar por un producto, saber cuáles son los canales a través de los cuales se hace mercadeo hoy, y tener los instrumentos de mercadeo adecuados para presentarse allá, entre muchas otras cosas. Pero también le hacía falta a **Ecofibras** saber cuánto costaba enviar un producto a Europa, qué trámites legales y contactos operativos eran indispensables, de cuánto era el músculo financiero que tenía que tener para financiar estos procesos antes de obtener verdaderos retornos, para solo mencionar también algunos de los aspectos más relevantes.

Con base en esta visión de futuro, compartida desde un principio entre **Ecofibras** y **Atelier**, se realizó un diagnóstico inicial de las principales áreas que tenían que reforzarse para que se garantizara el éxito de su misión. Estas áreas fueron, en la parte interna operativa, la tecnificación de algunos de los procesos, como el tinturado y la ampliación de las zonas logísticas, para optimizar el espacio con el que cuentan y tener zonas de almacenamiento y secado de la fibra más amplias. En la parte de saberes y de conocimiento, la necesidad era la cualificación e incremento de la mano de obra calificada, mediante la capacitación en las técnicas de tejeduría en sus diversas modalidades y finalmente y con todo el énfasis necesario, el fortalecimiento de su capacidad para la comercialización internacional.

Con base en este diagnóstico y en esta identificación de necesidades puntuales, se definieron concertadamente entre **Atelier** y **Ecofibras**, las estrategias, actividades y herramientas del proyecto **Comerfique**, cuya pertinencia está sustentada en los avances que se observan hoy en todas las áreas de **Ecofibras** y en el equipo técnico de apoyo que tiene en España. La idoneidad de los mismos no deja dudas, a pesar que su desarrollo está todavía inconcluso y se deben redoblar los esfuerzos para alcanzar en su totalidad los objetivos propuestos.

### **V.III. LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:**

#### **❖ IMPULSADO EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE ECOFIBRAS:**

El desarrollo **Socioeconómico de Ecofibras** se evaluó teniendo en cuenta los dos principales componentes del desarrollo empresarial:

La consolidación de la empresa en su **dimensión social**, es decir en su capacidad para generar y sostener el empleo y crear capital social, aportándole a sus trabajadores y beneficiarios conocimientos y saberes que mejoren su productividad y calidad de vida.

La consolidación de la empresa en su **dimensión económica**, es decir en su capacidad para generar riqueza y recursos económicos para sus afiliados y beneficiarios.

### **¿SE LOGRÓ EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE ECOFIBRAS? ¿SE OBTUVO ALGÚN IMPACTO SOBRE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA?**

En su **dimensión social**, el desarrollo social de **Ecofibras** se logró ampliamente. A pesar de que el desarrollo social pleno de una comunidad de escasos recursos como la que tiene **Ecofibras** es un desafío muy difícil y de largo aliento, el aporte al desarrollo social de sus empleados y de su círculo social más cercano en los últimos tres años, es reconocido y apreciado por todos los sectores interrogados.

Según sus expresiones, **Ecofibras** cuenta hoy por hoy con un posicionamiento local y nacional de primer orden, sobresaliendo con atributos muy valiosos de honorabilidad, sensibilidad social, específicamente en la perspectiva de género, responsabilidad ambiental, capacidad de innovación y potente capacidad productiva y relacionamiento internacional, que la colocan a los ojos de todos en la plataforma adecuada para emprender importantes desafíos empresariales, incluyendo la comercialización internacional.

**Ecofibras** ha sabido consolidar e incrementar su conocimiento técnico, su “know How” extraído de los principales saberes y tradiciones ancestrales de su gente, y los ha podido enriquecer con conocimientos y técnicas de nivel internacional, mediante expertos que han llegado a través del proyecto, identificados y contactados por **Atelier**. De esta forma ha podido consolidar un importante capital humano dentro de la empresa y extenderlo también a su entorno social más amplio, generando sinergias muy favorables para el desarrollo propio y el local.

Se ha perfilado como un referente tecnológico sobre el aprovechamiento y diversificación del uso del fique, con las jornadas de capacitación en tejeduría y técnicas de tinturado que ha realizado con las tejedoras de la zona, cuyo impacto social es claro de acuerdo con la tabla siguiente.

<b>BENEFICIARIOS DIRECTOS PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA</b>	
Grupo hilado	22
Grupo tapetes en dos agujas	7
Grupo tejedores en telar	6
Grupo accesorios	4
Grupo tinturado	3
Grupo bolsos 2 agujas	3
Grupo coordinadores de labores	2

Grupo bolsos en maguey	5
Grupo bolsos mayte	6
Grupo bolsos pencaz	6
<b>Total beneficiarios directos</b>	<b>66</b>
<b>IMPACTO SOCIAL</b>	
Familias beneficiadas	66
Miembros por familia	5
<b>Total impacto social</b>	<b>330</b>

En términos de los indicadores para este objetivo, se constata que las expectativas fueron ampliamente superadas, pues se esperaba capacitar a 50 artesanos y en realidad lograron capacitar a 66, un 32% más de personas, en su gran mayoría mujeres, fortaleciendo así los roles de las mujeres dentro de sus comunidades. El impacto social de esta capacitación cubre el grupo familiar que ellas tienen, que en Colombia es en promedio de 5 personas por familia, llegando así a un grupo de beneficiarios de 330 personas.

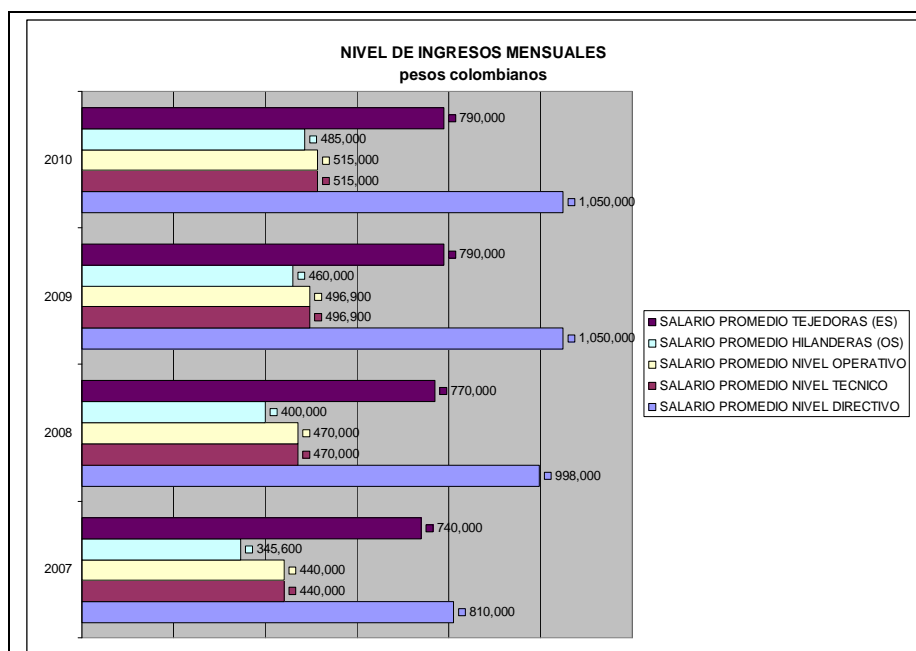
De esta forma se puede concluir que con los beneficios recibidos por parte del Proyecto, **Ecofibras** y la comunidad laboral de Curití tienen hoy mayores capacidades para generar sus propios ingresos y mantener mejores niveles de vida en sus familias.



## ❖ ELEVADOS LOS NIVELES DE INGRESO DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS ARTESANAS

En su dimensión económica, **Ecofibras**, a pesar de vivir en un escenario de grandes dificultades por la recesión económica nacional, muy sentida también en esta parte del país, y por el hecho de enfrentar cada vez más una competencia hábil y bien enfocada en todos los niveles, ha sabido mantener el nivel de ingresos de sus trabajadores y de su grupo social directo de tejedores, e incluso en algunos sectores, ha logrado incrementarlo.

Como se aprecia en la tabla siguiente, los salarios promedio de todos los grupos se han incrementado. Pero es importante destacar el incremento de los ingresos de las hilanderas y las tejedoras, que no son empleadas de **Ecofibras** en la medida que no tiene contratos laborales con la cooperativa, sino que trabajan por pedidos de productos, los cuales se les pagan por unidad. De acuerdo con las estadísticas que se recogieron, estas trabajadoras lograron mantener y aumentar sus ingresos por la vía de elaborar y vender sus productos no solo a la cooperativa sino también a otros comercializadores, algo que pudieron hacer gracias, en parte, a las capacitaciones recibidas en el marco del proyecto **Comerfique**.



