

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesanías de colombia s.a.

Convenio ATN/ME-8797-CO
Banco Interamericano de Desarrollo – Universidad de Los Andes
Solicitud de co-financiación

Proyecto

**Desarrollo de un modelo de celda de manufactura replicable
para el clúster de bordados de los municipios de Cartago y
Ansermanuevo con énfasis en asociatividad empresarial**

Formulado por la Unión Temporal constituida por
Artesanías de Colombia S. A.,
Cámara de Comercio de Cartago,
Cámara de Comercio de Armenia y
Laboratorio Colombiano de Diseño Unidad Armenia.

Jaime Aurelio Escobar Jurado
Responsable

Director Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Cartago

Armenia, 2006

PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE CLUSTERS	
CONVENIO ATN/ME-8797-CO BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO – UNIVERSIDAD DE LOS ANDES SOLICITUD DE CO-FINANCIACIÓN MODULO III DOCUMENTO DE PROYECTO	
Código Interno:	

I. IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD PROMOTORA

Nombre:	Unión Temporal Artesanías de Colombia s.a., Cámara de Comercio de Cartago, Cámara de Comercio de Armenia – Laboratorio Colombiano de Diseño Unidad Armenia.				
No. Identificación:	860.007.887-8 891.900.539-2 890.000.332-1	Año de Constitución:	1964 1949 1934	Tipo de Entidad:	Mixta Privada Privada
Departamento:	Bogotá DC Valle del Cauca Quindío	Ciudad:	Bogotá DC Cartago Armenia		
Dirección:	Carrera 3 # 18a - 58 Carrera 4 # 12-101 Carrera 14 # 23-15	Teléfono (s):	(1) 2861766 (2) 2112111 (6) 7412300		
Fax	(1) 2861766 (2) 2112111 (6) 7412300	Página Web:	www.artesantiasdecolombia.com.co www.camaracartago.org www.camaraarmenia.org		
Representante Legal:	Paola Andrea Muñoz J. Patricia Ramírez Gutiérrez Rodrigo Estrada Reveiz	Identificación:	52.264.429 31.397.772 19.368.321		
Cargo:	Gerente General Presidenta Ejecutiva Presidente Ejecutivo	E-Mail:	gerencia@arteniasdecolombia.com.co presidencia@camaracartago.org camara@camaraarmenia.org		
Encargado del Proyecto:	Jaime Aurelio Escobar Jurado	Identificación:	75.064.748		
Cargo	Director Promoción y Desarrollo	E-Mail:	proyectos@camaracartago.org		

II. PERFIL DEL PROYECTO

TITULO DE PROYECTO: DESARROLLO DE UN MODELO DE CELDA DE MANUFACTURA REPLICABLE PARA EL CLUSTER DE BORDADOS DE LOS MUNICIPIOS DE CARTAGO Y ANSERMANUEVO CON ÉNFASIS EN ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.

Síntesis del Proyecto.

Descripción. Aumentar el nivel de competencia dentro del cluster de bordado generando una cultura de rivalidad entre los talleres, propiciando un proceso continuo de mejoramiento del cluster y el aumento de la presión sobre cada taller para innovar, crear tecnologías propias, establecer redes de comercialización e implementar estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas.

Este proyecto busca desarrollarse mediante tres componentes.

Componente Productividad: comprende actividades encaminadas a elevar el nivel de sofisticación en la elaboración de las prendas bordadas y caladas al diseñar e implementar un modelo de celda de manufactura (*ver página - 4 -, CELDAS DE MANUFACTURA*) para bordado; una celda de manufactura es un grupo que trabaja en actividades de producción, la cual está compuesta de varias estaciones de trabajo (almacenamiento, transporte, maquinado, ensamble e inspección) que se comunican e integran entre sí.

Desarrollar un estudio de tiempos y movimientos para las actividades de la celda que permitan establecer los niveles óptimos de eficiencia de la celda, encaminados a desarrollar actividades económicamente viables para la celda.

Implementar un plan de mejoramiento tecnológico para los puestos de trabajo de la celda que permitan hacer eficiente el trabajo de las bordadoras.

Creación de un sistema de costos y fijación de precios variables de acuerdo al mercado.

Estas actividades están orientadas a obtener la Certificación de calidad “Hecho a Mano” para la celda por ICONTEC y artesanías de Colombia S.A., como garantía de la implementación de la celda, y así mismo buscando normalizar las actividades de bordado y calado de la celda y aprovechar los beneficios que se tienen para este tipo de productos en el mercado.

De igual este sello servirá para desarrollo buenas prácticas de manufactura para acordar un conjunto de normas y procedimientos a seguir para conseguir que los productos sean fabricados de manera consistente y acorde a ciertos estándares de calidad en los diferentes componentes del cluster.

2.1.1.1 CELDAS DE MANUFACTURA

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de empresas que en la actualidad utilizan modelos de celdas de manufactura han incrementado su productividad y reducido los costos de sus productos. Existen nueve principios probados que permiten lograr el máximo de beneficios derivados de los modelos de celdas de manufactura.

Manufactura por celdas

La forma tradicional en manufactura de organizar la producción de un bien, está dispuesta de modo tal que las actividades y operaciones similares se ubican cerca unas a otras, i.e., todas las máquinas de coser están en línea, el almacenamiento de materias primas para diferentes procesos en el mismo lugar, ensamble y control de calidad etc. En las celdas de manufactura, todos los elementos y procesos necesarios para fabricar un bien se encuentran juntos. En este sentido, las celdas de manufactura están diseñadas para fabricar una parte o familia de partes de forma eficiente. Una celda de manufactura típica puede contener en si misma tanto el almacenamiento de materia prima, maquinaria y puestos de trabajo así como ensamble y control de calidad.

Manufactura Focalizada: Implementación

Más allá de la simple celda de manufactura, se pretende para cada una de las celdas que compondrán el proyecto, que cada celda que produce una parte se una con las otras en una unidad cohesionada que pueda fabricar diferentes tipos de productos que le permita a la celda tener características únicas para cada línea de productos.

Celda de Manufactura: Manufactura Focalizada

El simple cambio de la distribución de planta para la celda de manufactura de bordados y calados no es suficiente para reducir los costos y aumentar la productividad. Es por esto que el proyecto contempla también el diseño de los productos así como los procesos de bordado y calado individualmente para lograr un rendimiento optimo de la celda propuesta para el proyecto. Así mismo el esquema de celda de manufactura incluye el uso de Ingeniería Focalizada para la Fabricación ó FFE por sus siglas en inglés (Focused Factory Engineering) como herramienta clave para cohesionar tanto procesos como diseño, calidad, producción y manufactura.

Principio 1: Diseño Modular

El producto completo deberá diseccionarse a sus mínimos componentes para ser fabricados en la celda, de modo tal que se puedan estandarizar la mayoría de componentes y herramientas para la fabricación del bordado y calado.

Principio 2: Estandarizar Procesos

Los procesos deberán estandarizarse para lograr un mínimo número de variaciones de los mismos. En este sentido, la idea es que varios de ellos se puedan inspeccionar de acuerdo a una misma especificación o en su defecto limitar el número de especificaciones al mínimo para los diferentes procesos, lo cual generalmente conduce a un incremento significativo de la eficiencia en la manufactura del producto.

Principio 3: Componentes Similares Juntos

Principio 4: Programar Procesos Especiales

Principio 5: Eliminar Tiempos y Procesos que no Agregan Valor

Puesto que la celda de manufactura para bordado y calado no estará dedicada exclusivamente a la fabricación de un solo tipo de producto, sino por el contrario a diferentes productos, es importante que para que la celda sea eficiente; todos aquellos cambios necesarios para la puesta en marcha de la producción de nuevos productos se hagan de manera rápida y no deberán interferir con los tiempos de entrega acordados con los clientes.

Principio 6: Creación de un Modelo de Tráfico de para la Celda y sus componentes

Todas aquellas actividades programadas para el trabajo de la celda que no cumplan con los plazos especificados, consumen materiales, mano de obra y recursos de la celda que podrían dedicarse a otras actividades deberán eliminarse. Es importante que el flujo de trabajo y componentes sea consistente y uniforme para evitar demoras y por tanto pérdida de utilidad económica en la celda. Por tanto se deberá diseñar un modelo de tráfico para la celda que minimice demoras y eficientemente permita el flujo de materiales a través de los diferentes procesos de la celda de bordado y calado.

Principio 7: Planear para excepciones

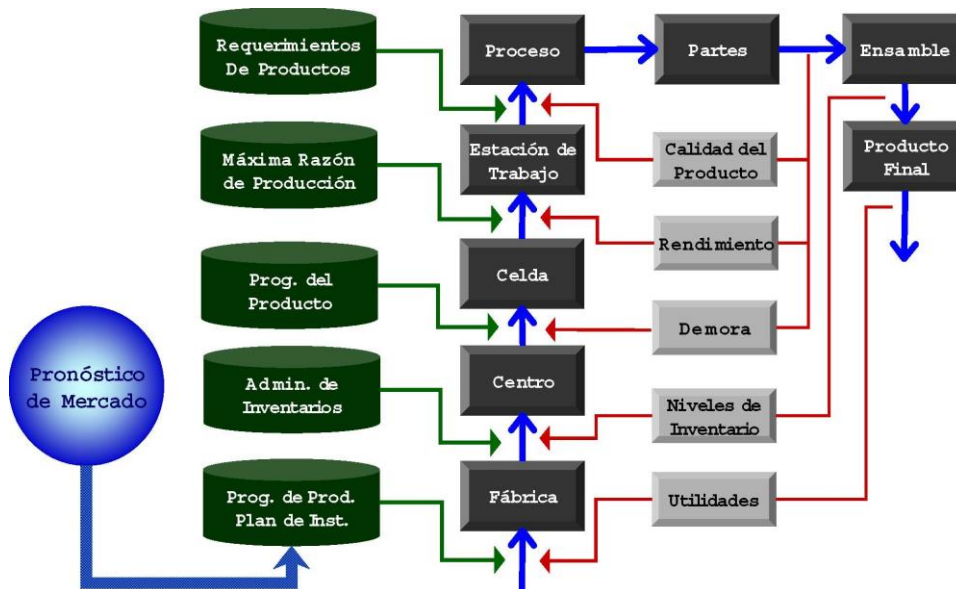
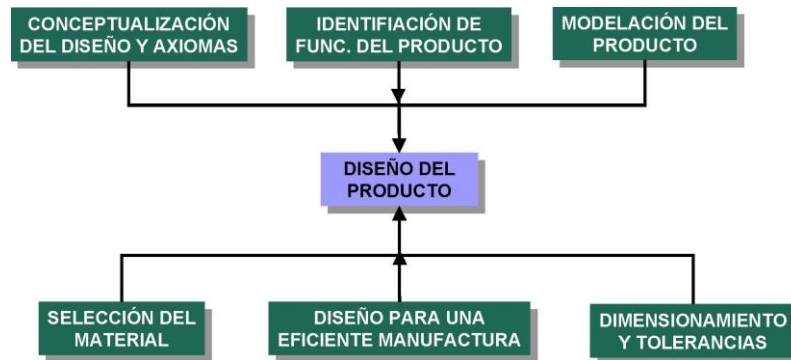
La celda de bordados y calados deberá producir a un ritmo rápido y eficiente. Sin embargo existen actividades excepcionales como la elaboración de prototipos, cambios en el diseño y mantenimiento, las cuales son fundamentales para el funcionamiento de la celda. En éste sentido, estas actividades no deberán interferir con la producción pero deberán ser tenidas en cuenta para los anteriores principios.

