

## *Proyecto*

*Asistencia técnica para estructurar un esquema sostenible de proveedores locales de artesanías, especializado en el sector hotelero de Cartagena de Indias D.T. y C.*

Junio de 2012

Jaime E. Laverde Tarquino

Asesor

Especialista en Planificación Gestión y Control de Proyectos de Desarrollo

## Comunidades y beneficiarios

### Comunidad La Boquilla

9 artesanos asociados en Norismar. Trabajan coco, totumo y manufacturas textiles.

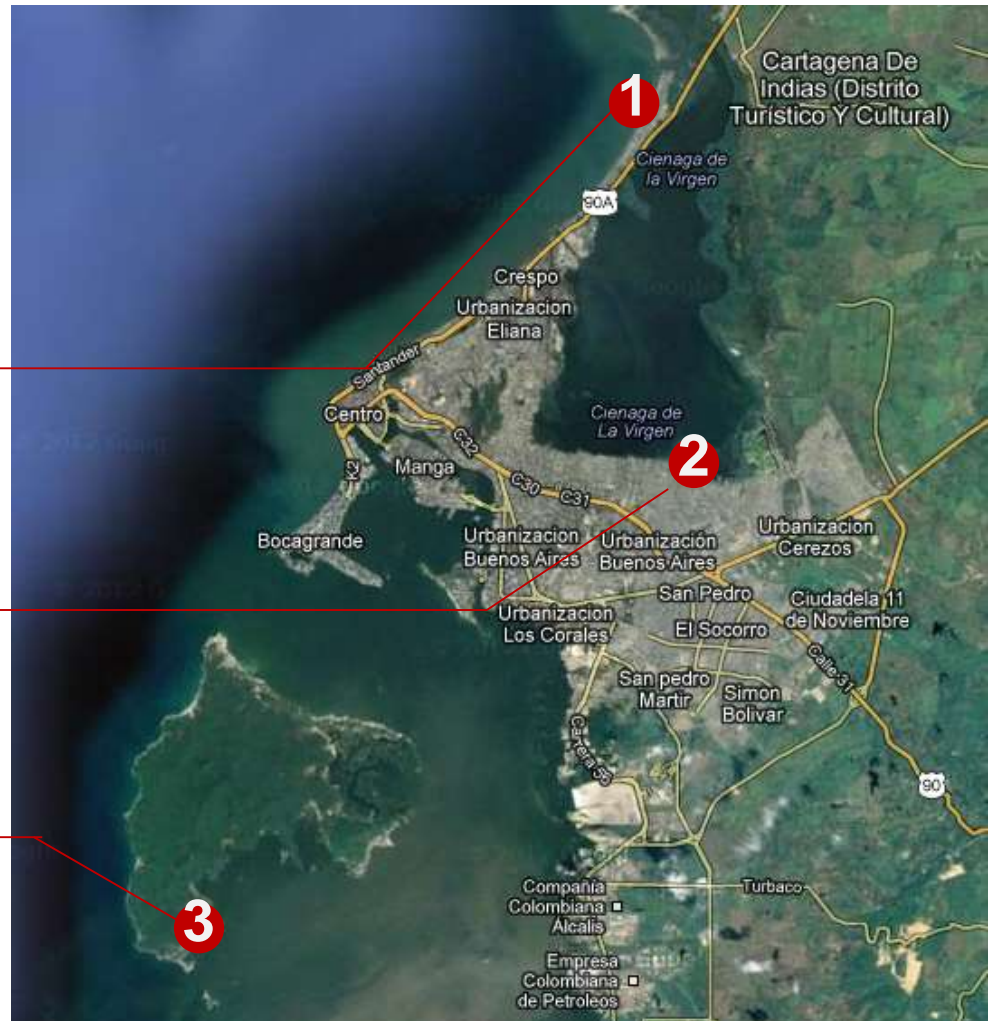
### Comunidad Olaya Herrera

6 artesanos sin proceso asociativo. Trabajan fique, papel a mano, coco, concha, y manufacturas textiles.

### Comunidad Bocachica

9 artesanos sin proceso asociativo. Trabajan caracoles, conchas, maderas nativas.

Total atendidos: 24 artesanos.