Fuente: Secretaría Contable Ecofibras 2010

En términos de los indicadores del proyecto, la meta esperada era aumentar en un 30% la generación de empleo y de ingresos de los artesanos, especialmente el de

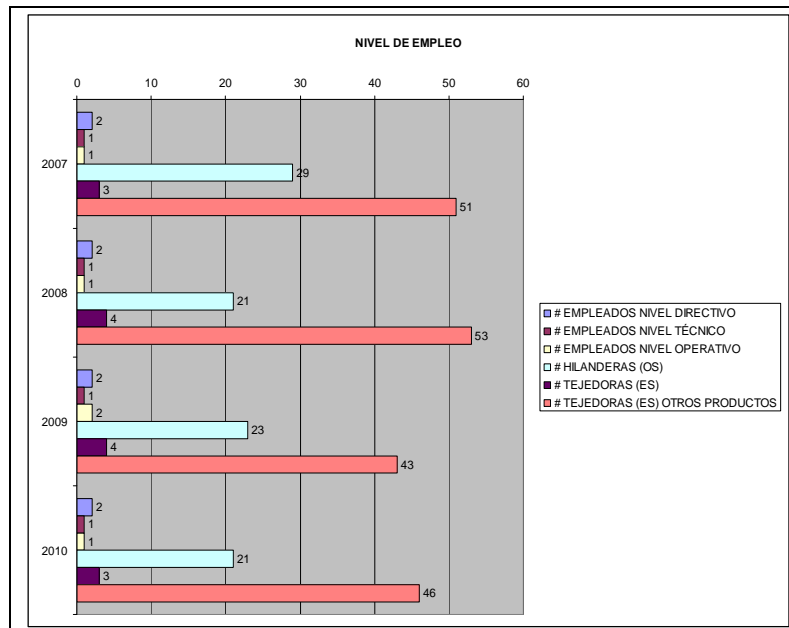
las mujeres. Aquí tenemos que distinguir entre los ingresos de las tejedoras y el de las hilanderas.

Las hilanderas, que tradicionalmente han tenido unos ingresos muy inferiores a todos los demás trabajadores del fique, lograron incrementar sus ingresos en un 16% para el primer año (2007), en otro 16% en el segundo año (2008) y 5,4% en el tercer año (2009), .lo que arroja un total para los 3 años de 37,4%., nada despreciable teniendo en cuenta que en el país, los incrementos en el salario mínimo fueron de 6.3% para el año 2007, de 6,4% para el año 2008 y de 7,6% para el año 2009, para un total de 21%. Comparativamente se logró un incremento del 76% por encima del resto de los trabajadores de la zona. Lo anterior permite concluir que en este segmento de las beneficiarias, la meta fue ampliamente alcanzada.

En cuanto a las tejedoras, cuyos ingresos superan el salario mínimo legal vigente de Colombia, aunque los incrementos en sus ingresos no fueron tan significativos, 6,7% en los tres años, lo importante fue que lograron sostener sus trabajos con un nivel de ingresos que muchos otros sectores no lograron mantener.

#### ❖ **ELEVADOS LOS NIVELES DE EMPLEO DE LOS TRABAJADORES Y DE LAS ARTESANAS**

En términos de los niveles de empleo generados por **Ecofibras**, tal y como se observa en la gráfica siguiente, los resultados son menos favorables. Los empleos directos en la parte de directivos, técnicos y operativos se mantuvieron estables, sin disminuciones, pero en lo que tiene que ver con los trabajos contratados (que no son empleos como se mencionó anteriormente), de hilanderos (as), tejedoras (es) y de otras técnicas, los trabajos si disminuyeron aunque levemente. ¿Las razones? La pérdida de competitividad de **Ecofibras** en algunos de los sectores del mercado, algo que será analizado con más detenimiento en la parte de **Fortalecimiento de la capacidad comercial de Ecofibras**



Fuente: Secretaría Contable Ecofibras 2010

En términos de los indicadores, aunque el número de trabajadoras contratadas disminuyó en los tres años, la expectativa de vincular el 70% de las artesanas capacitadas, se alcanzó, incluso con la mayor capacitación de artesanas que se hizo. En efecto, de las 66 artesanas capacitadas, se les dio trabajo en promedio a 47, es decir al 74% de ellas.

### ❖ PROMOVER LA DIVERSIFICACIÓN DEL USO DEL FIQUE EN ECOFIBRAS

**Ecofibras** tiene hoy, según fuentes de la Secretaría Contable y de **Atelier**, un banco de diseños de nuevos productos muy importante:

DISEÑOS DE NUEVOS PRODUCTOS				
	DISEÑOS	COLECCIONES	PROTOTIPOS	PRODUCTOS
Pepe Giménez	60	3	21	10
Marcela Carrasco	24		12	12
Patricia Valenzuela	72		15	15
EASD	11		4	
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>3</b>	<b>52</b>	<b>37</b>

A través de los apoyos recibidos por el Proyecto, gestionados tanto por **Atelier** en España como por **Ecofibras** en Colombia, se logró reunir un interesante grupo de diseñadores, que aportaron cada uno desde su propia perspectiva, sus saberes y su creatividad. Por un lado se tuvo la participación de una diseñadora que conoce muy bien el mercado local, Marcela Carrasco, que incluso vive en Barichara, una ciudad Santandereana muy próxima de Curiti. También se contó con la participación de una diseñadora de Bogotá, Patricia Valenzuela, con mucha experiencia en el mercado nacional y finalmente se contó con la participación de un diseñador español, Pepe Giménez, de la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Valencia, con amplia experiencia en el mercado europeo. Con este importante grupo de diseñadores, se enriqueció el portafolio de productos comercializables, algunos de ellos exportables y con una selección de ellos se elaboraron los catálogos y las piezas promocionales que fueron llevados a las ferias internacionales. De una selección de estos diseños se elaboraron los prototipos que luego se volvieron los productos que conformaron las muestras llevadas a las ferias nacionales y a las internacionales en las que participó **Ecofibras**.

En términos de los indicadores, se tenían previstos contar con 7 productos nuevos y fueron realizados 37, es decir que la meta se multiplicó por un poco más de 5 veces. Pero no solo la meta se multiplicó en el número de productos; también se multiplicó en la calidad y adecuación a cada uno para todos los mercados objetivos: el mercado local, el nacional y el internacional

La cualificación de las piezas promocionales que se realizaron: los 3 catálogos de productos, de hilos y de telas, en su versión impresa y en su versión virtual, el plegable (tríptico), las marquillas y las etiquetas que van con los productos, es evidente. Adquirieron, como fruto del Proyecto, un nivel estético que los hace competitivos y adecuados para el mercado internacional, específicamente el europeo.

A pesar de que el proceso de integración entre este equipo de diseñadores y los grupos de artesanos locales que elaboraron los prototipos ha sido lento y difícil, algo normal y previsible en este tipo de trabajos, los resultados son claramente positivos y deben ser continuados para que puedan dar los resultados esperados. El período de tiempo que se requiere para capitalizar plenamente estos procesos creativos, es largo y todavía es muy pronto para obtenerlos. Sin embargo se ha logrado conformar un equipo técnico de alto nivel, que ha adquirido ya un nivel de conocimiento importante sobre las tendencias del mercado nacional e internacional y tiene interiorizadas las exigencias de manejo de la fibra del fique y las capacidades productivas locales de **Ecofibras** y sus artesanos. Es muy importante que este equipo continúe su trabajo conjunto, algo que será retomado con mayor profundidad más adelante.

La principal recomendación que se hace en este campo, además de la continuidad del trabajo en equipo internacional ya iniciado, es la definición de una área o experto responsable en **Ecofibras**, que dirija y coordine los diseños, prototipos y elaboración de productos de colección, con toda la técnica y la especialización que se requiere. Debe ser el que oriente y vigile la calidad y continuidad de todo este proceso.

#### **V.IV. LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **❖ FORTALECIDA LA CAPACIDAD DE PRODUCTIVA DE ECOFIBRAS**

#### **¿SE LOGRÓ UN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PRODUCTIVO DE ECOFIBRAS EN ESTOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?**

El fortalecimiento de la capacidad productiva de **Ecofibras** es evidente, reconocida y valorada también por todos los entrevistados. La empresa cuenta hoy con una amplia, moderna y tecnificada planta de producción, en donde son visibles las ampliaciones de los espacios para los diferentes procesos y la adquisición de nuevas máquinas y procesos técnicos, como fruto y resultado de los apoyos recibidos en el marco del proyecto **Comerfique**. Este fortalecimiento de su capacidad productiva la posiciona como líder local y le brinda la posibilidad de enfrentar con holgura los desafíos de la comercialización a nivel local, nacional e incluso internacional.