Principio 8: Diseñar Procesos Teniendo en Cuenta los “Cuellos de Botella”

La mayoría de productos que elaborará la celda contendrán unos pocos pasos de fabricación críticos que requerirán de herramientas especializadas y mano de obra altamente calificada. En el modelo de celda, estas actividades o “cuellos de botella” determinarán la capacidad máxima de producción de la celda, de modo tal que los componentes del productos deberán alimentar el proceso al ritmo del cuello de botella más lento que exista en el proceso de fabricación del bordado y calado.

Principio 9: Creación de Documentos estándar

Toda la documentación de la celda de bordado y calado deberá tener un formato estandarizado y consistente, en los cuales la única variación deberá ser en aquellos parámetros que cambien de acuerdo a la naturaleza del proceso documentado. Y de igual manera, de estos documentos resultantes se deberán crear plantillas para cada proceso en donde la información variable se resalte, para que cualquier bordador con experiencia en el trabajo de la celda pueda fácilmente identificar la información necesaria para completar la tarea encomendada.



Componente de Asociatividad: Comprende actividades orientadas a la capacitación en trabajo asociativo de los diferentes actores del cluster, (bordadoras. Proveedores, confeccionistas, comercializadores), buscando desarrollar como estrategia asociativa el desarrollo de dos colecciones que sirvan como elemento integrador del trabajo asociativo del cluster, así como de modelo práctico para el desarrollo de las colecciones, mediante esta estrategia también se busca generar confianza y promover el intercambio de conocimiento, economías de escala y mercado entre los actores del cluster pretendiendo logros rentables en el corto y mediano plazo, por tanto se espera que el cluster genere una representación coordinada y visión compartida en ciertos temas, un mercado eficiente de trabajadores especializados en bordado y calado y materialice innovaciones tecnológicas para mantener el cluster en una posición de liderazgo.

Componente de Comercialización: Comprende actividades que buscan evaluar la celda de manufactura a nivel comercial y productivo, bordando y calando las dos colecciones resultado del ejercicio de asociatividad del cluster, las cuales estarán orientadas a las tendencias actuales y a mercados de clima frío (Bogotá) y clima caliente (Barranquilla).

La estrategia comercial se sustentará en los siguientes conceptos, la valoración de las prendas con detalles bordados y calados y con el sello de calidad “hecho a mano”, la contextualización del bordado y el calado en un mercado de moda contemporáneo y la sofisticación en el diseño de las prendas y de los bordados dirigidos por un diseñador de renombre nacional.

Así mismo, se espera llevar este desarrollo al mercado mediante las siguientes estrategias, lanzamiento de la colección en un evento de moda reconocido a nivel nacional, misiones comerciales a las ciudades de clima frío y caliente, publicación de catálogos impresos los cuales serán distribuidos a compradores potenciales y publicidad en medios de comunicación

Ubicación Geográfica: Cartago y Ansermanuevo son municipios del Departamento del Valle del Cauca ubicados en la Subregión Norte y pertenecientes a la región del Eje Cafetero.

Presupuesto. (dólar a \$2.288,13) TRM del 8 de Noviembre de 2006.

- Monto estimado: US\$ 296.876
- Aporte solicitado al BID-FOMIN: US\$ 172.433
- Porcentaje de Cofinanciación: 58 %

Duración.

Número de Meses: **24**

Justificación del Proyecto.

Antecedentes:

En los últimos cien años los municipios de Cartago y Ansermanuevo han venido perfeccionando generación tras generación el bordado y el calado, en sus inicios como una tradición derivada de la doctrina católica en los colegios y capillas de la región y actualmente esta actividad ha surgido como respuesta a la fuerte crisis cafetera aunada con la grave situación de orden social que padecen estos Municipios y que gracias a la motivación de sus mujeres ha ido creciendo de forma espontánea y se ha convertido en una importante actividad económica que es fuente de ingresos para más de 30.000 personas.

Las instituciones que principalmente han incidido en el proceso de consolidación del cluster han realizado estudios y diagnósticos económicos y sociales en procura de mejorar la productividad de las microempresas de bordados y calados localizadas en los municipios de Cartago y Ansermanuevo, la calidad y belleza de este arte hecho a mano ha trascendido la frontera regional siendo hoy reconocida a nivel nacional y con buena proyección internacional; entre estos estudios y diagnósticos se encuentra la caracterización y estructura de la cadena productiva del bordado en el norte del valle del Cauca (Cámara de Comercio de Cartago, 2003), alternativas de mejoramiento de la eficiencia colectiva de las empresas del subsector de bordados en la ciudad de Cartago (Pontificia Universidad Javeriana, 1999), caracterización social de las bordadoras de Cartago (Univalle, 2000), fortalecimiento de los oficios y mejoramiento de la producción artesanal (Artesanías de Colombia, Laboratorio Colombiano de Diseño, SENA, 2000), diagnóstico de acciones participativas para la productividad en el sector de los bordados en Cartago y Ansermanuevo (cooperación alemana para el desarrollo, GTZ, Cámara de Comercio de Cartago, corporación diocesana, y alcaldía de Ansermanuevo, 2004), durante el 2005 la Cámara de Comercio de Cartago, la asociación Probordados y la fundación AID To Artisans han venido ejecutando un proyecto de apoyo a los talleres de bordado que pertenecen a la asociación Probordados de Cartago. En el 2003, Artesanías de Colombia trajo a la diseñadora cubana Mercy Nodarse, quien capacitó más de 20 dueñas de Taller en Calidad, Tallaje Internacional etc. Actualmente la Cámara realiza con el apoyo de la alcaldía de Ansermanuevo el censo de artes y oficios del municipio lo que ha permitido determinar la importancia del bordado en el desarrollo económico y social del norte del valle, la Cámara de Comercio de Cartago se vincula activamente con apoyos económicos a las diferentes actividades, ferias y ruedas de negocios donde los empresarios y artesanos del sector participan a nivel regional y nacional.

Fundamentos:

TAMAÑO DE LOS TALLERES, VENTAS, GASTOS Y ROTACION DE INVENTARIOS

El 51.5% de los talleres de bordado pueden clasificarse como talleres medianos ya que cuentan con un número de empleados entre 50 y 99, y el volumen de ventas de la mayoría de estos talleres está entre \$1.100.000 y \$10.000.000; el 36.6% de los talleres son pequeños porque trabajan con un número de empleados entre 10 y 49; sus ventas fluctúan entre \$600.000 y \$5.000.000 anuales; el 11.9% son talleres grandes con más de 100 empleados y sus ventas superan los \$10.000.000 de ventas anuales.

El tiempo promedio de venta de los productos elaborados en el subsector de bordados de Cartago fluctúa entre dos y seis meses para la mayoría de los talleres, ya sean medianos, pequeños o grandes, lo que sugiere una baja rotación de inventarios, es decir, lo que los propietarios de los talleres producen lo venden en las exposiciones de Cartago que se realizan

dos veces al año. Sin embargo, el 33,9% se demora más de siete meses y hasta más de un año para vender sus productos, generando altos costos de inventario y capital invertido improductivo.

El 88% de los talleres de bordados de Cartago están vinculados a alguna institución de fomento empresarial. Las instituciones de fomento empresarial a las que los talleres de bordado están vinculadas en su mayoría son la Fundación Probordados, la Fundación Sarmiento Palau y la Cámara de Comercio, todas de Cartago, mientras que instituciones como la Alcaldía de Cartago, la Gobernación del Valle, Comfamiliar, el Instituto de los Seguros Sociales, y los Bancos y/o Corporaciones de Ahorro y Vivienda de Cartago, están poco relacionados con el subsector de bordados en general.

PROCESO PRODUCTIVO

PRODUCTOS Y TECNICAS DE BORDADO

Los talleres de bordado de Cartago producen gran variedad de productos, los más importantes son las blusas y los pijamas para dama, las cuales son fabricadas por un gran número de talleres, mientras productos como la lencería, la ropa de cama y los chalecos, se han dejado de lado. Según la información suministrada por los propietarios de los talleres de bordado de Cartago manufacturan una amplia variedad de productos.

Las técnicas más utilizadas para la elaboración de los productos son el calado, rococó, pasado y punto de cruz, usando con menos frecuencia técnicas como la malla, el pellizco y el richelie, bien sea porque han pasado de moda o porque ya no se encuentran personas con el conocimiento técnico para utilizarlas.

ACTIVIDADES DE PROCESO Y RECURSOS UTILIZADOS

Los talleres de bordado realizan principalmente las actividades de diseño, aplicación de técnicas de bordado, confección, corte y terminado de productos. Sin embargo, también llevan a cabo otro tipo de actividades pero en menor escala como distribución y comercialización de productos, lavado, planchado y almidonado del producto terminado.

El 40% de los talleres encuestados trabajan manualmente, el 6% lo hace máquina y el 47% de los talleres trabaja de ambas maneras.

Además de los bordadores, los talleres utilizan confeccionistas en un 71%, pero es muy escaso el personal dedicado a las ventas, distribución y diseño. En cuanto a insumos los principales son las telas e hilos seguidos por los botones, encajes y cintas. Los talleres presentan uniformidad en cuanto a la maquinaria y equipo utilizado para la elaboración de los productos, por esto, no se encuentran talleres que requieran algún tipo de maquinaria diferente. El 91.2% de los talleres encuestados utilizan también tambores y el 96% agujas y máquinas de coser para la producción de sus productos bordados.