## **Contexto**

Intervención que hace parte de las áreas prioritarias de la Estrategia de Cooperación Internacional de Colombia 2007-2010. Se enmarca dentro del compromiso del Gobierno de Colombia en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en todas las regiones del País.

Específicamente en Cartagena, la fundación Bill Clinton realiza aportes provenientes de la comunidad internacional a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID. Mediante el proyecto *"Desarrollo de una Cadena Productiva de Proveedores Locales para el Sector Hotelero en Cartagena"* la Fundación Clinton, a través de su iniciativa Clinton-Giustra Sustainable Growth Initiative en Colombia, la Asociación Hotelera de Colombia-Cotelco, la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - ACCIÓN SOCIAL, y el programa MIDAS de USAID, decidieron consolidar esta iniciativa que fortalece una cadena de abastecimiento conformada por proveedores artesanales locales, con el fin de suministrar productos y servicios a los hoteles en Cartagena vinculados a Cotelco.

## ***Diagnóstico***

Las comunidades de la Boquilla, Bocachica y Olaya Herrera son catalogadas como vulnerables. El grado de vulnerabilidad está determinado por su exposición a los factores de riesgo y su capacidad limitada para afrontar o resistir situaciones problemáticas que inciden en su calidad de vida.

Son vulnerables, en la medida que por sus características de nivel educativo, origen étnico y particularidades del entorno geográfico habitado, se hallan excluidas de procesos formales de economía que garanticen un sustento e ingreso mínimo para solventar condiciones mínimas de bienestar.

## Diagnóstico comunidades

PERFIL DE LAS COMUNIDADES PRODUCTORAS			
ITEM	Comunidades		
	Boquilla	Bocachica	Olaya Herrera
<b>Cartografía Social del Territorio</b>	<p>La zona es reconocida territorio afro (consejo comunitario). Es un territorio plano sin relieve, alargado, y bordeado por el Mar Caribe por el costado norte y por la Ciénaga de la Virgen por el sur. Es cruzado a lo largo por la carretera troncal del Caribe que conecta las ciudades de Cartagena con Barranquilla. Gran auge de grandes construcciones hoteleras por sus playas, lo que han encarecido el valor de m<sup>2</sup> de tierra, lo que está generando un proceso gradual de desplazamiento.</p>	<p>Corregimiento de Cartagena ubicado el norte de la Isla de Tierrabomba, y que creció alrededor del fuerte de San Fernando. Se accede únicamente vía marítima. Existe un relieve escaso que asciende hasta los 200 m.s.n.m. Históricamente sobrevivió del turismo conexo al de Cartagena, venido a menos por el auge de los tours al sector de Islas del Rosario.</p>	<p>Sector Popular al sur de Cartagena enmarcado entre las Avenidas perimetral y Pedro de Heredia. En este sector La Fundación Granitos de Paz ha trabajado múltiples proyectos productivos con familias vulnerables. De esta iniciativa surgen los beneficiarios cubiertos por <i>Alianza Cartagena</i>.</p>
<b>Descripción general de la comunidad</b>	<p>Nombre: Asociación Norismar Asociados: 10 Grupo formalizado legalmente y fuertemente cohesionado, con un trabajo previo en proyectos productivos. Poseen una líder reconocible enfocada en gestión comercial.</p>	<p>No existen datos sobre la región con respecto a anteriores intervenciones. Es evidente el potencial de carácter manufacturero que poseen sus habitantes. Datos de primera fuente indican que pueden ser más de 200 familias las que derivan su sustento de actividades productivas de carácter artesanal. No existen iniciativas de carácter asociativo.</p>	<p>Grupo de trabajo conformado por 6 artesanas y/o manualeras que no se hallan asociadas formalmente. Se mantienen conexas gracias a las labores de la Fundación Granitos de Paz.</p>