Para analizar detenidamente el fortalecimiento de la capacidad productiva de **Ecofibras** en los últimos tres años, se tuvo en cuenta el diagnóstico empresarial que se realizó en el año 2007 - que se consideró como la línea de base -, y se compararon con resultados de la evaluación que se hizo ahora en el 2010. Los resultados aparecen en la **tabla # 1: "FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA"**. que sigue a continuación. Ver tabla anexa.

A manera de resumen, se señalan a continuación los aspectos más relevantes y estratégicos sobre los cuales se debe poner un énfasis prioritario:

##### **❖ En el nivel Gerencial:**

#### **PRIORIDAD: REDEFINIR LAS FUNCIONES Y COMPLETAR EL EQUIPO GERENCIAL QUE INCLUYE LA SECRETARÍA CONTABLE**

Todos los sectores interrogados coinciden en señalar que uno de los mayores valores de **Ecofibras** se encuentra en su recurso humano, especialmente la gerencia, por la calidad y compromiso de su trabajo. Pero también coinciden en señalar que los nuevos desafíos que enfrenta la cooperativa, especialmente en el



campo internacional, requieren redistribuir mejor las funciones y completarlo con personas especializadas este equipo de trabajo.

Se afirma que se deben definir más claramente las funciones con base en las prioridades comerciales que tiene la Cooperativa. También se opina que se deben delegar aquellas otras funciones menos estratégicas, aunque importantes, como la contabilidad, en otros profesionales, de tal manera que se descongestione el equipo y se pueda dedicar a lo más estratégico.

Se destaca, de todas maneras, que las funciones de control las debe conservar el equipo gerencial.

#### ❖ En el nivel de la Secretaría Contable

**PRIORIDAD: DEFINIR Y APLICAR MÁS ADECUADAMENTE LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN TODAS LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA. REFORZAR LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS DE CONTABILIDAD**

La Secretaría Contable viene ejerciendo de hecho funciones de apoyo gerencial, especialmente en la parte comercial y el proceso productivo, sin que tenga el reconocimiento jerárquico adecuado. Su larga trayectoria y conocimiento de la empresa, así como la confianza que se ha sabido ganar por parte de la Gerencia así se lo han permitido. Se puede decir que es la persona de confianza y la mano derecha de la Gerencia.

Pero este cargo vive saturado y concentra una gran cantidad de funciones que recargan su trabajo e impide que se pueda concentrar en funciones más estratégicas. Siendo un recurso humano capacitado y apreciado, debe estar entre el abanico de posibilidades que se analicen para reestructurar el equipo gerencial. En todo caso se recomienda que se la releve de las funciones menos claves en este momento como la contable, -nombrando a una persona para realizar esta función- y asignarle en propiedad las funciones estratégicas de ventas y coordinación del posicionamiento en los diferentes mercados.

#### ❖ En la planta de producción:

##### ➤ Compra de fique en rama

**PRIORIDAD: DEFINIR Y EJECUTAR LOS PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS DE FIQUE. REDEFINIR LOS ESPACIOS FÍSICOS EN DONDE SE ALMACENAN TEMPORALMENTE LOS DIFERENTES TIPOS DE FIQUE**

Se observan avances en los procesos e instrumentos de control, pero todavía persisten aspectos del proceso que presentan desorden y falta de control. Los espacios asignados y los procedimientos todavía no son claros y no cuentan con los instrumentos y las instrucciones de manejo y control adecuados.

#### ➤ **Humectación, Igualación y escarmenado**

**PRIORIDAD: DEFINIR Y EJECUTAR LOS PROCESOS DE CONTROL. ASIGNAR MEJOR LOS ESPACIOS PARA EL ALMACENAMIENTO TEMPORAL DE LA FIBRA**

De manera similar, el almacenamiento temporal de la fibra, mientras se encuentra en estos procesos, presenta desorden y falta de asignación de espacios adecuados. Este desorden genera faltas de control.

#### ➤ **Revisión de la fibra**

**PRIORIDAD: DEFINIR Y EJECUTAR LOS PROCESOS DE CONTROL**

En la actualidad, se siguen manejando los procesos sin el pesaje adecuado al momento de entregar y de recibir, por lo tanto no se pueden tener certezas de las pérdidas por este proceso. Faltan controles entre ellos.

#### ➤ **Tinturado**

**PRIORIDAD: ASIGNAR UN SITIO MÁS ADECUADO PARA EL ALMACENAMIENTO TEMPORAL DE LA FIBRA TINTURADA**

En términos de este proceso hay que destacar el apoyo recibido por el proyecto, con la adquisición de un nuevo equipo de tinturado, consistente en nuevas ollas, hornillas y sistemas de gas, que incrementan el potencial productivo de la cooperativa y le generan una mayor capacidad de respuesta frente a grandes pedidos.

En términos de los indicadores se puede afirmar con certeza que con las nuevas instalaciones esta capacidad prácticamente se duplicó, juzgando por las dimensiones muy superiores de los equipos nuevos. Además se dictaron talleres de capacitación sobre tinturado a otros artesanos, ampliando el recurso humano tecnificado en esta materia, algo que también sin duda amplía su capacidad productiva en más de un 15%.

De todas maneras hay un aspecto en el que se tiene que mejorar y es que antes y después del proceso, las madejas de fique se almacenan temporalmente en espacios informales, inadecuados y de forma desordenada, lo que impide realizar los procesos de control adecuados.

### ➤ Repasado

#### **PRIORIDAD: DEFINIR Y EJECUTAR LOS PROCESOS DE CONTROL**

Como se ha señalado antes, no se aplican medidas adecuadas de pesaje antes y después del proceso, de tal manera que no se pueden llevar los controles regulares. Además, si no se realiza este pesaje, la empresa tampoco está pudiendo establecer los porcentajes de pérdida de fibra por este proceso ni saber los volúmenes de mota que se están generando.

### ➤ Hilado y Tejido en telar y otras técnicas

#### **PRIORIDAD: DEFINIR MEJOR LOS PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD**

Esta área recibió grandes beneficios con el proyecto en la medida que se pudieron adquirir 6 máquinas hiladoras nuevas y se dictaron varios talleres de capacitación, cualificando fuertemente la capacidad productiva de la cooperativa. Gracias a estos beneficios, **Ecofibras** puede abordar ahora con mucha más holgura, retos de pedidos grandes y contar con el recurso humano y la tecnología suficiente para hacerlo.

Sin embargo y pesar de que en este proceso se ha avanzado mucho, los mecanismos de control se deben afinar mucho más para lograr la garantía de calidad en cada producto. Con los talleres de tejeduría que se dictaron en el marco del proyecto, se cualificaron mucho las técnicas aplicadas, algo que impactó directamente sobre la calidad de los productos.

### ❖ Coordinación interna

#### **PRIORIDAD: CONTINUAR CON LA CAPACITACIÓN Y DEFINICIÓN DE FORMATOS Y ESTÁNDARES DE CONTROL DE LOS PROCESOS; REASIGNAR MEJOR LAS RESPONSABILIDADES DE CADA PROCESO; MEJORAR LA COORDINACIÓN EN LOS PROCESOS**

En este proceso también se notan avances importantes. La reestructuración del equipo operativo mejoró la calidad y coordinación de las funciones internas de la planta. Sin embargo todavía se requiere afinar los instrumentos de control, establecer mejor los procedimientos y capacitar a los responsables en su cumplimiento.

### ❖ Controles de calidad y trazabilidad

#### **PRIORIDAD: SE DEBEN ESTANDARIZAR Y APLICAR MEJORES CONTROLES DE CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS.**

Esta parte requiere una atención especial ya que tener los controles de trazabilidad sobre los productos permite identificar los problemas que se presenten desde sus orígenes, algo indispensable en los programas de calidad. En la actualidad estos controles no se están llevando y es indispensable ponerlos a funcionar.

#### ❖ **Control de costos y precios**

##### **PRIORIDAD: SE DEBEN ESTANDARIZAR Y APLICAR MEJORES CONTROLES**

Este proceso también requiere una atención especial, pues dada la coyuntura de riesgo económico que afronta la cooperativa, la revisión de costos y precios se vuelve estratégica. Tener un minucioso conocimiento de los costos de producción de cada producto es una exigencia para poder llegar con productos competitivos en cada uno de los mercados. Todas las personas que se relacionan con las ventas de **Ecofibras** han coincidido en afirmar que sus precios son muy altos y que con ellos no se pueden conseguir buenos clientes ni ser competitivos. Esta falencia pone de relieve nuevamente la necesidad de reestructurar el equipo directivo de la cooperativa y enriquecerlo con expertos en los temas comerciales.