Enunciar las principales tendencias del sector de especialización del cluster, teniendo en cuenta comportamiento histórico, proyecciones de crecimiento (exportaciones, producción, consumo, nuevos mercados, empleo, etc.)

TENDENCIA LABORAL

CAPACITACION Y/O CONOCIMIENTOS

Los talleres de bordados de Cartago han recibido de una u otra forma capacitación administrativa como contabilidad, administración de microempresas, etc., o capacitación técnica, para adquirir conocimientos en la aplicación de las diferentes técnicas de bordado y confección.

La capacitación administrativa que los propietarios de los talleres de bordado han recibido proviene en su mayoría de la Fundación Sarmiento Palau de Cartago y de la Fundación Probordados de Cartago, entidades a las cuales están vinculado gran parte de los talleres de este subsector. En cuanto a la capacitación técnica la tendencia que se observa es la adquisición de conocimiento por medio de tradición familiar, pero es importante notar la función que ha llevado a cabo la Fundación Probordados de Cartago en este aspecto.

TENDENCIAS DE LOS TALLERES

El comportamiento que han tenido los talleres de bordados de Cartago no ha sido el mejor ni el más favorable para el subsector. Esto se observa fácilmente ya que el 69,3% de los propietarios de los talleres dice que sus ventas y ganancias ha disminuido en gran magnitud, al igual que el 61,4% dice que sus gastos han aumentado. En el ámbito productivo, los tiempos de venta de los productos que se elaboran han aumentado, según el 49,5% de los propietarios encuestados, por esto, el 44,8% de los talleres de bordado han tenido que disminuir la cantidad de productos que elaboran, mientras que el 48,5% ha incrementado el desarrollo de nuevos productos como estrategia para alcanzar mayores ingresos.

Según el 88.1% de los propietarios de los talleres de bordado de Cartago que han sufrido bajas en sus niveles de ventas, la causa principal de esta es la crisis que afronta la situación económica de país. Sin embargo, para el 64,7% del 16,85 que dice que sus ingresos por ventas han aumentado. La razón del incremento es la alta calidad que sus productos brindan a los consumidores.

Durante el período 1994 a 1999 hubo crecimiento moderado en el 50,5% de los talleres encuestados y sus propietarios lo explican en términos la alta calidad de los productos bordados y de la aplicación de las técnicas de bordado a los diseños innovadores y al aumento considerable de clientes, entre otros.

Las principales razones por las cuales el 49,5% de los talleres no tuvieron crecimiento son: falta de capital de los talleres (84%) y falta de canales de distribución y a la ausencia de nuevos clientes (56%).

Una de las características de los talleres que han tenido crecimiento es que cuentan con personal capacitado en el área administrativa y en el área técnica en mayor proporción que los talleres que no crecieron.

COOPERACION ENTRE LOS ACTORES DEL CLUSTER DE BORDADOS

COOPERACIÓN CON OTROS TALLERES

La relación existente entre los talleres del subsector de bordados de Cartago es casi nula ya que la mayoría de actividades que se llevan a cabo se realizan de forma independiente, siendo la palabra “nunca” la que más se repite en este ámbito. Sin embargo, en el factor intercambio de información la incidencia negativa es menor al 50% indicando que aún existe un punto de enlace por donde se puede empezar la unión, comunicación y colaboración de estas empresas.

COOPERACION CON PROVEEDORES

Los talleres del subsector de bordados cuentan con proveedores de tela, hilos y otros accesorios necesarios para la elaboración de productos de calidad que cumplan con los requerimientos de los clientes.

Entre los proveedores más representativos se encuentran Diconal, Almacén El Punto y el Almacén Enrique Millán, los cuales cuentan con una participación del 23%, 18% y 17% respectivamente, además de contar con el 9% de participación tripartita, dentro del 21% que abarca a otros proveedores se encuentra Surtitelas, Gigante, Textivalle, Tejidos de Occidente, Coltejer, Pañolón y Coltequindío.

Con respecto a los proveedores de hilos y accesorios, se encuentra como líder la distribuidora de la ciudad de Pereira Distribuimos, con un 29% de participación, sin embargo, el uso de cacharrerías por parte de los talleres para la compra de estos insumos es también significativo, 22%. Esto se debe a la gran cercanía que estos sitios tienen de los talleres y a la facilidad de compra que en ellas se presenta.

Además de los niveles de participación de los proveedores, es importante observar el nivel de la relación que tienen los talleres de bordados de Cartago con los proveedores. Dicha relación se encuentra a nivel medio, ya que actividades como la negociación de pagos y la mejora en las condiciones y el tiempo de entrega se realizan siempre en la mayoría de los talleres de bordado, mientras que el intercambio de información y el apoyo para el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de la calidad nunca se realiza.

Pero, la mejor relación con proveedores la tienen los talleres medianos en casi todos los aspectos con puntajes mayores al 70% siendo la excepción la colaboración en el mejoramiento de la calidad y el intercambio de información en donde los talleres pequeños reciben un mayor apoyo.

Aunque la relación con los proveedores es medianamente significativa, la satisfacción que presentan los talleres con ellos es bastante alta, satisfechos 65,3% y muy satisfechos 25,7%, siendo este un indicador que las pocas labores de apoyo que prestan los proveedores a los propietarios de los talleres son útiles y están siendo bien enfocadas sin embargo, falta por su parte ofrecer una mayor integración y apoyo que ayude al crecimiento del taller y del subsector de bordados de Cartago.

COOPERACIÓN CON SUBCONTRATISTAS

La subcontratación se está convirtiendo en un factor esencial entre las actividades del proceso de elaboración de productos bordados. Según información proporcionada por los propietarios de los talleres de bordado; desde el año 1994 no se realizaba Outsourcing en este subsector, si

embargo, en el año 1999 un 26,7% de los talleres de bordado subcontrataron alguna actividad del proceso.

Aunque la extensión de la subcontratación no es muy significativa, su incremento desde el año 1994 hasta 1,99 si los es. Los talleres que más subcontratan son los grandes, 58,3%.

Las actividades que más se subcontratan en el sector son el bordado, 63%, y la confección, 70,4%, sin embargo el corte (33,3%) y el terminado de los productos bordados (40,7%) presentan puntajes medianamente significativos. Aunque estos valores no son muy altos su comportamiento tiende a incrementarse.

En relación con subcontratistas el mayor apoyo recibido se encuentra en el control de calidad de los productos que se elaboran (55%), seguido de las condiciones de entrega (43%), el mejoramiento de la tecnología (40%), y el desarrollo de productos (39%). Sin embargo, existe un mínimo de talleres que dicen no recibir ningún apoyo por parte de las personas, talleres y empresas que subcontratan.

Al igual que con los proveedores los niveles de satisfacción que presentan los propietarios de los talleres de bordados de Cartago con los subcontratistas son bastante elevados, siendo los que están satisfechos un 64.1% y los que se encuentran muy satisfechos el 18,5%. Esto demuestra que las actividades que están siendo subcontratadas se están realizando con altos niveles de calidad y con la plena conciencia de que las necesidades y deseos del cliente deben ser satisfechos en todo momento.

COOPERACION CON CLIENTES

Dentro de este subsector de bordados se encuentran diversos medios de comercialización de los productos que se elaboran con el fin de darlos a conocer al cliente o consumidor final. El 85,1% de los propietarios de los talleres de bordado de Cartago utilizan las exposiciones de bordados realizadas en esta ciudad como medio de comercialización.

Así mismo, el 57,4% de la totalidad de los propietarios de los talleres de bordado opinan que otro medio de comercialización son las exposiciones de bordados realizadas en otras ciudades del país; y el 66,3% del total de propietarios de talleres de bordado expresan que utilizan también, como medio de comercialización, los puntos de venta que se encuentran en la ciudad de Cartago. Sin embargo, también se utilizan las ventas informales a través de familiares y amigos.

Ya que uno de los medios más utilizados por los propietarios de talleres para comercializar sus productos es la participación en las exposiciones de bordado que se realizan en ciudades diferentes a la ciudad de Cartago. Las ciudades que más se frecuentan son: Bogotá (23%) y Cali (20%). Otras ciudades donde los propietarios de los talleres van a participar de las exposiciones son Medellín, Armenia, Tulúa, Manizales e Ibagué.

La relación que existe entre los propietarios de los talleres de bordado de Cartago y sus clientes presenta algunas deficiencias, el 15% de la totalidad de los propietarios de los talleres no sostiene relación alguna con sus clientes, esto significa que nunca intercambia información con ellos, ni sostiene negociaciones pago o de entrega de los productos, así mismo, no tiene en cuenta sus gustos ni sus opiniones sobre el mejoramiento tecnológico y del control de calidad que podría realizar en su taller.

Por otro lado, más de un 50% de los propietarios de los talleres tienen en cuenta siempre o casi siempre, los gustos de los clientes para la elaboración de los productos. Sin embargo, deben mejorar la tecnología, realizar un mejor control de la calidad de los productos, obtener un mayor intercambio de información del mercado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, hacer el negocio más rentable y establecer un crecimiento notable y competitivo en el subsector.

Aunque las relaciones con los clientes están siendo mejoradas dentro del subsector, esto no ha sido suficiente para contrarrestar la crisis económica que afronta el país desde el año 1998 hasta la actualidad (1999), por lo cual los clientes que anteriormente contaban con suficiente poder adquisitivo para comprar los productos de este subsector ya no lo tienen, lo que ha llevado a una disminución del total de los clientes desde 1994 hasta 1999, según el 43.6% de los propietarios encuestados. Sin embargo, existen otros propietarios de talleres que piensan que sus clientes han aumentado (24,8%) o permanecido igual (31,7%). Esto demuestra que en el subsector de bordados de Cartago ha habido un decrecimiento moderado en el número de clientes nacionales durante el período 1994 – 1999.

A pesar de que la situación económica del país del año 1999 ha provocado que los talleres de este subsector hayan perdido algunos de sus clientes y por consiguiente hayan disminuido sus niveles de ventas e ingresos, el optimismo del personal que trabaja en este subsector, con respecto a las posibilidades de crecimiento comercial en este país es bueno, ya que 59,4% piensa que las posibilidades son altas, el 26,7% regulares y el 13,9% bajas. Esto demuestra que aunque existe poco compromiso de unión entre los talleres, sus propietarios creen que aún existe un medio que logre incrementar la competitividad y recuperar el posicionamiento que se ha perdido a nivel nacional.