## Diagnóstico comunidades

PERFIL DE LAS COMUNIDADES PRODUCTORAS				
		Comunidades		
ITEM		Boquilla	Bocachical	Olava Herrera
<b>Contexto técnico productivo</b> Técnicas del oficio Calidad Capacidad de producción	Fort	Buen manejo de técnicas. Maquinaria básica para procesos de corte y pulido de coco, totumo, realizan bisutería y confección en tela. Referentes históricos y valor cultural como agregado para el desarrollo de productos. Materias primas asequibles localmente para estructurar cadena de abastecimiento.	Gran destreza para técnicas de ensartado y corte y talla en madera. Referentes históricos y valor cultural como agregado para el desarrollo de productos. Materias primas asequibles localmente para estructurar cadena de abastecimiento.	Buen manejo de técnicas y procesos manuales.
	Deb	Falta direccionamiento en diseño de producto. Falta diferenciación de producto. (Imitación) Múltiples cadenas de abastecimiento por multiplicidad de técnicas y de productos. Falta Valor agregado a productos.	Capacidades de producción inciertas por dependencia de la cadena de abastecimiento que no es local. Bajos estándares de calidad. Falta Valor agregado a productos.	Falta direccionamiento en diseño de producto. Capacidades de producción bajas debido a composición como unidades de trabajo independientes. Falta diferenciación de producto. (Imitación) Falta Valor agregado a productos.

## Diagnóstico comunidades

PERFIL DE LAS COMUNIDADES PRODUCTORAS				
		Comunidades		
ITEM		Boquilla	Bocachical	Olava Herrera
<b>Contexto administrativo</b> Estructura de grupo Herramientas de costeo	Fort	Líderes reconocibles dentro del grupo de trabajo. Se comportan como una unidad de trabajo consolidada.	Múltiples unidades de trabajo componen una comunidad motivada con respecto a posibles alianzas.	No existen fortalezas destacables
	Deb	No hay estructura administrativa estable que coadyuve en la planificación del negocio. No hay cadena de abastecimiento estructurada. Carecen de una estructura de costeo que permita una planificación comercial de la actividad.	Inexistencia de forma de trabajo asociativa. Carecen de una estructura de costeo que permita una planificación comercial de la actividad. No hay cadena de abastecimiento estructurada.	No hay estructura administrativa estable que coadyuve en la planificación del negocio. Carecen de una estructura de costeo que permita una planificación comercial de la actividad. No hay cadena de abastecimiento estructurada.
<b>Contexto comercial</b>	Fort	Gestión comercial importante y ubicación de punto de venta sobre la playa altamente densificada.		
	Deb	Múltiples referencias de producto. No hay producto estrella verificable. Poca habilidad para negociación. Falta estrategias de promoción de producto.	Un único nicho de mercado enfocado al turismo local que está a la baja desde hace una década. Poca habilidad para negociación. Falta mercados fijos y estables y estrategias de promoción de producto.	No existe una gestión comercial grupal. Poca habilidad para negociación. Falta mercados fijos y estables. Falta estrategias de promoción de producto.



## Diagnóstico demandantes

Basado en la alineación las expectativas de la demanda hotelera, y en las capacidades técnico-productivas, administrativas y comerciales de las comunidades artesanales.

Se identificaron dos perfiles de la demanda hotelera (*grandes y pequeños hoteles*) con expectativas diferentes

UNIVERSO DEL PROYECTO ALIANZA CARTAGENA							
	Hotel	Habitaciones	Camas + adicionales	TOTAL	Categoría	Zona	
1	Capilla del Mar Global Hotel	203	354 + 60 ad	414	Grandes Hoteles	Bocagrande	
2	Almirante Cartagena	250	379 + 70 ad	449			
3	Hilton Cartagena	341	583 + 70 ad	653			
4	Las Americas Global Resort	530	909 + 157 ad	1066		Grandes de Lujo	Moderna Norte
5	Estelar Manzanillo	190		190			Islas
6	San Pedro de Majagua	17	153	153		Pequeños Hoteles	Historica
7	Charleston Santa Teresa	89	93 + 50 ad	143			
8	Sofitel Santa Clara	121		121			
9	Catagena de Indias	32	37 + 3 ad	40	Pequeños Hoteles		Moderna Norte
10	Monterrey	30	35 + 3 ad	38			
11	Bovedas de Santa Clara	18	30 + 3 ad	33	Boutiques		Historica
12	Hotel Playa	60	25	25			
13	Delirio Hotel	17	17	17			
14	Quadrafolio	8	10 + 4 ad	14			
15	La Merced Hotel Boutique	8	9 + 3 ad	12			
16	Tcherassi Hotel Spa	7	8 + 2 ad	10			
17	Hotel LM	7	8	8			



## ***Diagnóstico demandantes***

Expectativas diferentes de los dos perfiles de hoteles, que han permitido socializar los siguientes aspectos relevantes.