#### ❖ **Control de inventarios**

##### **PRIORIDAD: CONTINUAR EL MEJORAMIENTO DEL MONTAJE Y APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONTROL**

Los avances en este campo también son remarcables como resultado del proyecto. Hoy en día la cooperativa cuenta con un espacio físico mucho más amplio para el almacenamiento del hilo y de los productos terminados, que si bien debe ser objeto de algunas adecuaciones, significa un cuidado y un control mayor de inventarios.

En el bodegaje se observan muchas piezas que no se mueven ni salen de los inventarios; ocupan tiempo y espacio para su control, además que sufren un deterioro progresivo. Allí se recomienda hacer jornadas de ventas en "OUTLET" o ventas puntuales con descuentos especiales, altamente promocionadas como "oportunidades"

#### ❖ **Marcaje, embalaje y empaque**

##### **PRIORIDAD: UNIFICAR LOS LOGOS Y MARQUILLAS Y APLICÁRSELAS ADECUADAMENTE A TODOS LOS PRODUCTOS**

Se observó en el punto de venta que los productos tienen marquillas que no corresponden a ellos mismos y que probablemente sean de productos que ya no

se exhiben. Esto invalida la utilidad de la marquilla y demuestra falta de cuidado y de control en las tiendas. Es indispensable corregir este tipo de descuidos que afectan sin duda la imagen de los productos y por ende de la cooperativa.

#### ❖ **Ventas, diseño y adecuación de productos**

Estos puntos serán tratados con mayor detenimiento en la segunda parte de la evaluación del desempeño comercial de **Ecofibras**.

#### ❖ **Comunicaciones**

##### **PRIORIDAD: MEJORAR EL SERVICIO DE INTERNET. PONER EN FUNCIONAMIENTO EL PROGRAMA SKYPE**

A pesar que hace un tiempo se contó con un buen servicio de Internet, en la actualidad este servicio es muy deficiente. Algo que también afecta a todo el pueblo de Curiti. Siendo así, se recomienda hacer una acción conjunta con personalidades e instituciones para darle solución a este problema.

Dada la gran eficiencia comunicacional y bajo costo del programa skype, una vez solucionado lo del servicio de Internet, se recomienda montar este programa en la cooperativa.

#### ❖ **Documentación Legal**

##### **PRIORIDAD: REGISTRO DE LA MARCA**

A pesar de ser una recomendación que se hizo desde el año 2007, el registro de la marca todavía no se ha hecho.

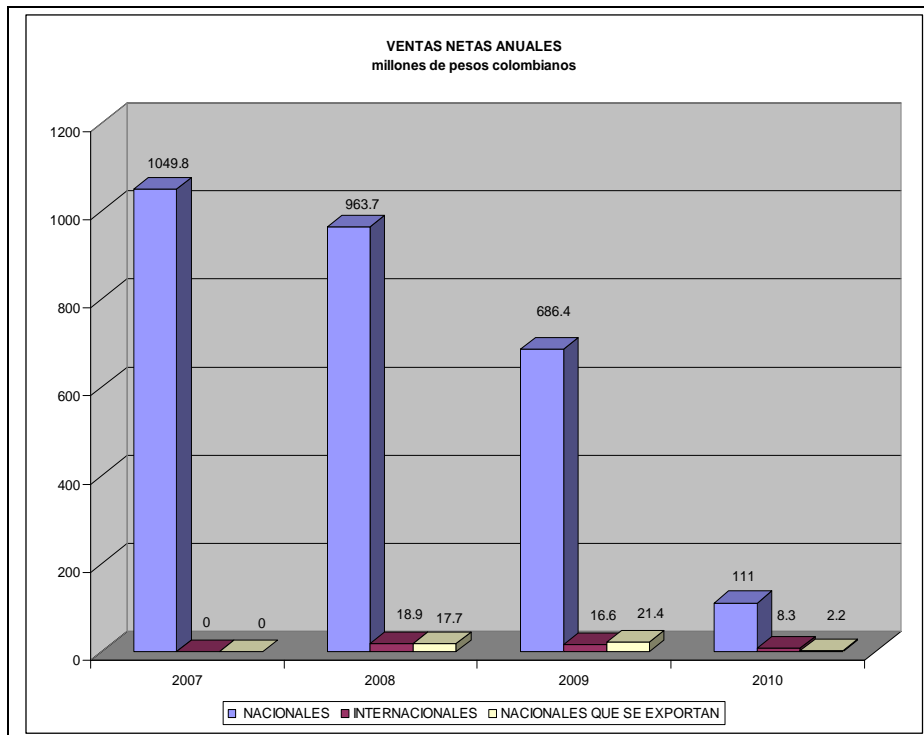
#### ❖ **FORTALECIDA LA CAPACIDAD COMERCIAL DE ECOFIBRAS**

##### **¿SE LOGRÓ UN FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD COMERCIAL DE ECOFIBRAS EN ESTOS ÚLTIMOS TRES AÑOS?**

Los resultados en este aspecto son paradójicos y a primera vista contradictorios, pues a pesar de todos los avances y apoyos recibidos, someramente comentados anteriormente y que serán analizados a continuación, por tres años consecutivos **Ecofibras** muestra un descenso en sus ventas<sup>2</sup>:

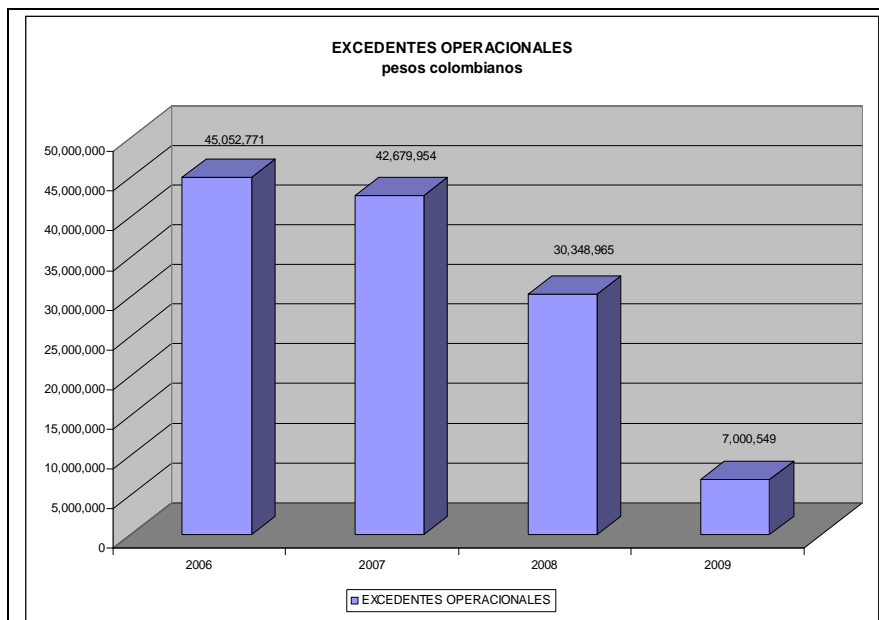
---

<sup>2</sup> Ventas nacionales que se exportan: son las ventas que se hacen a una comercializadora que se sabe que las exporta.



Nota: año 2010: solo los tres primeros meses  
Fuente: Secretaría Contable Ecofibras 2010.

También muestra un descenso en sus cifras de excedentes operacionales



Fuente: Informes al Consejo de Administración Ecofibras, 2006, 2007, 2008, y 2009.

Los datos anteriores muestran que **Ecofibras** se podría encontrar en una situación de riesgo empresarial, con una tendencia de pérdida de negocios por tres años consecutivos. Esta constatación le debe generar serias y profundas reflexiones que la reorienten que le permitan salir adelante con todo su potencial empresarial.

De no identificarse rápidamente los puntos de quiebre que tienen a la empresa en esta situación y de no aplicarse los correctivos necesarios, se puede decir que **Ecofibras** puede llegar a situaciones de serias dificultades financieras. Sería un verdadero desperdicio, pues empresarialmente tiene todo lo que se requiere para ser exitosa.

En el capítulo siguiente se trataron de identificar los principales factores que han influido en esta situación y se plantearon los principales desafíos que hay que abordar para superarlos.

## **V.V. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA VIABILIDAD FUTURA DE ECOFIBRAS EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL**

Para saber si el proyecto contribuyó a la sustentabilidad económica de **Ecofibras** y con ello ha contribuido a su viabilidad futura en el mercado nacional e internacional hay que preguntarse por su desempeño en los diferentes mercados que interactúa.

Cumpliendo con los objetivos de elaborar conclusiones y sugerencias relevantes para fortalecer comercialmente a **Ecofibras**, se hizo un detallado análisis de los mercados que tiene en la actualidad la cooperativa, con el fin de detectar las dificultades y fortalezas en cada uno de ellos.