Ya que la mayoría de los propietarios de los talleres de bordados de Cartago piensa que existen altas posibilidades de incrementar los niveles de comercialización nacional, el 55% de estos opinan que Bogotá es una de las ciudades más aptas para incursionar inicialmente; el 43,3% piensan que es Cali, el 28,3% Medellín y un 20% opinan que todas las ciudades se encuentran con las mismas posibilidades y condiciones para elevar dicho crecimiento. Sin embargo, existe un 81,7% que considera el flujo comercial de los productos de este subsector en otras ciudades más pequeñas y en las cuales no se ha ingresado con tanta fuerza como en las anteriores, estas ciudades son Popayán, Tulúa, Bucaramanga, Armenia, Neiva, Ibagué, así como los Llanos Orientales.

De la totalidad de los talleres de bordado existentes en la ciudad de Cartago, sólo el 4% realiza ventas en el exterior, sin embargo, estas ventas no pueden ser tomadas como exportaciones, debido a que su ejecución se lleva a cabo de manera informal, en forma personal (75%) o a través de amistades, familiares, agentes (25%) que trasladan los productos a otras ciudades del mundo para darlos a conocer y comercializarlos.

De los pocos talleres que venden sus productos en el exterior el 75,9% lo conforman los talleres grandes debido a que cuentan con una infraestructura interna mejor, más organizada y con mayor tecnología, que les permite obtener productos bordados con características de exportación.

Debido a que son muy pocos los talleres que comercializan en el exterior los clientes que llegan al mercado provenientes de otras ciudades del mundo son pocos, esto ocasiona que las relaciones establecidas sean muy débiles y no ayuden en el mejoramiento de la tecnología del subsector de bordados de Cartago ni al control de calidad de los productos bordados, ni a un

eficiente intercambio de información. A pesar de esto, el factor “condiciones de entrega” es el que mejor se encuentra, ya que su nivel superior al 50% en la variable siempre permite establecer que los productos adquiridos sean entregados a tiempo en buenas condiciones y en el lugar que el cliente lo solicita.

Aunque el mercado internacional abarcado por el subsector de bordados de Cartago es aún reducido, el nivel de clientes en el exterior ha permanecido igual. El 50% de los talleres que comercializan en el exterior expresan que ven altas posibilidades de crecimiento comercial internacional especialmente en los Estados Unidos.

NUEVOS PARTICIPANTES

En el subsector de bordados de Cartago las barreras de entrada son bajas, lo que genera una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores. Existen cinco factores principales que actúan como barreras de entrada.

Primero, las economías de escala, las cuales se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. En este subsector, la producción de altos volúmenes no afecta de forma significativa los costos unitarios, por lo tanto resulta bastante cómodo para los competidores potenciales entrar en el mercado de los bordados con una producción reducida, sin que esto ocasione una marcada desventaja en costos y por ende en los precios de venta.

Aunque existe cierta lealtad de los clientes e identificación de marca, ya que por tradición se ha conocido a Cartago como la ciudad de los bordados, no hay un fuerte diferenciación de productos, los productos elaborados en el subsector de bordados de Cartago no presentan diferencias notorias para el cliente, con respecto a los productos bordados de otras ciudades o regiones cercanas, debido a que los clientes cuentan con poca información en cuanto a la aplicación de técnicas de bordado, tipo de tela, tipo de hilo que deben utilizarse para tener una buena calidad. Debido a esto, para los nuevos competidores, en cuanto a diferenciación de productos es fácil ingresar en el mercado de bordados, pero se dificulta por la lealtad e identificación de marca que los bordados de Cartago presentan.

El requisito de capital es un factor que no implica ninguna barrera para los competidores potenciales, ya que un grupo de talleres sólo necesita las materias primas y el conocimiento, que por tradición familiar lo ha adquirido, para la elaboración de los productos bordados.

Los costos cambiantes, que son los costos en los que se incurre cuando se cambia de proveedor, no generan una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que los beneficios que los proveedores ofrecen son en general iguales; el servicio prestado, condiciones de entrega y negociaciones de pago fácilmente se establecen entre los proveedores y los nuevos propietarios de los talleres de otras ciudades. Además el cambio o adquisición de proveedores no genera ningún costo adicional ni administrativo ni de producción.

En el mercado de los bordados una barrera de entrada alta para los competidores potenciales son los accesos o canales de distribución, ya que Cartago tiene posicionado fuertemente su forma de distribución, la cual es reconocida por los clientes (exposiciones de bordados y puntos de venta en la ciudad) es difícil para los nuevos competidores crear una forma de distribución efectiva para llevar los productos bordados a los clientes, o crear en estos la costumbre de viajar hasta cada ciudad.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

El riesgo de sustitución de los productos bordados es grande pues la relación precio-satisfacción de los posibles sustitutos para los consumidores es favorable, ya que la aplicación de las diferentes técnicas de bordado implica altos costos de mano de obra, lo que se ve reflejado en precios elevados.

De la misma manera, la disponibilidad de los productos sustitutos con relación a los productos bordados es total, pues pueden adquirirse en gran cantidad de almacenes, en todas las ciudades del país. Se consideran sustitutos, todos aquellos productos similares a los fabricados en el subsector de bordados de Cartago pero sin la aplicación de las técnicas de bordado; es decir, cualquier prenda de vestir, lencería, ropa de cama, etcétera.

Cambiar los productos bordados por los sustitutos, no representa ningún costo extra para los consumidores, por el contrario puede resultar más favorable adquirirlos, sin necesidad de desplazarse hasta Cartago para conseguirlos.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

En el subsector de bordados de Cartago, cada taller compra de forma individual todos los materiales que requiere, debido a esto los propietarios de los talleres no manejan grandes volúmenes de compra, ni tienen el poder de negociar descuentos significativos.

Los proveedores de este subsector se dividen en tres grupos, los proveedores de telas, los de hilos y los de otros insumos. Dentro de los dos primeros grupos, se manejan dos categorías diferentes, las grandes empresas fabricantes y los almacenes medianos y pequeños distribuidores. Los proveedores están ubicados en los Departamento de Risaralda y Valle del Cauca, lo que facilita la entrega de los materiales y el servicio al cliente.

En cuanto a telas se refiere, cambiar de proveedor, no causa ningún costo, ya que estos ofrecen en general los mismos servicios (plazos de pago, entrega del pedido en el taller), y manejan los mismos precios, lo que significa que entre estos proveedores existe gran competencia y guerra de precios. Si una fábrica proveedora de tela deja de prestar sus servicios, causaría un gran problema a los propietarios de los talleres de bordado; ya que no existe otro proveedor que elabore la misma tela, pueden encontrarse telas parecidas pero nunca una igual.

La posibilidad de que los proveedores se integran hacia delante, no es una amenaza, ya que se requiere el conocimiento en la aplicación de las técnicas de bordado, que es lo que en últimas agrega valor al producto terminado.

Las telas más utilizadas para la elaboración de productos bordados son el lino, la etamina, el dacrón, olán de lino, plástiquímica, el cambray, y todas las telas en algodón.

La misma situación se percibe con los proveedores de hilo, la diferencia radica en que las empresas fabricantes hacen un descuento de 10% del valor del pedido a los propietarios de los talleres de esta región, por lo tanto resulta más viable comprar los hilos en estas empresas. Además las fábricas proveedoras de hilos producen los mismos hilos, de tal forma que si una deja de prestar sus servicios, no causaría problema alguno. Los hilos más utilizados por el subsector de bordados de Cartago son los de bordar, los de crochet y los de coser.

Los proveedores de otros insumos son almacenes distribuidores que no ofrecen ningún servicio especial a los propietarios de los talleres. Con estos no hay negociaciones de pago, ni de entrega, por esto los propietarios compran dichos materiales donde sea más económico o más cerca de su taller.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

El poder de los compradores es alto, ya que estos hacen parte de un nicho reducido del mercado. Los compradores compiten forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior y haciendo que los talleres compitan ente sí.

Los compradores o clientes de los productos bordados están dispersos por todo el país ubicados en su mayoría en las principales ciudades de Colombia.

Debido a la difícil situación económica actual, el poder adquisitivo de los compradores ha disminuido, lo que ha generado que el precio se convierta en uno de los factores más decisivos de compra, aunque la calidad también afecta fuertemente esta decisión, la falta de información de los clientes acerca de la aplicación de técnicas de bordado a los productos conlleva a no tenerla en cuenta más que en un segundo plano.

No existe mayor amenaza de que los compradores se integren hacia atrás por dos razones fundamentales, primero la falta de conocimiento en cuanto a la aplicación de técnicas de bordado se refiere y segundo porque, como se mencionó anteriormente, los clientes son de otras ciudades, y la elaboración de estos productos se centra en la ciudad de Cartago y sus alrededores.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Los competidores existentes son pocos y desequilibrados, ya que es el subsector de bordados de Cartago el que cuenta con el mayor reconocimiento, tamaño y recurso, seguido por el subsector de bordados de la ciudad de Palmira y Anserma Nuevo, que aunque actualmente son los mayores competidores, todavía, no se equilibran con el de Cartago.

El crecimiento del sector de bordados es lento lo que origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para los diferentes subsectores que buscan expansión.

Debido a que los productos bordados son percibidos por los clientes como poco diferenciado; la elección de los compradores se basa principalmente en el precio, lo que da como resultado una intensa competencia.

En el sector de bordado no hay fuertes barreras de salida, lo que implica que los competidores existentes en cualquier momento puedan dejar de competir. En este mercado no hay talleres con activos especializados que dificulten su venta o generen pérdidas significativas de dinero por dejarlos de utilizar. Tampoco existen costos fijos de salida que impidan un fácil término de la actividad. Las restricciones sociales y gubernamentales no se interponen en la salida de los competidores. La única barrera de peso que puede afectar la salida de un competidor son las barreras emocionales, ya que el orgullo y la tradición son factores de mucha importancia para los propietarios de los talleres.

La cinco fuerzas permiten analizar la situación competitiva actual del subsector de bordados de Cartago, dando como resultado un subsector con baja competitividad, ya que a la vez que maneja productos poco diferenciados, con precios altos y pobres canales de distribución; lo que genera múltiples factores para la fácil entrada de nuevos competidores y la pérdida de clientes antiguos o la adquisición de nuevos.