<b>Componente No. 1 PERFIL DE LA DEMANDA Requerimientos puntuales y/o posibilidades de exploración</b>		
<b>Entorno físico</b>	<b>Propuesta de producto</b>	<b>Concepto</b>
<b>ACCESORIOS ESPACIOS INTERIORES</b>	Sets de contenedores, papeleras, klineras, Sets de bandejas de multiples usos... Room service, Línea de accesorios para baño, Línea de accesorios para comedor,	Propuestas de líneas en torno a la creación de microambientes inmerso en "concepto cartagenero"
<b>ACCESORIOS ESPACIOS EXTERIORES</b>	Sets de contenedores, Materas, Ceniceros, Floreros, Faroles, Candelabros y portavelas...	Reciclaje y rescate de embarcaciones de pesca como contenedores de gran formato para áreas de circulación y espacios sociales. Contenedores con técnicas y materiales de la región.
<b>ACCESORIOS DE ESCRITORIO</b>	Libros de huéspedes, portacuentas, tomadores de notas telefónicas... Iluminación.	Papel hecho a mano. Iconografía inherente al "concepto cartagenero"
<b>DOTACION INSTITUCIONAL PARA PERSONAL DE SERVICIO</b>	Collección de bisutería: Collares, cinturones, moñas....	Propuestas de líneas inmerso en "concepto cartagenero"
<b>OBSEQUIOS VIP</b>	Collección de bisutería: Collares, cinturones, abanicos, bolsos...	
<b>ACCESORIOS DE SERVICIO</b>	Servilletas de algodón, Llaveros coloniales...	
<b>ACCESORIOS DE BAR Y COCTELERIA</b>	Portavaso, vasos, Individuales, anillos para botalles de agua.....	

## Requerimientos específicos en torno al desarrollo de productos y los factores preponderantes que decidirán la decisión de compra.

### Diagnóstico demandantes

Perfil de la demanda hotelera consta de dos segmentos (*grandes y pequeños hoteles*) con expectativas diferentes que han permitido socializar los siguientes aspectos relevantes:

Es importante resaltar el acervo cultural y tradicional en la colección de productos a diseñar.

Es importante hallar una interpretación del concepto de lujo alineada con el contexto de uso y la experiencia del huésped

Componente No.1 PERFIL DE LA DEMANDA		
Item evaluado	Grandes Hoteles	Hoteles boutique y Pequeños hoteles
Tipología de productos	Amplio espectro de accesorios para espacios arquitectónicos interiores y exteriores, accesorios de escritorio, de moda para complementar dotaciones, accesorios para servicio de mesa y bar (coctelería), Iluminación.	
Categoría de productos Diseño - Calidad - Función	<b>Factor preponderante en decisión de compra.</b> Dependiente de productos referenciados por el check list de adquisiciones, diseñados con buen manejo de técnica y remates (acabados).	<b>Factor preponderante en la decisión de compra.</b> Dependiente del alto estándar, énfasis en diseño de productos diferenciadores y por colecciones, alineados con el concepto de la experiencia del huésped. Importante manejo y aplicación del concepto de lujo.
Tiempos de entrega	Por definir	Por definir
Cantidades y periodicidad	Preseries y tiempos medianamente altos. Importante cumplimiento por la rotación que pueden exigir este tipo de grandes organizaciones	Sin exigencia alguna
Precios	<b>Factor preponderante en la decisión de compra.</b> Dependiente de rangos estrictamente competitivos.	A convenir, dentro de la oferta del mercado.
Condiciones de compra	Por definir	Por definir