Enfocamos los resultados de la evaluación en cada uno de ellos, señalando la prioridad principal:

### **1. DEFINIR NUEVAS ESTRATEGIAS PARA ASUMIR EL LIDERAZGO EN EL MERCADO LOCAL**

A pesar de ser la empresa más conocida, la de mayor prestigio y posicionamiento local y ser reconocida por todos como la de mayor capacidad productiva y mejores relaciones comerciales, **Ecofibras**, en este momento no esta liderando el mercado local ni marcando ninguna diferencia en su punto de venta.

Los comerciantes de Curití, le reconocen a **Ecofibras** su liderazgo en la diversificación del uso de la fibra de fique. Afirman que fue **Ecofibras** quien cambió la visión del uso de la fibra y empezó a diversificar los productos. A partir de allí, todos los demás empezaron a hacer lo mismo y gracias a ellos hoy hay un

próspero mercado local lleno de productos de muy diversa utilidad disponibles para los turistas, que son cada vez más numerosos.

Pero sus competidores no entienden porqué **Ecofibras**, con el nivel que ha alcanzado, y con la calidad de las instalaciones que tiene, no tenga un punto de venta tan destacado como su nombre. La tienda de **Ecofibras** es considerada anticuada y estrecha, y sus productos aunque se les reconoce una excelente calidad, son considerados caros.

Muchos de los pequeños empresarios que tienen almacenes en Curití, que en este momento son más de 35, reconocen a **Ecofibras** como su mejor escuela. De hecho muchos de ellos fueron alguna vez trabajadores de **Ecofibras** y fue allí donde aprendieron las técnica, los diseños y el concepto empresarial. Sin embargo luego de un tiempo, se fueron a poner su propio negocio. Y hoy sienten que lo están haciendo mejor que su maestro.

Al parecer los compradores, en su mayoría turistas, llegan a Curiti preguntando por **Ecofibras**, atraídos por su prestigio<sup>3</sup>, pero luego de visitar su punto de venta se van a hacer sus comprar a los otros negocios, mejor surtidos, más bonitos y con productos más baratos.

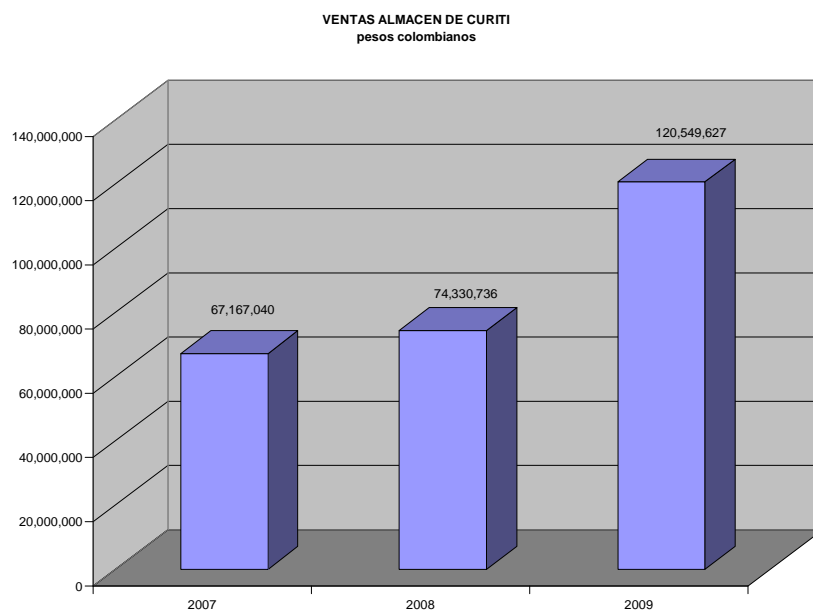
Parecería que **Ecofibras** no ha podido plasmar en su punto de venta los nuevos conceptos de mercadeo que se manejan ahora en los sitios turísticos de alto nivel, más exclusivos y que logran mayores ventas. En ellos es visible un concepto de atención integral al turista, que llega en su mayoría en carro, con la familia y que quiere encontrar también un sitio para descansar, comer cosas sencillas, típicas, muy bien presentadas, que requiere excelentes servicios sanitarios y que en el entretanto se va incitando a la compra con una sala de exhibición y ventas de los productos artesanales. Se observan en estos sitios productos para todos los miembros de la familia, productos de alto rango de calidad, pero también productos más económicos. Este es el tipo de negocio que está sobresaliendo en los sitios turísticos y que logra atraer la mayor parte de ellos.

Sin embargo, y a pesar de que el punto de venta de **Ecofibras** en Curiti no se destaca ni diferencia en mayor medida de los otros del pueblo, ha logrado mantener una importante clientela, que le llega por la reputación tan positiva de **Ecofibras**, y ha sabido mantener y aumentar su cifra de ventas como se observa en la tabla siguiente:

---

<sup>3</sup> Algo que de alguna forma les molesta a los comerciantes pues dicen que los turistas creen que Ecofibras es todo Curiti.





Fuente: Secretaría Contable Ecofibras 2010

En el mercado local, se considera que **Ecofibras** tiene unas oportunidades de negocios mucho mayores y que con una inversión no muy grande puede lograr resultados muy significativos. Liderando este mercado, **Ecofibras** puede también tener la posibilidad de conocer y estudiar la franja del mercado de gama media y baja local, de poder adquisitivo medio o bajo, franjas que probablemente encuentre también en el mercado nacional y en el mercado internacional y cuyo conocimiento sería de gran utilidad.

La lógica comercial que se observa en el mercado local de Curití, en la que se compite duramente por precios, bajando la calidad de los productos, mezclando diferentes tipos de fibras y materiales, e innovando mucho en el diseño, es la misma lógica con la que se compite en el mercado internacional. Es exactamente esta lógica la que emplean países como China, India y los Dragones asiáticos. Por ello, y por la oportunidad de negocios que este mercado representa, el mercado local no puede descuidarse y debe ser una prioridad para **Ecofibras**.

## **2. DEFINIR ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL MERCADO NACIONAL**

**Ecofibras** se mantiene hoy por hoy gracias al mercado nacional. Es su principal escenario y a pesar de que ha incrementado su número de clientes, fruto de sus continuas giras comerciales y participaciones en ferias nacionales, sus cifras de ventas vienen decreciendo desde el año 2008.

¿A qué se debe? ¿Por qué razón?

Al hacer un análisis de las ventas por producto, se encuentra que en el renglón industrial, en el renglón de venta de fique en rama y de hilo, cuyos compradores son empresas industriales, el portafolio de clientes es muy pequeño y por ello al fallar uno de ellos, la crisis se siente en la empresa. **Ecofibras** tiene entre estos dos renglones el 72% <sup>4</sup> de sus ventas. En efecto, Industrias Spring cesó sus compras en el 2009 sin que se vean resultados todavía en la consecución de otros clientes del sector. Por las anteriores razones el trabajo en este sector del mercado nacional debe ser claramente prioritario.

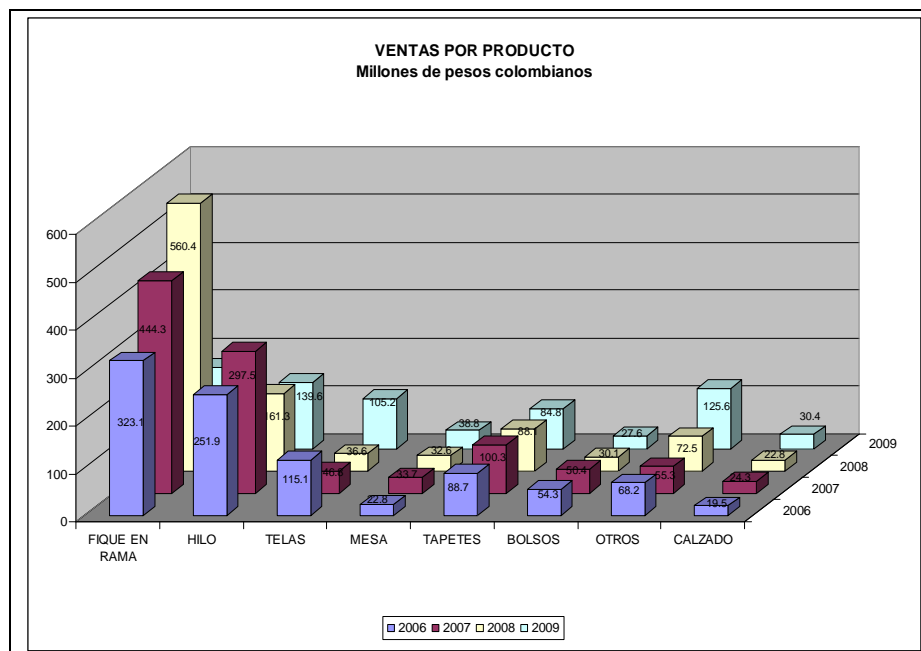
El renglón de las telas y tapetes, que concentra el 12% de las ventas de **Ecofibras** también debe ser objeto de revisión y diseño de nuevas estrategias, pues es el que puede dar mayores luces acerca de las tendencias del mercado del hogar y de oficinas, uno de los más robustos de la economía y al que sin duda **Ecofibras** tiene que apuntar.