A pesar de esto pueden encontrarse situaciones que conllevan a un decisivo crecimiento de competitividad. Una de estas, es la necesidad de trabajo, ya que esta actividad comercial es el medio de subsistencia de más del 50% de la población de Cartago. Además el producto satisface en gran medida las expectativas y preferencias de los clientes por su alta calidad. A esto se suma, el gran posicionamiento y reconocimiento de marca que los productos bordados de Cartago tienen.

Este análisis abre las puertas para identificar las oportunidades y amenazas competitivas del subsector con el único fin de generar alternativas de mejoramiento para hacerlo más competitivo.

Además, es importante observar cómo se encuentran las cinco fuerzas del subsector de bordados de Cartago y el nivel de afección de cada uno sobre el subsector en análisis.

Para hacer la división se organizaron las fuerzas en dos grupos: los competidores, que abarcan tanto los existentes como los nuevos; y el otro que incluye los productos sustitutos, los compradores y los proveedores. Ya que los niveles de competencia que existen y afectan al subsector de bordados de Cartago, impiden su crecimiento, y crean barreras de salidas en el negocio, crea restricciones gubernamentales e impide la diversificación de productos, entonces se convierte en un punto de vital importancia que merece una ponderación del 30% por igual a ambos factores. Una vez analizada la competencia, el segundo punto importante para los talleres son los clientes que pueden tener, ya que ellos representan la fuente de sus ingresos y son las personas a quienes deben satisfacer, es por esto que su ponderación es del 20%. Ya que los proveedores son los que permiten lograr productos de buena calidad con insumos y materias primas de calidad se le asignó una ponderación del 12%,, siendo que este es uno de los aspectos que en menor gravedad se encuentra en el Subsector. Para los productos sustitutos se asignó un 8%, ya que aunque existe una gran variedad de productos que pueden reemplazar a los elaborados por los talleres de bordados de Cartago, las características artesanales que se manejan se consideran más fuertes a la hora de fomentar el poder de compra en los clientes.

Este análisis genera como conclusión que este subsector es muy poco competitivo, pues obtuvo una calificación de 2,58 entre 5 puntos. La fuerza que menos constituye a la competitividad del subsector de bordados de Cartago es la de productos sustitutos, mientras que la fuerza de proveedores, se caracterizó por ser la que más favorece la competitividad del subsector.

ANALISIS DEL DIAMANTE COMPETITIVO

PROVEEDORES

Para la integración del subsector como un cluster se hace necesaria la participación de los proveedores para dicho proceso y su relación cooperativa con los talleres debe ser lo más

estrecha posible ya que de ellos proviene toda la materia prima que se utiliza para la elaboración de productos bordados.

Los proveedores que surten al subsector de bordados, se encuentran en su mayoría, dentro de Cartago o Pereira, siendo su cercanía un factor importante dentro del proceso productivo, ya que agiliza los tiempos y se mejoran y optimizan las condiciones de entrega de materias primas e insumos.

Dentro de los proveedores más representativos se encuentran por telas: Almacén el Punto, Diconal, Fabriquindío y Almacén Enrique Millán, todos ellos distribuidores autorizados de empresas nacionales fabricantes de telas como Tejicondor, Coltejer, Fabricato y Celtex de Colombia; y por hilos y otros accesorios: Coats Cadena, Distribuimos e Insumos JR, distribuidores de Cotas Cadena, Botacril, Botocol, AIDI y Eka, entre otras.

Aunque en la mayoría de las ocasiones los propietarios de los talleres de bordado adquieren sus materias primas por medio de distribuidores, la incidencia directa de los proveedores que son fabricantes no es baja, ya que éstos realizan visitas permanentes a los talleres con el fin de tomar los pedidos, dar a conocer los productos que fabrican y mostrar interés por el bienestar de los talleres, haciendo entregas a tiempo y en el lugar donde se encuentra ubicado.

Los productos que elaboran los proveedores del subsector de bordados son de buena calidad, gracias a la utilización de las mejores fibras que se producen en este país, al gran potencial humano con conocimientos técnicos, destrezas y habilidades, a la antigüedad de la industria (casi cien años de tradición), y por contar con un sistema de innovación de diseños que logra el desarrollo de nuevos productos que permita satisfacer los gustos de los consumidores y/o clientes respecto a los requerimientos de la moda. Aunque, estos factores rodean positivamente a los proveedores de materias primas de este subsector, sufren de un bajo nivel tecnológico con equipos de 20 a 30 años de operación y de con una escasa estructura operacional que ha reducido notoriamente sus oportunidades de crecimiento en el mercado.

Aunque existe un gran número de proveedores nacionales que se preocupan por elaborar y distribuir productos de buena calidad, un 20% de las materias primas que entran al subsector son de contrabando, en donde los talleres pueden conseguir productos importados de bajos precios pero de menor calidad que los nacionales. Aunque este porcentaje es mínimo, no se debe descuidar ya que a medida que esta cifra aumenta, el decrecimiento comercial y competitivo del subsector se hará más cercano.

SUBCONTRATISTAS

Aunque los niveles de Outsourcing del subsector no son muy altos, la participación de los subcontratistas dentro del proceso de elaboración de productos bordados es medianamente significativa y ha ido aumentando, ya que ha facilitado que algunos talleres desarrollen nuevos productos, mejoren la calidad de los productos que elaboran y tengan más tiempo para entrenar y capacitar a la mano de obra que tienen a su disposición.

Todas las empresas subcontratadas para actividades de corte, bordado, confección, diseño, lavado, almidonado y planchado se encuentran en la ciudad de Cartago para facilitar las condiciones de entrega de los productos a los respectivos talleres de bordado. Además, cuentan con niveles tecnológicos mayores que los de los talleres de bordado y con personal

altamente calificado y especializado para la realización de labores específicas de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los propietarios de los talleres.

CENTROS DE APOYO

Aunque las entidades privadas y/o no gubernamentales que se encuentran en el subsector de bordados de Cartago no son consideradas apoyo para los talleres, ya que son éstas las que permiten que el personal de las empresas aumenten sus niveles de conocimientos técnico y administrativo, que se encuentren legalizados y que logren financiaciones para la creación de empresas y la producción de las mismas, entre otros servicios.

La vinculación a instituciones que brinden servicios de capacitación, financiamiento y legalización se ha hecho más frecuente por parte de los propietarios de los talleres de bordado de Cartago en el año 1999, siendo estos tres factores las bases para la conformación de un buen negocio. Según los resultados de la investigación, el 88,1% de los talleres se han vinculado a alguna institución de fomento empresarial, en busca de un apoyo que logre el fortalecimiento de la cooperación entre talleres y la promoción y posicionamiento del cluster en el mercado nacional e internacional. De los talleres vinculados el 92,1% pertenecen a la Fundación Probordados, el 56,2% a la Fundación Sarmiento Palau, el 58,8% esta inscrito a la Cámara de Comercio, el 35% esta vinculado a estas tres entidades y el 3,34% se encuentra vinculado a otros centros de apoyo institucional.

Aunque el 46,6% del 73,3% del personal que labora en los talleres de bordado cuenta con algún tipo de conocimiento técnico sobre la actividades del bordado y la confección proveniente de la tradición familiar, se debe precisar que en el campo de la capacitación técnica, la comercialización y la información, la Fundación Pro – Bordados ha brindado gran colaboración a los talleres vinculados debido a la necesidad que existe en el medio de mejorar y cuantificar la ambición de conquistar mercados nacionales e internacionales. La Fundación fue creada en el año 1994 y auspicia cada año la exposición que se lleva a cabo en Semana Santa.

La Fundación Sarmiento Palau, entidad privada que tiene 14 años de existencia en Cartago se dedica a incentivar a las microempresas, cumpliendo la función de capacitar a los microempresarios en el área administrativa y contable. Por esto, el apoyo que brinda a los talleres de bordado se basa principalmente en la capacitación de los propietarios de los talleres sobre actividades administrativas y a la financiación de sus negocios.

Otros centros de apoyo que contribuyen al crecimiento y desarrollo de los talleres de bordado son el Sena y Confamiliar de Cartago, los cuales brindan servicios de capacitación técnica y administrativa, la Alcaldía y la Gobernación de Cartago a través de la legalización de los talleres, el ISS prestando servicios de seguridad Social y los bancos y/o corporaciones de ahorro mediante el financiamiento de las actividades económicas de los talleres de bordado.

A pesar de esto, la ausencia de entidades o almacenes que proporcionen a los talleres de bordado de Cartago, materiales, maquinaria, insumos, etc., a bajos costos, y que brinden un soporte de repuestos y servicios de reparación e información, en procura del crecimiento de los talleres y el subsector es latente.

COMPETENCIA

Hasta hace cinco años partiendo desde el año 1994 de acuerdo con la investigación realizada a los competidores en algunos municipios del departamento del Valle, el subsector de bordados de Cartago se encontraba ejerciendo cierto poder monopolístico. Sin embargo actualmente se ha adherido al mercado nuevas estructuras organizacionales productoras que han afectado al subsector de Cartago y se han convertido en una amenaza directa e indirecta para aquéllos que se dedican a la elaboración y fabricación de productos bordados.

El subsector de bordados de Cartago se encuentra actualmente rodeado de dos grupos de competidores directos (bordados a mano) e indirectos (bordados a máquina y programables). Entre los directos se encuentran los subsectores de bordados de Anserma Nuevo. El Águila, Obando, Tulúa, Roldadillo y Palmira; el más fuerte es el de Anserma Nuevo ya que en él se encuentran, en su mayor proporción las obreras que elaboran productos a los propietarios de talleres en Cartago, provocando que éstas conozcan las nuevas técnicas, los diseños y las formas de cómo confeccionar y mejorar sus productos con calidad y estandarización.

En Anserma Nuevo aproximadamente el 60% de la población se dedica a la actividad del bordado, es decir, de casi 20.000 habitantes que conforman el municipio de Anserma Nuevo, 12.000 de ellos entre hombres, mujeres y niños de 8 a 10 años, en su mayoría de estratos bajo y medio, calan, bordan y cosen como fin de subsistencia y pago de sus obligaciones.

En Anserma Nuevo existen alrededor de 180 talleres entre pequeños, medianos y grandes; sin embargo solo 25 de ellos, en su mayoría medianos (50- 99, 6 – 10 empleados directos y los restantes indirectos), se han vinculado a la Asociación de Caladores de Anserma Nuevo (ASOCLAN) esto debido a que los requerimientos de calidad y preparación que solicita la asociación para su integración limita el número de integrantes, pero aumenta los niveles de estandarización, sobre los productos que elaboran.