## ***Diagnóstico Estrategia intervención***

Plan de acción por Comunidad Estrategia de implementación de la metodología		
Comunidad	Estrategia	Justificación
<b>Boquilla</b>	Propuestas de nuevas líneas de producto para todo el grupo (Todos hacen y participan de todo)	El grupo de beneficiarios que componen Norismar manejan técnicas y materiales diferentes (coco, totumo, apliques de tintes en tela y confección, bisutería) pero funcionan administrativamente como una sola unidad de trabajo indivisible.
<b>Bocachica</b>	Propuestas de nuevas líneas de producto para tres grupos de trabajo identifiacados según técnica.	Grupo de maderas: con especialistas en corte y talla de madera y hueso de res.
		Grupo de ensartado: con especialistas en ensartados de coral, conchas y demas apliques de carácter marino.
		Otras técnicas: Beneficiarios con técnicas individuales
<b>Olaya Herrera</b>	Propuestas de nuevas líneas de producto por cada beneficiario.	El grupo es disfuncional en terminos asociativos (Manejan técnicas diferentes y son unidades de negocio diferentes).

## Diagnóstico Metodología

Punto No. 3 Alineación Oferta - Demanda / METODOLOGÍA				
Objetivo de Intervención Solucion de mercado	Perfil equipo de trabajo	Area de intervención del proyecto	Actividades Metodológicas	Logros
Desarrollar mediante asistencia técnica u esquema sostenible de proveedores locales de artesanías especializado en el sector hotelero de Cartagena de Indias D.T. y C. que viabilice la generación de empleo y mejore la calidad de vida de los beneficiarios de las comunidades artesanales de la Boquilla, Olaya Herrera y Bocachica.	(1) Maestra textil Profesional Especializada Subgerencia de Desarrollo de Artesanías de Colombia.	<b>Fortalecimiento organizacional y administrativo</b>	<b>FASE I</b> Aprestamiento y socialización del proyecto	Se alinearon conceptos básicos con las comunidades, en el marco de un proceso de emprendimiento productivo ( <i>Empresa-meta empresarial, gestión-indicadores-herramientas de gestión empresarial, mercado, cliente, producto</i> ) y se socializó la intervención y alcance puntual del proyecto.
			<b>FASE III</b> Administración por actividades	Se socializó la herramienta de costeo que fue implementada en el desarrollo de producto.
	(1) Ecóloga Magister en Manejo ambiental Especialista en cooperación descentralizada	<b>Fortalecimiento tecnico-productivo</b>	<b>FASE II</b> Concepto de diseño	Se socializó la noción de concepto en desarrollo de producto (porque y para que concepto, alineado con las definiciones básicas del anterior punto) y se realizaron ejercicios creativos en torno a la construcción de este concepto.
				Se realizó experimentación basada en técnicas.
	(1) Diseñador Industrial Especialista en planificación del desarrollo.		<b>FASE IV</b> Diseño y desarrollo de producto	Se desarrollaron nuevas líneas de producto dirigidas al nicho de mercado hotelero de alto estándar
(1) Diseñadora Industrial y Textil	<b>Estrategia Bocachica:</b> Propuestas por grupos de trabajo según técnica.			
(1) Administradora de empresas			<b>Estrategia Olaya Herrera:</b> Propuesta individualizadas por beneficiario.	
+Equipo base administrativo y financiero de Artesanías de Colombia S.A.		<b>Fortalecimiento comercial</b>	<b>FASE V</b> Negociación y venta directa	Se establecieron contactos directos para la comercialización de referencias de productos en el marco del proyecto alianza cartagena. Se cerraron las primeras ventas por valor de \$3.0 millones como indicador mínimo.