Le siguen los demás productos, calzado, mesa y bolsos, que juntos representan el 16% de las ventas, que también representan una importante cifra de negocios y que deben ser motivo de un detenido análisis.

En resumen, le ha faltado a **Ecofibras** un mayor dinamismo en su área comercial. La empresa requiere tener una gran agilidad en el análisis de las situaciones y en la generación de respuestas y alternativas comerciales que puedan contrarrestar pérdidas que se hayan tenido. La empresa tiene que diversificar su portafolio de clientes y superar la vulnerabilidad que representa tener pocos clientes, pero muy significativos, como lo tiene con sus clientes industriales. Su principal desafío es entonces el fortalecer su departamento comercial.

---

<sup>4</sup> Solo existen datos consolidados de ventas por producto hasta el 2008, hecho que ya en si mismo es revelador.



Fuente: Secretaría Contable Ecofibras 2010

Con relación a la contribución del proyecto a la viabilidad futura de **Ecofibras**, conviene observar detenidamente el gráfico de ventas por productos, el cual permite apreciar claramente que la caída no ha sido uniforme en todas las líneas de productos, siendo las de fique en rama y la de hilo las que registran más acusados descensos. Precisamente, la inversión del proyecto no se ha centrado en ninguno de esas dos líneas de productos, sino en otros que han mostrado un comportamiento bien diferente a los dos mencionados. Desafortunadamente, la ausencia de datos de ventas por productos desagregados no nos permite hacer el análisis completo, pero no debemos dejar de notar que los diseños y productos generados en el proyecto están en renglones cuyo comportamiento no ha seguido el mismo comportamiento que las cifras totales de ventas. Dicho de otra manera, aunque a pequeña escala, la estrategia de diversificación del uso del fique en productos artesanales elaborados es exitosa en la medida en que sus ventas se comportan de manera contraria a la de los productos menos transformados (con menor valor añadido).

### **3. REDEFINIR Y FORTALECER LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y ESPECÍFICAMENTE LA RELACIÓN DE COOPERACIÓN TÉCNICA CON ATELIER**

La evaluación muestra que es en este mercado en donde se ven los resultados más paradójicos, y a la vez más prometedores para **Ecofibras**. En efecto, los escasos resultados obtenidos en las ventas internacionales podrían señalar un fracaso o el recorrido de un camino equivocado. De hecho en algunos de los

sectores entrevistados se puede notar un cierto decaimiento o pérdida de entusiasmo acerca de las potencialidades de **Ecofibras** para enfrentar este exigente mercado. Pero la magnitud de los esfuerzos desarrollados en la parte interna y la dimensión de los apoyos recibidos por parte de **Atelier** y del Proyecto **Comerfique** en este campo específico, imponen un análisis mucho más detallado, y exigen un esfuerzo de reflexión muy serio.

Lo primero que hay que decir es que es claramente perceptible que los diferentes actores involucrados en este aspecto, tanto en **Ecofibras** en Colombia, como **Atelier** en España, están plenamente comprometidos en el proyecto y le han inyectado toda su energía para sacar adelante este proceso de comercialización internacional. Prueba de ellos son las alianzas que se han conseguido y los equipos que se conformaron.

En efecto y bajo las recomendaciones realizadas por **Atelier**, en el mes de septiembre de 2008 se firmó un contrato de representación Comercial entre **Ecofibras** y **Alvex**, que sella la alianza de las dos instituciones para llegar al mercado europeo. En este contrato se define a **Alvex** como el representante distribuidor de **Ecofibras** en España, bajo la tutela y supervisión en todos los momentos por parte de **Atelier**. En ese mismo año también se contrataron los diferentes diseñadores en todos los niveles, también seleccionados y evaluados por **Atelier** en la parte europea y por **Ecofibras** en la parte Colombiana, de los que se hizo referencia anteriormente. Con estos equipos se hizo un trabajo de conocimiento de las realidades y potencialidades de **Ecofibras** en Europa y se inició un trabajo de integración con los equipos locales de intercambio de saberes y técnicas altamente enriquecedores. Este proceso de trabajo es altamente exigente por el hecho de que las personas provienen de realidades diferentes, tienen formas de expresarse diferentes y parten de puntos de vista diferentes.

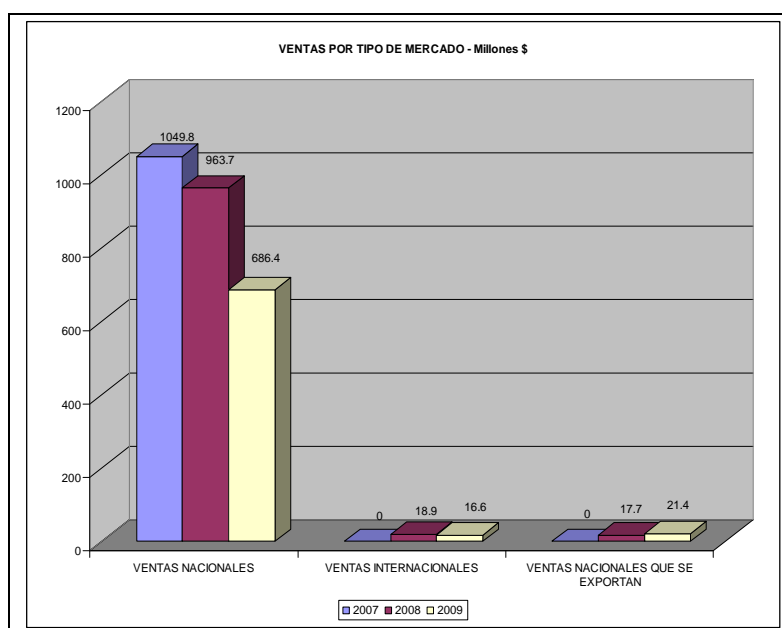
A pesar de lo difícil de esta integración, se ha logrado consolidar un equipo profesional altamente calificado y comprometido en el proceso con unos avances en conocimiento y en herramientas de comercialización, que hacen que se pueda considerar el proceso sin reservas, como un verdadero logro.

Hay que tener una mirada externa y con perspectiva para poder constatar lo anteriormente dicho y considerar que las inversiones realizadas, sea en conocimientos nuevos como en instrumentos de comercialización, todavía no pueden ofrecer todos sus frutos y que la verdadera capitalización se va a ver en unos pocos años más, siempre y cuando no se decline el esfuerzo y se continúe trabajando con el equipo que ya se tiene conformado.

Comprender esto con toda claridad es esencial en la coyuntura actual, sobre todo para **Atelier**, dado el momento crítico comercial en el que se encuentra **Ecofibras**. Decaer en el esfuerzo o dejar pasar mucho tiempo le pueden significar a

**Ecofibras** la pérdida de las oportunidades y capacidades que en este momento tiene.

Con los apoyos recibidos por parte de **Atelier** y del proyecto **Comerfique** -cuyo listado es largo-, para la comercialización internacional, específicamente en la participación en ferias y giras en España e Italia, con las cuales pudo conocer las potencialidades y las características del mercado europeo y el nivel de sus competidores; con la asesoría del grupo de diseñadores que le lograron dar una visión de las principales tendencias y gustos de un mercado europeo altamente competido; con la ampliación y mejoramiento de las herramientas de promoción y mercadeo virtual, hoy vitales en el comercio global, como las páginas WEB y los catálogos virtuales, **Ecofibras** tiene hoy una ventana por la que los clientes pueden acceder (no por las puertas sino por las ventanas) sin importar su procedencia. Con estos aportes se puede afirmar con evidencia que se ha impactado positivamente en la viabilidad futura de **Ecofibras** como empresa en el mercado nacional e internacional.