La mayoría de talleres en el subsector de bordados en Anserma Nuevo se encuentran vinculados a la Cámara de Comercio de Cartago, legalizando de esta forma sus actividades ante el Gobierno municipal. Además de esto, los bordadores y caladores de Anserma Nuevo han encontrado un gran apoyo y respaldo económico y administrativo en la Alcaldía, mediante la realización de cursos educativos en acabados, confección, control de precios y control de costos de pago de mano de obra; mediante la comercialización de los productos a través de las donaciones económicas para la realización de campañas publicitarias, los permisos legales para la realización de las dos exposiciones anuales (en Semana Santa y en agosto); y el espacio cedido en la Casa de la Cultura para la realización de una exhibición permanente de los productos bordados que se elaboran en el municipio, lo cual ha influido para que los bordadores dejen de ser empleados y se conviertan en propietarios de sus talleres.

A parte de esta ayuda, los propietarios bordadores, caladores y modistas de Anserma Nuevo reciben capacitación proveniente de Indeva y de la Señora Isabela Mejía, quien posee amplios conocimientos técnicos de la actividad del bordado y quien se encuentra encargada de ASOCLAN.

A pesar de que la infraestructura es deficiente, de que la crisis que afronta el país en el año 1999 ha afectado a cada sector económico del mismo, aumentando los gastos de las empresas y reduciendo sus ventas y ganancias y de que ha aumentado la competencia en Anserma Nuevo debido a la extensión de la actividad de productos de diseños innovadores, buena calidad, excelente aplicación de técnicas y con buenos canales de comercialización.

Este subsector, presenta grandes deficiencias en el proceso productivo del área de confección, en el tiempo de entrega de las bordadoras a los propietarios de los talleres y por consiguiente en el tiempo de entrega del producto terminado a los clientes, sin embargo este problema se ha ido solucionando mediante la estipulación de condiciones de entrega con los clientes que establezcan un tiempo máximo de entrega para no tener contratiempos con ellos.

En su relación con otros talleres del municipio se presentan fallas en aspectos como la no producción de pedidos en forma conjunta ni el préstamo de maquinaria y materiales. Sin embargo, al contrario de lo que sucede en el subsector de bordados de Cartago, buscan la cooperación entre ellos intercambiando información y experiencia, vendiendo y promocionando los productos en conjunto, enseñándose labores entre ellos y colaborándose en la compra de materiales.

La relación con sus proveedores no es sólida, pues aún no se han establecido negociaciones de pagos, ni se intercambia información con ellos en procura del desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de la calidad de los mismos, aunque en lo que se refiere a tiempos y condiciones de entrega de materiales son bastantes estrictos, entregando quincenalmente las telas, hilos y otros accesorios necesarios para la elaboración de productos bordados y proporcionando entre un 20% al 25% de descuento por cantidad, condiciones que han logrado gran satisfacción en los propietarios de los talleres.

Los proveedores de materias primas del subsector de bordados de Anserma Nuevo se encuentran en Pereira para telas (Textivalle) y para hilos y otros accesorios en Cartago (Cotas Cadena). Las telas más utilizadas para calar son el lino frescura Colombia. Checo, tara, dacrón sutil y etamina, y para bordar dracma y lino escocés; en hilos se usan las madejas, el hilo a metro y la madeja peruana.

Otras de las ventajas con las que cuenta el subsector, además de las mencionadas anteriormente, son los bajos precios de venta de los productos, las grandes expectativas de la población por surgir como un centro de bordado y calado en la región, los rigurosos controles de calidad que se realizan a los productos y que tienen en cuenta los gustos de los clientes en busca de su satisfacción y reconocimiento de la labor realizada.

Otros subsectores que ejercen menor impacto; a diferencia de Anserma nuevo, y que apenas están incursionando en esta actividad, cuentan con gran potencia en sus gentes, apoyo del gobierno municipal y el interés personal que los ha llevado a integrarse y a conformar asociaciones de trabajo que les permita a mediano plazo, colaborar mutuamente y hacer crecer el subsector de su ciudad. Entre estos se encuentran las ciudades de Obando, El Águila, Tulúa, Roldadillo y Palmira. En Roldadillo la actividad del bordado es relativamente nueva (un año aproximadamente), debido a esto se creó hace tres meses un Grupo Asociativo de Trabajo que ha reunido a 30 propietarios de talleres con el fin de que cada una exponga sus conocimientos, los comparta y se puedan colaborar mutuamente a la hora de elaborar un pedido de productos bordados, ya que cada una y en forma individual se encarga de la elaboración total del producto (bordado, diseño, confección, corte, terminado etc.).

En Roldadillo, la principal fuente de apoyo y colaboración se encuentra en la Alcaldía y la Cámara de Comercio en donde se les brinda a las bordadoras formación y capacitación administrativa y técnica para la elaboración de sus productos y el manejo de la asociación. Además cuentan con el interés personal que las ha llevado a visitar algunas exposiciones de bordados realizadas en otras ciudades con el fin de conocer el ambiente del mercado de estos

productos. Estos factores han llevado al crecimiento paulatino de esta actividad en esta ciudad provocando a su vez un mejoramiento de los productos, adquisición de nuevos clientes y mayor reconocimiento en el mercado.

Los productos que más se elaboran en Roldadillo son la ropa para bebé, ropa infantil y las blusas trabajadas a mano, especialmente en punto de cruz, calado, pasado, randas, rococó, sombras y bordado en cintas. Las telas más utilizadas son el lino frescura, lino, belino y los hilos en madeja, provenientes de distribuidores de Zarzal y de la misma ciudad. Debido a su poco tiempo en el mercado se han encontrado algunas fallas en el proceso de producción tales como la mala confección de los productos y la falta de innovación en los diseños.

En Palmira la actividad del bordado como referencia comercial de la ciudad, es nueva, pues desde hace cinco años aproximadamente se han agrupado y desde hace tres realizan exposiciones, en función del crecimiento competitivo de este subsector. Sin embargo, la existencia esporádica de bordadoras es bastante antigua.

Actualmente, en Palmira, existen alrededor de 400 bordadoras que conforman empresas unipersonales, es decir que son dueñas y obreras de sus propios talleres, encargándose cada una de todas las fases del proceso de elaboración de productos bordados y siendo, la mayoría de los talleres, especializados tanto en técnica de bordado aplicada como en producto elaborado, entre los que se encuentran: blusas, camisas, ropa infantil, vestidos, productos de lencería, ropa íntima y cuadros.

Las principales técnicas de bordado aplicadas sobre los productos son punto de cruz, calado, crochet, pellizco, bordado español, tejido a cinco agujas, tejido artístico y bordado en cinta, todas aplicadas a mano y con altos niveles de calidad, además de contar con excelentes proveedores como Cotas, cadena y DMC que les suministran hilos de algodón mercerizado (no decoloran) y Diconal y Satexco que proveen a las bordadoras de Palmira de telas como la etamina, bayadera, linos y tela en cuadros o escocesa.

Aunque este subsector es relativamente pequeño comparado con el de Cartago, no se observan fallas en la confección de los productos, en la calidad de las materias primas, en la innovación de diseños, en la especialización en líneas de productos, no en el tiempo de entrega del producto final a los clientes, sin embargo; aún no existe en ellas un desarrollo de mentalidad empresarial, ni de buenos medios de comercialización, lo que ha estancado el crecimiento del subsector en dicha ciudad.

Aunque todavía no se ha conformado una Fundación o entidad que agrupe a todas con el fin de programar un mejor manejo empresarial de los talleres, su mentalidad unificadora y de completa cooperación con los demás es tan grande que les permite desarrollar productos en forma conjunta intercambiar información y experiencia, colaborar para la compra de materiales, para el préstamo de maquinaria y materiales, para producir pedidos conjuntamente y para enseñarse labores; además cuentan con el apoyo de Almacenes Alondra y la alcaldía del municipio para llevar a cabo algunas actividades relacionadas con el bordado. El señor Rodrigo García, propietario del Almacén, ha brindado sus servicios en pro del subsector con el fin de impulsar, con dedicación, esfuerzo y trabajo, a Palmira como “Capital nacional del Bordado Artístico”. Actualmente y desde hace cinco años, se encuentra dictando cursos de capacitación técnica sobre bordados y confección con una duración de 12 horas semanales; ha impulsado programas de formación y capacitación de esta labor, para niños y jóvenes, en colegios y para adultos, en los barrios de la ciudad, con el fin de que el arte sea reproducido rápidamente, ha convocado a conferencias y seminarios de formación administrativa en temas tales como:

costeo de productos, manejo de talleres como microempresas, comercialización y mercadeo, mejoramiento de la calidad y relaciones humanas y de motivación, para que las bordadoras puedan crear una cultura administrativa que las lleve a la consecución de una microempresa, bien estructurada y formada, y realiza reuniones mensuales con las bordadoras para conocer sus gallas, expectativas, sugerencias y alternativas de mejoramiento frente a los problemas que actualmente enfrentan.

Aunque, el apoyo de la Alcaldía es poco, su aporte se ve relegado en el préstamo del centro de convenciones de Palmira para la realización de exposiciones y en el costeo de las campañas publicitarias que se hagan par la realización de estos eventos artísticos.

En los municipios de Obando , El Águila y Tulúa, la actividad del bordado se ha venido desarrollando desde el año 1995, sin embargo, no existe ningún tipo de agrupamiento formal que defina el desarrollo de esta labor como una actividad de grupo o de empresa.

En Obando y el Águila, no existen talleres de bordado como tal, pues en estos municipios las pocas señora que bordan lo hacen como paras tiempo, para suplir los deseos de sus familiares; amistades y de ellas mismas. Sin embargo si alguna persona que no es de la ciudad o de la región desea un producto bordado, ellas cuentan con algunos productos elaborados en sus casas, para venderlos en casos esporádicos de este tipo.

En Tulúa, desde el año 1998, 25 bordadoras se han agrupado con el fin de crear una cooperativa de bordados en el municipio, sin embargo, aún no han encontrado el apoyo suficiente de aporte del Gobierno municipal para lograr un mejor desarrollo de esta actividad en la ciudad.

A pesar de que los productos bordados de los municipios de Obando, El Águila y Tulúa no se elaboran con fines productivos no empresariales, sus fabricantes, buscan resaltar en ellos la gran calidad y belleza que los caracteriza.