## Actividades Plan de Acción

PROYECTO ALIANZA CARTAGENA						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	ACTIVIDAD	No. Comisión		
Desarrollar mediante asistencia técnica un esquema sostenible de proveedores locales de artesanías especializado en el sector hotelero de Cartagena de Indias D. T y C, que viabilice la generación de empleo y mejore la calidad de vida de los beneficiarios.	Identificar direccionamiento para el desarrollo de producto	Diagnóstico de mercado y perfil de la demanda	1	Realización de (n) visitas de aprestamiento a la comunidad para reconocimiento técnico-productivo y organizacional	Comisión I Marzo 31 - Abril 15	
			2	Realización de (n) entrevistas con compradores del proyecto		
	Conceptualizar el desarrollo de producto según direccionamiento	Evaluación de producto actual	3	Realización de (n) sesiones de diseño en campo para evaluar estado del arte y talleres de creatividad.		Comisión II Mayo 10 - Mayo 30
			4	Construcción de matriz en Laboratorio de diseño de Bogota DC.		
			5	Realización de (n) sesiones de gestión empresarial enfocadas a la estructuración de un esquema de costeo de producto basado en actividades.		
			6	Realización de bitacora de nuevos productos		
	Realizar gestión de producción	Bocetación final	7	Realización de socialización de propuestas con compradores	Apoyo desde Bogotá DC.	
			8	Elaboración de la Manufactura de propuestas		
			9	Elaboración de fichas técnicas y especificaciones de producción		
	Realizar gestión comercial	Cadena de abastecimiento	10	Estructuración de cadena de abastecimiento	Apoyo desde Bogotá DC.	
			11	Elaboración de tomas fotográficas		
			12	Realización de (n) sesiones para la generación de capacidades en cierre de negocios (estrategias de negociación, manejo de promociones, uso de catálogos, facturación, manejo de anticipos....)		
		Registro fotográfico	10	Elaboración de tomas fotográficas	Apoyo desde Bogotá DC.	
	Direccionamiento comercial	11	Realización de (n) sesiones para la generación de capacidades en cierre de negocios (estrategias de negociación, manejo de promociones, uso de catálogos, facturación, manejo de anticipos....)			
	Catálogo comercial	12	Estructuración de un portafolio de productos de fácil entendimiento para procesos comerciales			

## Actividades

OBJETIVO ESPECIFICO	PRODUCTO	ACTIVIDAD
Identificar direccionamiento para el desarrollo de producto	Diagnóstico de mercado y perfil de la demanda	1 Realización de (n) visitas de aprestamiento a la comunidad para reconocimiento técnico-productivo y organizacional
		2 Realización de (n) entrevistas con compradores del proyecto



Se realizaron encuentros que incluyeron visitas guiadas con personal administrativo de los hoteles (*gerentes, administradores, encargados de compras*), para evaluar necesidades y requerimientos con miras a establecer posibilidades de exploración.

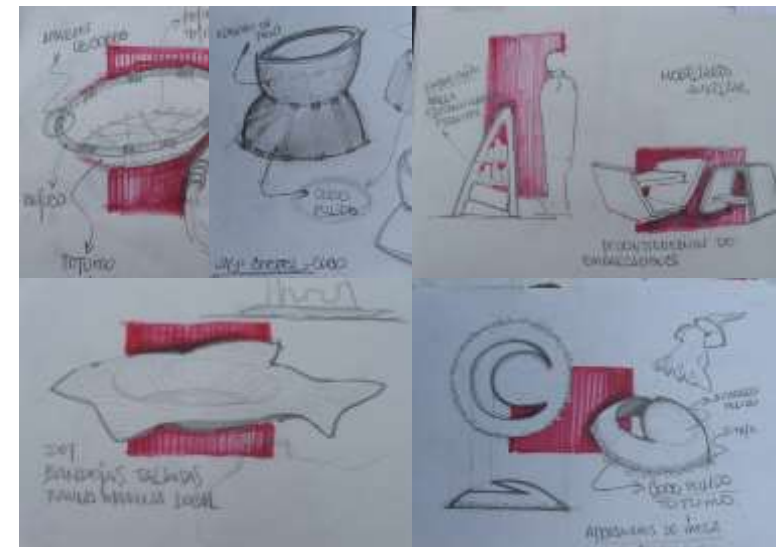
Se realizó la socialización del proyecto en las comunidades de La Boquilla, Olaya Herrera y Bocachica y la evaluación en cuanto a capacidades técnico-productivas y organizacionales de estas tres comunidades

## Actividades

Conceptualizar el desarrollo de producto según direccionamiento	Evaluación de producto actual	3	Realización de (n) sesiones de diseño en campo para evaluar estado del arte y talleres de creatividad.
	Matriz de diseño	4	Construcción de matriz en Laboratorio de diseño de Bogota DC.
	Estructura de coste	5	Realización de (n) sesiones de gestión empresarial enfocadas a la estructuración de un esquema de costeo de producto basado en actividades.
	Bocetación final	6	Realización de bitacora de nuevos productos