Fuente: Secretaría Contable Ecofibras 2010

## V.V. PROMOVIDA COMERCIALMENTE ECOFIBRAS EN EL MERCADO EUROPEO

Para alcanzar esta meta de promover comercialmente a **Ecofibras** en el mercado europeo, se aplicaron con la activa participación de **Atelier**, varias estrategias y se

realizaron muchas actividades y herramientas cuyos resultados evaluamos a continuación:

La **estrategia central** que guió todo este proceso fue la de que **Ecofibras** participara en dos ferias internacionales especializadas en artesanías y productos decorativos y de hogar, con la idea de que para hacerlo de manera exitosa, se tenían que abordar muchos aspectos nuevos, entre otros los medios de comunicación y promoción por Internet y se tenían que ajustar muchos otros, entre ellos el portafolio de productos, todos esto para que se ajustaran a las tendencias y gustos de los europeos. En paralelo a la participación en estas dos ferias, la estrategia incluía también la realización de 2 giras comerciales, con un listado de empresas y clientes potenciales que debían ser contactados una vez finalizada las ferias, entre otras para reforzar los contactos hechos durante las ferias.

Las ferias seleccionadas fueron la de **"HABITAT 2008"** en Valencia España, válida en la medida que se trató de una feria especializada en artesanías y decoración, que además significó una facilidad idiomática para **Ecofibras.**, y la de **SANA** en Bologna, Italia, con la que se pretendía llegar a la cadena de comercio justo a través de "Altromercato" de mucho crecimiento en los últimos años.

A continuación se evalúan las siguientes actividades y herramientas que se desarrollaron para su participación, y posteriormente se hace un balance general de los resultados de las mismas.

#### **1. Definición de un socio comercial estratégico y con él la definición y aplicación una estrategia comercial de pre-venta y de post-venta y la generación de una agenda de contactos comerciales coincidente con el período de estancia en las ferias**

Bajo la asesoría de **Atelier** en la selección y evaluación de este socio, se firmó en el mes de septiembre de 2008, un contrato con **Alvex**, como representante comercial y distribuidor exclusivo de **Ecofibras** en España. **Alvex** es una empresa comercializadora española que tiene la ventaja de conocer ampliamente a **Ecofibras**. Las opiniones acerca de la escogencia de esta firma son divergentes. Para una buena parte de los entrevistados, la escogencia no ha sido la más acertada, en la medida que es una comercializadora muy pequeña, prácticamente sin otras áreas de negocios y que no tiene experiencia en el ramo. Pero para otros, el hecho de que esté dedicada prácticamente **Ecofibras** la vuelve un instrumento confiable que se puede consagrar con más seguridad y eficiencia a las necesidades comerciales de **Ecofibras**.

Lo que se si pudo constatar durante la evaluación, es el gran compromiso que tiene **Alvex** con **Ecofibras** y que los resultados comerciales no visibles todavía se deben en gran parte a la dificultad de identificar claramente el nicho del mercado europeo adecuado y de poder llegarle con un portafolio de productos adecuado.

En **Alvex** se perciben avances en el conocimiento de las tendencias del mercado, pero tal y como lo afirma el Dr. Vidal, gerente de **Alvex**, “no hemos podido encontrar el producto que nos abra las puertas ni el sector de compradores que valorando la calidad de las piezas esté dispuesto a pagar por ellas un precio alto. La competencia es enorme”. Afirma que hay que perseverar en el esfuerzo hasta encontrar el camino por donde se debe transitar. Del otro lado, hay sectores que opinan que a **Alvex** le ha faltado agilidad y movimiento en el análisis de los mercados, en la indagación por la competitividad de los productos y de las recomendaciones para mejorarla y en fin, en la consecución de los clientes efectivos.

Se evaluaron también las estrategias de pre-venta y la realización de las giras comercial luego de terminadas las ferias. Aquí hay que señalar una carencia en esta actividad, que en el caso de Valencia España fue compensada posteriormente con otra gira comercial que se realizó en el 2009. A pesar de que para el 2008 **Alvex** había hecho una selección de 43 empresas clientes potenciales para **Ecofibras** y se tenía lista la gira comercial para después de la feria, esta no se pudo realizar debido a que la participación en la otra feria prevista, la de **SANA en Bologna** Italia era inmediatamente posterior a la feria de Valencia, y José Delio, quien llevaba la representación de **Ecofibras**, tuvo que desplazarse hacia allá sin poder realizar la gira en Valencia. La otra gira comercial en Italia tampoco se desarrolló al comprobar que el comercio justo no era una opción interesante para **Ecofibras**.

En el caso de España, **Ecofibras** participó en la **Feria Habitat 2008** con un stand propio e individualizado, se hizo una difusión previa invitando a otros expositores a visitar el stand y se elaboraron agendas de contactos, las cuales se pudieron realizar solamente un año después, en la gira comercial que se programó para reemplazar la primera que no se pudo realizar inmediatamente después de la feria.

En el caso de Italia, la estrategia fue bien diferente: **Ecofibras** participó en un stand a nombre de otra empresa y en la que sólo se mostraron algunos productos de **Ecofibras** junto con productos totalmente ajenos a ella.

En este punto se observa una disparidad en las actividades y una falta de coordinación que significó por una lado la pérdida de una gran oportunidad de contactos “in situ” es decir en Valencia, de manera presencial y directa que son los más efectivos y por otro lado se perdió la posibilidad de participar en una feria en Italia que tuviera las mismas características ventajosas para **Ecofibras** que tuvo la feria de Valencia. Los escasos resultados de la participación en la feria de Italia ameritan una reflexión acerca de las exigencias mínimas que se deben tener para participar en una feria.

Como se anotó anteriormente, en el 2009 se pudo reemplazar la gira comercial en Valencia, que incluyó la visita de 4 grandes empresas y clientes potenciales para **Ecofibras**. Los resultados de esta gira comercial no son todavía visibles y a pesar de que se evidencian grandes posibilidades de negocios. De los análisis realizados por **Alvex** en esta evaluación, se definen como prometedores los mercados del uso industrial del hilo de fique, específicamente el mercado de los tapetes y alfombras en Valencia España, de gran tamaño y potencialidad para **Ecofibras**. Al parecer hay una serie de ajustes y opciones que se han detectado y que son indispensables para la obtención de resultados. Esto exigirá unos esfuerzos mayores en comunicación y coordinación entre **Alvex** y **Ecofibras**. En este aspecto **Alvex** señala también que los precios de **Ecofibras** no son competitivos y que se debe hacer una profunda revisión de costos. En este mismo sentido coinciden también los otros comercializadores entrevistados.

En cuanto a los resultados de la participación en la Feria de **SANA** en Bologna Italia, los resultados son también efímeros. El balance que hace el gerente de **Ecofibras**, es que el comercio justo con "Altromercato" no es viable todavía y que se deben buscar otros nichos de mercado en Italia. En esto se está trabajando con una persona conocida que vive en Italia: Lucy Salamanca y la empresa que ella tiene: Salamanca Desing. De todas maneras, visto el tipo de participación que se tuvo en la feria de Italia, es deseable que si se continúa el trabajo con Salamanca Desing, se definan previamente las condiciones de esta relación, buscando mejores oportunidades para **Ecofibras**

Tanto **Alvex** como los otros comercializadores entrevistados coinciden en afirmar que **Ecofibras** requiere elaborar una gama de productos, quizás con mezclas de otras fibras más económicas, que les permitan reducir costos y poder competir. Consideran que la calidad de los productos es excelente, pero sus precios no.

Al mirar este recorrido en su conjunto, se hace evidente la necesidad de analizar previamente mejor todas las alternativas antes de realizar los viajes y reforzar el trabajo en equipo para concertar todas las actividades. Se debe incrementar la comunicación y el análisis conjunto de las alternativas a seguir.

## **2. Desarrollo de un portafolio de productos que se presentó en la feria**

Para definir el portafolio de productos que se llevarían a las ferias y asegurar su adecuación a los requerimientos del mercado internacional, se acordó contratar a un equipo de diseñadores que cubrieran todo el ámbito de las tendencias actuales en el nivel internacional europeo, pero también en el nivel nacional y en el local. De los resultados del trabajo realizado por el grupo de los 3 diseñadores contratados ya se habló ampliamente en el capítulo de los nuevos diseños de productos.



El proceso se desarrolló con eficiencia y se logró por parte de los diseñadores, en sus visitas a **Ecofibras**, un conocimiento amplio acerca de las prácticas y técnicas locales de tejido y por parte de **Ecofibras** y los artesanos del fique una comprensión sobre las tendencias propuestas. Sin embargo, el proceso tuvo varias deficiencias que se señalan a continuación, dada la necesidad que hay de que sean superadas.

Por un lado los artesanos que se debían dedicar a elaborar los prototipos no lo pudieron hacer de forma adecuada, según ellos por falta de tiempo y recursos. Tampoco se tuvo la oportunidad para que se pudieran integrar otros materiales como cuero o yute, porque no se tenían los conocimientos sobre su manejo ni se contó con alianzas de otros artesanos expertos que pudieran hacer estos procesos. De esto se desprende entonces que los diseñadores no contaron con todas las facilidades requeridas para que su trabajo y sus diseños tuvieran toda la amplitud creativa y se realizaran satisfactoriamente. De tal forma que se realizó un costoso esfuerzo en contratarlos y llevarlos hasta **Ecofibras**, pero no se pudieron rentabilizar debidamente sus esfuerzos por falta de los recursos locales.