De otro lado, se encuentran los competidores indirectos entre los cuales están los subsectores de las ciudades de la Victoria y los de Cali. Se dice que son competidores indirectos ya que aunque su labor está dirigida a la elaboración de productos bordados, ésta no se hace en forma manual o artesanal sino más industrializada, es decir, se lleva a cabo en forma mecánica con máquinas de alta costura y con intervención tecnológica.

Los bordados en la Victoria llevan un establecimiento en la región de varios años (18 años) y son en su mayoría talleres medianos aunque muy pocos en la ciudad. Debido a esto no se han preocupado por agruparse o vincularse a una institución de fomento empresarial para lograr relaciones cooperativas entre ellos. Sin embargo, en forma individual los propietarios de los talleres y sus obreras poseen conocimientos administrativos y técnicos provenientes de entidades de capacitación de microempresas y por tradición familia.

Aunque la situación económica del país ha provocado una disminución considerable de las ventas y ganancias y un aumento en el tiempo de venta de los productos elaborados, el subsector de bordados de la Victoria ha crecido, debido a que cuenta con productos de diseños innovadores, con una buena aplicación de técnicas y buenos canales de comercialización de los productos. Entre los que más se producen se encuentran las blusas, las pijamas y los vestidos con técnicas como el aplicado, el pasado y richelie.

A diferencia de los bordados de La Victoria, en Cali esta actividad se llena a cabo de forma automatizada, aunque aún existen algunas empresas que bordan y confeccionan sus productos con máquinas domésticas y/o familiares. La mayoría de talleres de bordado en la ciudad de Cali utilizan máquinas de coser industriales, máquinas bordadoras electrónicas y programables y equipos CAD/CAM para el diseño y el corte, todos con garantía de repuestos, accesorios y servicio técnico, procedente de los distribuidores que los proveen de este tipo de maquinaria.

Los bordados del subsector de Cali se salen un poco del esquema y estilo que se utiliza con frecuencia en el subsector de bordados de Cartago, “se ha dejado a un lado lo tradicional, y se han impulsado los estilos juveniles como dibujos infantiles, letreros, marcas y símbolos del nuevo siglo”, expreso el propietario del taller Bordados Correa y Compañía; esto con el fin de capturar a más clientes en el mercado existente y en los nuevos a buscar. Los bordados que se elaboran se aplican con mayor frecuencia sobre ropa infantil, ropa exterior masculina y femenina, ropa interior masculina y femenina y de baño, y sobre jeans.

Aunque los talleres de esta ciudad son bastante antiguos en la actividad del bordado y la confección no han limitado su alcance, sino que por el contrario, han aumentado su mercado, su capacidad, y se han impulsado hacia el crecimiento futuro mediante el uso de la tecnología y mejores estrategias organizacionales y de producción. Sin

Embargo, a pesar de los esfuerzos realizados hasta el momento, sólo el 2,5% de las empresas que conforman y soportan la actividad económica de la ciudad, hace parte de las empresas que se dedican al bordado y la confección de productos.

La gran mayoría del personal que labora en estos talleres no cuentan con altos niveles académicos y educativos, sin embargo, cada empresa se ha preocupado por brindarles capacitación y entrenamiento, con ayuda de entidades como Comfamiliar, el Sena y Singer, quienes se preocupan en gran medida, por el bienestar del taller y del trabajador, brindándoles las herramientas básicas y necesarias para que ellos sirvan de apoyo al taller y sean parte del mejoramiento continuo de sus procesos.

VARIABLES COMPETITIVAS QUE POSEEN LOS SUBSECTORES COMPETENCIA DEL SUBSECTOR DE BORDADOS DE CARTAGO

Subsectores Variables	Subsectores								
	Cartago	Anserma Nuevo	Obando	El Águila	Tulúa	Roldanillo	Palmira	Cali	La Victoria
Vinculación e instrucciones	X	X				X			X
Calidad en la aplicación de técnicas de bordado		X	X	X	X	X	X	X	X
Mala confección	X	X				X			
Calidad de la materia prima		X	X	X	X	X	X	X	X
Entrega a tiempo de las bordadoras									X
Innovación de diseños	X	X					X		
Especialización de líneas de producción							X	X	
Entregas a tiempo del producto al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mentalidad empresarial	X	X			X	X		X	
Medios de comercialización	X	X						X	
Capacitación y/o conocimientos técnico administrativos	X	X			X	X	X	X	
Crecimiento del subsector		X			X	X	X	X	
Relación interna del subsector					X		X		
Subcontratación	X							X	
Ventas al exterior (formales e informales)	X					X	X	X	
Participación en exposiciones	X	X				X	X		
Servicio al cliente		X					X	X	X
Ayuda de entidades gubernamentales, no gubernamentales y centros de apoyo	X	X				X	X		

GOBIERNO

El apoyo del Gobierno municipal de Cartago y departamental del Valle del Cauca hacia los talleres de bordados de la ciudad es nulo, puesto que, según la explicación del alcalde de Cartago, como el gobierno no ha visto en los propietarios de los talleres una actividad de comunión y de deseo de desarrollo conjunto, éste no ha puesto interés en el crecimiento de esta actividad, a pesar de las grandes oportunidades de trabajo que genera en la ciudad.

El Gobierno municipal en Cartago no brinda apoyo sobre aspectos publicitarios y de propagación del conocimiento de los productos, para las exposiciones, para el sostenimiento de las actividades de la Fundación Probordados de Cartago, ni en la disminución ni negociación de pagos de los impuestos pro la legalización de sus talleres de bordado a la Cámara de Comercio de Cartago, en donde el 54.9% de estos se encuentran vinculados. La Cámara de Comercio es un organismo activo y eficiente en el proceso de desarrollo económico y social de las regiones

dentro del espíritu de la libre empresa. Siendo con autonomía y patrimonio propio, que lleva el registro mercantil de los municipios, promueve el verdadero desarrollo económico de la región.

Los factores externos que envuelven al subsector de bordados de Cartago no han contribuido de manera considerable, al aumento de sus ventajas competitivas con respecto a otros subsectores de la ciudad o de otros lugares del país.

Según el comportamiento de los ingresos y gastos de los últimos años de la administración municipal, a partir de 1995, los ingresos públicos presentan un crecimiento superior a los índices de inflación de estos años debido, principalmente, a la venta de activos que representan el 94,3% de los ingresos de capital. Sin embargo; y aunque se observa en forma individual, que en Cartago y en el entorno de todo el país, se ha presentado un gran crecimiento de los ingresos públicos y las entidades financieras han disminuido sus tasas de interés para la financiación de pagos de un 37% a un 30% en promedio; los factores negativos han logrado alterar en forma significativa el rendimiento creciente del subsector.

La grave crisis económica que enfrenta el país, desde 1998, ha provocado una multiplicación masiva del cierre y liquidación de empresas y talleres, específicamente en Cartago. En menos de seis meses se han cerrado 16 talleres de 117 que han existido, esto debido a la disminución considerable de las ventas y clientes, y al poco capital con que cuentan actualmente los talleres para invertir.

En cuanto al sistema financiero de Cartago, en 1996 el ahorro a través de corporaciones de ahorro y vivienda, captó el 41,36% a pesar de la caída de la captación de los CDT, los intermediarios financieros, el 54.9% y las corporaciones financieras el 3,74% restante. Sin embargo, en los últimos meses este sistema ha decrecido debido a la disminución de las tasas de interés y al poco dinamismo de los créditos hacia las empresas y/o talleres que los necesiten, puesto que solo prestan a quienes pueden y dan la seguridad de pago.

Otro factor que ha influido mucho sobre la disminución de las ventas en el subsector de bordados de Cartago es el terremoto ocurrido en la ciudad de Armenia en el año 1999. Armenia ha sido considerada una de las ciudades más visitadas por los propietarios de talleres de Cartago en la realización de exposiciones y eventos que promocionen los bordados, además porque allí, sus habitantes, se han encontrado muy atraídos por la belleza y calidad de los productos que se fabrican en esta ciudad. Es por esto, que al sufrir Armenia una tragedia de tan gran magnitud, Cartago ha perdido una de sus fuentes de ingresos más importantes.

Al conformar, en forma total, el diamante competitivo del subsector se pueden observar todos los factores mencionados anteriormente de manera más ilustrativa, presentando en detalle los elementos positivos y negativos de cada uno de los atributos: la plataforma urbana y regional compuesta por los atributos factores de producción e industrias relacionadas y de apoyo; la toma de decisiones estratégicas definida por los atributos demanda y estrategia, estructura y rivalidad y la influencia del Gobierno y el azar.

Además, es importante observar como se encuentra la dinámica del sistema que encierra el diamante competitivo del subsector de bordados de Cartago que se desarrolla siguiendo la misma estructura (Tabla), pero la calificación de los indicadores muestra si éstos son una amenaza o una oportunidad para el subsector. Por lo cual se puede observar, hasta el momento, que cuando los determinantes se encuentran aislados; las ventajas competitivas del subsector se deterioran notablemente.

Para asignar los porcentajes de los atributos se tuvieron en cuenta dos grupos, primero las cuatro puntas del diamante y segundo las fuerzas externas que las afectan. Como las cuatro puntas del diamante afectan directamente al desarrollo del subsector de bordados de Cartago se decidió darle un mayor valor que a las fuerzas externas, pero la ponderación se definió de forma equitativa dentro de cada grupo, asignando de esta forma 20% para cada punta y 10% para cada fuerza.

Se observa que las condiciones de los factores de producción, las estrategias, estructuras y rivalidades entre las organizaciones, el papel del Gobierno y la influencia que presenta la casualidad sobre cada uno de los factores del diamante se valoran dentro del subsector de bordados de Cartago como bajos; y las condiciones de la demanda y las cadenas productivas se califican como de nivel medio. Esta evaluación asigna al diamante competitivo del subsector de bordados de Cartago una ponderación de 2,85%. En efecto, esto comprueba que el ambiente competitivo que ofrece la ciudad de Cartago es bajo y amenazante para el desarrollo de la actividad del subsector de bordados en esta ciudad, ya que la región se encuentra apoyada en los factores que no la hacen competitiva como la escasez de mano de obra capacitada y calificada, la débil infraestructura y la existencia de pocos centros de capacitación técnica; la demanda interna se encuentra bastante deteriorada debido a la desigualdad del ingreso, se carece de buenas estrategias para competir, no existen muchos competidores internos dentro de este mercado y la mayoría de los talleres asumen el riesgo de su negocio.