Se realizó mediante asesorías puntuales talleres de creatividad para enfocar conceptualmente las diferentes técnicas



Sesiones de costeo a cargo del equipo técnico del proyecto realizadas mediante asesorías puntuales administrativas

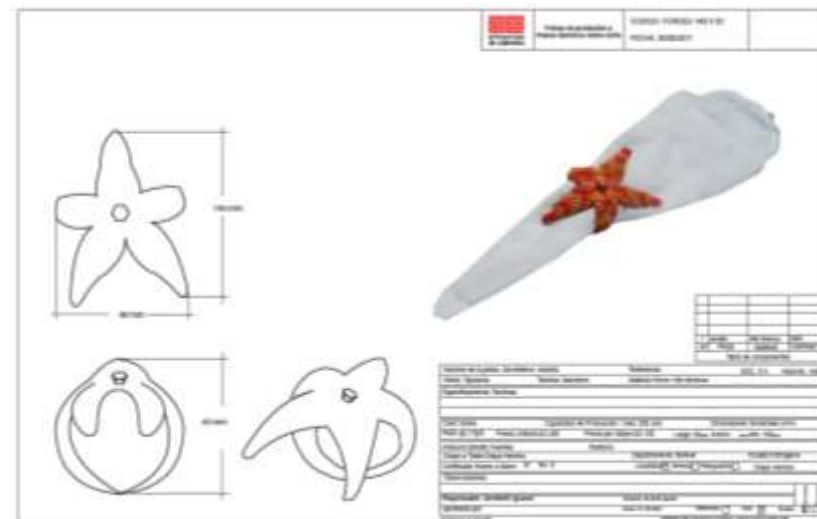
## Actividades

Realizar gestión de producción	Prototipaje	7	Elaboración de la Manufactura de propuestas
	Fichaje Técnico	8	Elaboración de fichas técnicas y especificaciones de producción
	Cadena de abastecimiento	9	Estructuración de cadena de abastecimiento



Se asesoró el prototipaje de las propuestas de 24 artesanos

Se estructuró por parte del equipo técnico del proyecto una cadena de abastecimiento por cada taller artesanal, con el objetivo de bajar costes de operación de cada taller y alcanzar una estructura de costos racional con proveeduría local y precios competitivos





## Oficios

### Bocachica



*Madera, bisutería  
con caracoles*

### Olaya Herrera



*Manualidades (papel hecho a  
mano, macramé, crochet).  
Coco, Cacho.*

### La Boquilla



*Coco, totumo, textiles.*

## ***Resultados***

24 artesanos con capacidades para articularse con las cadenas hoteleras.  
45 Ejercicios de diseño (productos) con canal comercial establecido.  
16 Cadenas de abastecimiento establecidas.  
16 ejercicios de costeo basado en actividades implementados.  
Mas de 3.0 millones de pesos en cierre de ventas.

## ***Impacto***

3 comunidades vulnerables con capacidad para la diversificar productos, basados en sus vocaciones productivas, verán mejorados sus ingresos económicos e incidirán directamente sobre las condiciones de vida de sus núcleos familiares.



*Arriba Izquierda:  
Propuesta de  
iluminación en  
crochet de  
artesana Tulia de  
Olaya Herrera.*



*Abajo Izquierda:  
Propuesta de  
servilleteros en  
macramé de  
artesana Bleidys  
de Olaya Herrera*



*Centro: Propuesta de  
perchero y bandejas  
en madera de  
artesano Cristóbal de  
Bocachica.*

## ***Limitaciones y dificultades***

La poca infraestructura y maquinaria se convirtió en una restricción que limitó los alcances de la intervención.

La multitarea se convierte en una limitante para estructurar los talleres o las unidades de trabajo.

## ***Recomendaciones***

Es necesario instruir la comunidad de Bocachica para que logren el aprovechamiento de toda su capacidad instalada y mejoren sus oportunidades para diversificar productos, pues poseen maquinaria que no utilizan por no tener instrucción básica.

Es necesario instruir sobre seguridad industrial a todas las comunidades, pues manejan procedimientos que pueden implicar riesgos físicos.