A pesar de estas falencias, el trabajo puede ser considerado fructífero y sobre todo iniciado; pero se debe continuar, con los correctivos pertinentes, para que pueda ser capitalizado y dar los frutos esperados por todos. Por parte de los diseñadores se tiene la plena disponibilidad y deseos de continuar y por parte de **Ecofibras** y los artesanos locales, la confianza en la potencialidad de proceso para llegar a los resultados que todos esperan.

Hay otro aspecto que presenta importantes falencias y sobre el que es necesario aplicar varios correctivos. Se trata del proceso de selección, evaluación y testeo de diseños, prototipos y productos nuevos. Hasta ahora, solo se han hecho selecciones de diseños un poco al arbitrio de los participantes, que aunque con mucho criterio no han tenido una adecuada evaluación técnica ni un testeo con el mercado que permitan guiar el proceso con una información más confiable. Es indispensable definir y acordar, para la selección de los diseños y la elaboración de prototipos, metodologías de prueba con públicos objetivos seleccionados especialmente para ello. Y luego, antes de la elaboración de las colecciones, realizar un pre-testeo con clientes especiales para evaluar su adecuación en términos de tendencias de modas, colores, tamaños y costos. Solo después de ellos es que se deben sacar al mercado, realizando aun seguimiento al comportamiento de las ventas haciendo pequeñas encuestas entre los compradores.

Esto son procedimientos que se deben estandarizar en la cooperativa y que deben estar contemplados en las estrategias de ventas y mercadeo que se realicen.

### **3. Desarrollo del nuevo logo, catálogo y la pagina WEB europea**

En la evaluación conjunta que hicieron **Atelier** y **Ecofibras** para la participación en las dos ferias, se concluyó que se requería hacerle algunos ajustes al logo de **Ecofibras** para modernizarlo y ponerlo a la altura de las tendencias actuales en este campo. Para ello se terminó elaborando un nuevo logo que efectivamente resultó más moderno y actualizado que el que tenía la cooperativa. El nuevo logo fue realizado por un diseñador europeo, bajo los nuevos conceptos de diseño de marcas que imperan hoy en día internacionalmente. En ese sentido se obtuvo un logo que mejora la capacidad promocional de **Ecofibras** en el mercado internacional. A pesar de que tanto la propuesta de realizar otro logo y las diferentes pruebas de diseño fueron aprobadas por **Atelier** y por **Ecofibras**, en el proceso faltó algo de comunicación y reflexión conjunta, pues se observan algunas fallas en el proceso de posicionamiento y explicación interna en **Ecofibras**. Entre algunos de los miembros del equipo, el proceso requiere más análisis y discusión, pues se siente un poco externo e impuesto desde afuera y la prueba de ello es que todavía subsisten los dos logos, sin que se hayan podido poner de acuerdo con cuál se van a quedar. Este hecho es un ejemplo de las dificultades de comunicación que se han tenido y que le restan fuerza y contundencia a las herramientas que se han elaborado. En este sentido se debe realizar un trabajo de puesta en común y análisis compartido y definir conjuntamente un solo logo.

Algo parecido ha sucedido con la página WEB que se elaboró para el mercado europeo. El diagnóstico inicial que hicieron también **Atelier** y **Ecofibras** daba que se requería contar igualmente con una información WEB más acorde con las tendencias actuales en el mundo virtual. En las reflexiones que se hicieron en su momento, se pensó que el fique no era una fibra lo suficientemente conocida en Europa y que por lo tanto para promocionar adecuadamente los productos de **Ecofibras**, había que promocionar también la fibra del fique. De ahí partió la idea de elaborar una página WEB distinta a la de **Ecofibras** y darle el nombre de **Eurofique**. En esta página WEB se promocionarían los productos de **Ecofibras**, a través de su comercializador **Alvex** y se daría información sobre las ventajas y beneficios del fique en general.

Los resultados de la evaluación de este proceso muestran que al final **Ecofibras** resultó con 2 páginas WEB: una colombiana, claramente identificada como **Ecofibras**, y otra elaborada por el proyecto para el mercado europeo, pero en la cual no aparece el nombre de **Ecofibras** sino el de **Eurofique** y que se identifica además como un espacio institucional de la fibra del fique. Por otro lado, el catálogo de productos que se presenta en **Eurofique** no aparece como un catálogo de **Ecofibras** sino como un catálogo de **Alvex**, y el nombre de **Ecofibras** aparece como un crédito institucional.

Si bien es cierto que la decisión de tener una página WEB fue compartida por las dos entidades, este resultado desde el punto de vista de la evaluación, aparece como altamente inconveniente en la medida que genera sobre costos al proceso y dispersa los esfuerzos promocionales que se realicen. En efecto, el hecho de

tener dos páginas WEB confunde a los visitantes quienes terminan por pensar que se trata de dos cosas distintas. Adicionalmente se incrementan los costos al tener que estar actualizando y promocionando dos páginas a la vez, algo que al parecer no tiene ningún sentido económico. Y finalmente al tener que distribuir los esfuerzos en dos partes, se resta contundencia e impacto a lo que se haga.

El camino adecuado debe buscar siempre la minimización de los costos y la concentración de los esfuerzos para lograr mayores impactos.

Para optimizar el proceso se deben integrar las dos páginas en una sola, en donde la resultante debe ser la página oficial y única de **Ecofibras**. Por mucho que guste el nombre de **Eurofique** y aparezca la palabra como un éxito de concreción en materia de fique, (quizás más adecuada para un sitio WEB de promoción institucional o gremial del fique), utilizar otro nombre diferente al de **Ecofibras** significa quebrar su unidad y hacerle inútilmente competencia dispersando todos los esfuerzos en su posicionamiento. Es claramente una mejor opción enriquecer y modernizar la actual página de **Ecofibras**, dotándola de enlaces que remitan y muestren las colecciones europeas y a su representante comercial en España.

Lo que si se revela como un verdadero logro es el hecho de haber conformado un equipo técnico con sede en España, en el tema del ciberespacio, que mantenga el puente entre Colombia y Europa y se mantenga al tanto de los desarrollos y promociones que se realicen en los dos escenarios. Pero es este mismo grupo el que debe evaluar los resultados de su trabajo y decidir los cambios que deben realizarse

Sobre el catálogo de productos que se ha elaborado en el proyecto, tanto en su versión física como en la virtual, significa un avance sustancial en la construcción de herramientas adecuadas a ese entorno europeo. Sin embargo los expertos consultados, particularmente los diseñadores, afirman que se le debe dar más relieve, más tamaño a cada producto y presentarlo desde diferentes ángulos, para que se puedan apreciar mejor.

En conclusión, se revela como un verdadero éxito el hecho de que a través del proyecto **Comerfique**, y de todos los contactos realizados por **Atelier, Ecofibras** haya podido consolidar un pie en Europa, a través de las alianzas en comercialización, diseño y promoción y comunicación en el espacio virtual que se lograron. Se han realizado muchos esfuerzos, y ahora es fundamental continuarlos para poderlos rentabilizar y capitalizar como es debido. Aun es temprano para hacer una verdadera evaluación de los resultados de cada aspecto y falta una buena parte del camino por recorrer. Lo importante es que ahora **Ecofibras** tiene con quien hacerlo y sabe mucho más sobre cómo hacerlo.

Falta solamente consolidar el trabajo en equipo y limar todas las dificultades de comunicación que se han tenido, fruto de la distancia y de los recursos limitados

con que se ha contado. El desafío ahora es encontrar nuevos recursos para continuar con el trabajo conjunto.

Los resultados en materia de ventas por exportaciones no se ven todavía y en esa medida no se alcanzaron a cumplir las metas de lograr un incremento del 40% en las exportaciones de **Ecofibras** como lo buscaban los indicadores del proyecto. Se logró en su lugar ampliar los conocimientos y al experiencia sobre lo que se requiere para ser exitoso en ese mercado. Ese conocimiento se viene aplicando con los negocios que se han logrado a través de la comercializadora colombiana Aída Palacios.

Por lo tanto, los avances en esta materia hacen pensar que **Ecofibras** está ahora mucho más cerca de lograr éxitos en la comercialización internacional de los que estaba hace tres años y que los resultados esperados en este proyecto en términos de volúmenes de ventas, seguramente se verán en unos pocos años más.



**GRACIAS POR LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR ESTA  
EVALUACIÓN Y MUCHOS ÉXITOS EN CAMINO QUE FALTA POR  
RECORRER**

**María Cristina Rojas  
Evaluadora**