FACTORES DE PRODUCCIÓN

Atributo	Indicadores	Amenaza		N	Oportunidades		%	Est.	Total
		1	2	3	4	5			
Condiciones de los factores de producción 20%	Recursos Físicos				4		1,6	0,04	
	Materia Prima e Insumos					5	2,3	0,12	
	Recurso Humano no calificado y/o semicalificado	1					2	0,02	
	Comunicaciones	1					2,6	0,03	
	Recurso Tecnológico	1					1,8	0,02	
	Recurso Humano calificado				4		2,8	0,11	
	Recurso económico y de Capital		2				1,7	0,03	
	Sistema vial y de comunicaciones		2				1,5	0,03	
	Formación del recurso humano			3			2,5	0,08	
Infraestructuras					4	1,8	0,07	0,54	
Condiciones de la demanda 20%	Tamaño de la demanda				4		2,5	0,1	
	Calidad de la Demanda				4		4	0,16	
	Internacionalización de la demanda	1					3	0,03	
	Necesidad del Cliente			3			3,5	0,11	
	Satisfacción de necesidades			3			4	0,12	
Generación de Empleo						3	0,15	0,67	
Industrias relacionadas y de apoyo	Cooperación institucional		2			5	3,5	0,05	
	Organización de apoyo			3			3	0,09	
	Concentración de la industria		2				2	0,04	
	Centros educativos			3			3	0,09	
	Subcontratistas				4		4	0,16	
	Proveedores				4		3,5	0,14	
Insumos					5	3	0,15	0,72	
Estrategia, estructura y rivalidad de los talleres 20%	Relación sector privado y público		2				2	0,04	
	Cultura y civismo	1					2,8	0,03	
	Aptitudes de empresario		2				3	0,06	
	Número de talleres				4		2	0,08	
	ONG			3			1,5	0,05	
	Alianzas estratégicas					5	3,2	0,16	
Cooperación institucional	1					2,5	0,04		
Acceso a la tecnología		2				2	0,04	0,49	
Papel del Gobierno Azar 10%	Política económica municipal			3			1,3	0,04	
	Contrabando	1					2	0,02	
	Política de modernización		2				1,2	0,02	
	Corrupción		2				1,4	0,03	
	Impuestos		2				1,8	0,04	
	Legalización de talleres				4		2,3	0,09	0,24
Eventos aleatorios		2				10	0,2	0,2	
Resultado del diagnóstico									2,85

Universo Objetivo: Las empresas beneficiarias del proyecto son directamente los talleres de bordado y calado matriculados en la Cámara de Comercio de Cartago para el año 2006.

Cartago es un municipio con enormes ventajas comparativas por ser el primer corredor multimodal de transporte del país (eje de navegación fluvial del río Cauca, eje ferroviario del Pacífico, eje troncal carretero del Occidente y pertenece a la red aeroportuaria nacional), posee una gran diversidad bioclimática y geomorfológica, constituye e nodo urbano más importante del norte del Valle y está rodeado por la zona cafetera más rica del país.

Cartago y Ansermanuevo cuentan con una población de 200.000 habitantes, y por su cercanía con la ciudad de Pereira y Armenia (32Km) tiene un comercio más fluido con estas dos capitales que con la ciudad de Cali (168Km).

La economía depende del sector agropecuario y de la microempresa, pero la actividad económica con mayor proyección a nivel nacional e internacional es el bordado y calado elaborado a mano en ropa y otros productos de base textil para el hogar. Por esto se conoce también a Cartago como la “Capital del Bordado”, pues existen más de 217 talleres dedicados a esta labor. Estos talleres se denominan como unidades productoras dedicadas al diseño, corte y distribución de partes de tela para que por medio de Tercerización u Outsourcing se apliquen técnicas de bordado y calado por parte de mujeres generalmente de cabeza de hogar. Dichas partes de tela son terminadas y vendidas por los mismos talleres de bordado.

De acuerdo a estudios realizados por parte de la Cámara de Comercio de Cartago, los 1934 establecimientos comerciales de Cartago generan aproximadamente unos 5802 empleos directos en una proporción de 1 a 3, de igual manera; los 217 talleres de bordado de la ciudad que no se incluyen dentro de los establecimientos de comercio , generaron un total de 3600 puestos de trabajo temporal en una proporción de 1 a 18, aunque claramente, las condiciones laborales y económicas de estos últimos no son adecuadas, ya que la mayoría de bordadores no reciben ningún tipo de prestaciones sociales.

Según estudios realizados por la Fundación Pro Bordados de Cartago, los talleres de bordado de Cartago y Ansermanuevo se dividen en tres grandes grupos y su participación del total de talleres es la siguiente:

De acuerdo a la definición de la Ley 905 de 2004 el 100% de los talleres de bordado y calado son micro y pequeñas empresas.

1. Talleres Pequeños: con personal comprendido entre 10 y 49 trabajadores directos e Indirectos. 36.6%
2. Talleres Medianos: con personal entre 50 y 99 trabajadores directos e indirectos. 51.5%
3. Talleres Grandes: con más de 100 trabajadores directos e indirectos. 11.9%

De acuerdo al mismo estudio, la mano de obra empleada por estos talleres en calidad de Outsourcing (mayoría de bordadores de los talleres) está compuesta por 80% (mujeres) 15% (hombres) y 5% (niños entre 9 y 15 años de edad).

Los talleres de bordados realizan principalmente las actividades de diseño: en la cual presentan grandes problemas, pues en general los diseños desarrollados presentan grandes atrasos respecto a las tendencias actuales de moda; confección, corte y acabado final del producto, siendo consistentes las fallas en tallaje internacional, calidad en la confección y uso adecuado

de las telas. También se realizan las actividades de comercialización y distribución que obviamente se ven afectadas por los anteriores problemas y por los bajos volúmenes de producción.

El 48% de los talleres emplean bordadoras a destajo las cuales trabajan manualmente, el 6% lo hace empleando máquinas industriales y el 47% trabaja con las dos actividades anteriormente mencionadas, siendo este primer grupo el objeto de este proyecto. Además de los bordadores, los talleres utilizan confeccionistas en un 71%, pero es realmente escaso el personal dedicado al diseño y a la comercialización, puesto que los mismos dueños de talleres son los que diseñan y comercializan pero no poseen los conocimientos necesarios para realizar adecuadamente estas dos labores tan importantes dentro del cluster

Estrategia del Proyecto.

Orientación de la Propuesta.

La estrategia consiste en desarrollar un modelo de celda de manufactura replicable para el cluster de bordados de los municipios de Cartago y Ansermanuevo con énfasis en asociatividad empresarial., generando conocimiento sobre las actividades asociativas y administrativas necesarias que permitan la sostenibilidad y desarrollo de la celda de manufactura, aumentando la competitividad del cluster de bordados y la competencia al interior del mismo ; los ejes claves para esta estrategia están orientados al mejoramiento del proceso productivo disminuyendo la variabilidad en el cumplimiento del tiempo de entrega de bordado y calado, estableciendo parámetros de producción (BPM) y sello de calidad “hecho a mano” en el cluster concentrando la actividad en lugares específicos para generar un carácter laboral en el oficio y así facilitar el desarrollo empresarial del sector y fortaleciendo de esta manera el actor más sensible del cluster de bordados que son las mujeres y hombres bordadores.

Beneficiarios del proyecto

GRUPO BENEFICIARIOS		DEDICACIÓN DEL COMPONENTE AL GRUPO BENEFICIARIO			
		Cantidad	Productividad	Asociatividad	Comercialización
Bordadores y Caladores (celdas)	300	80%	30%	25%	
Talleres (empresas)	60	5%	15%	25%	
Proveedores, intermediarios	20	5%	15%	25%	
Instituciones de apoyo	10	5%	15%	5%	
Actividades conjuntas	460	5%	25%	20%	

Productividad: Aumento del nivel de sofisticación en la elaboración de las prendas bordadas y caladas.

Mediante la Investigación y Desarrollo de un modelo funcional de celdas de manufactura por actividades para el cluster de bordados: El modelo de celdas de Manufactura por actividades fomenta las mejoras de las prácticas, procesos y operaciones del cluster del bordado utilizando métodos y tecnologías con base sólida y blanda, desarrollados y bien establecidos, de forma

que se obtenga una mayor eficacia y una calidad superior en las labores de los bordadores, además de facilitar el apoyo al cluster con programas de asesoría, asistencia técnica y de información; investigación y desarrollo de producto; estudios e investigaciones en materias primas, procesos, productos y servicios; formación en producción y diseño de nuevos productos.

Paralelamente se llevarán a cabo las siguientes líneas de acción que permitirán el cumplimiento de la estrategia.

Identificar los tiempos y movimientos para el calado y bordado en sus diferentes versiones, para determinar capacidad y volumen de producción permitiendo establecer indicadores de eficiencia, productividad y crear un sistema de costos y fijación de precios de la celda de bordado.

Determinar para cada uno de los procesos de la celda de bordados las buenas prácticas de manufactura que permitan el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios de la celda.

Asociatividad: Capacitación en trabajo asociativo a los diferentes actores del cluster

Mediante Seminarios de capacitación para el trabajo en equipo y mejoramiento técnico del oficio artesanal se buscará:

Una apropiación del concepto de trabajo en equipo, mediante la mejora del compromiso y conciencia social que tienen los bordadores con el crecimiento y competitividad de los clusters del encadenamiento productivo así como del crecimiento general del sector, mediante estrategias que promuevan de forma directa la cooperación y el desarrollo de actividades en grupo de los diferentes actores del cluster.

En cuanto a los niveles tecnológicos y de capacitación, se busca proveer un soporte temporal que promueva la disponibilidad de los bordadores y su interés en mejorar, mediante la cooperación y capacitación para lograr un crecimiento sostenible hacia el futuro. Puesto que la eficiencia colectiva parte de la formación e integración social del cluster para desarrollar en su interior la ventaja de la colectividad. Una vez definida la estructura de cluster, se pretende analizar todas las alternativas que logren y procuren mejorar la eficiencia colectiva del mismo.

Comercialización: Desarrollo de estrategias comerciales para la validación del modelo de celda y de las capacitaciones en asociatividad dirigidas a los diferentes actores del cluster.

Comprende actividades que buscan evaluar la celda de manufactura a nivel comercial y productivo, bordando y calando las dos colecciones resultado del ejercicio de asociatividad del cluster, las cuales estarán orientadas a las tendencias actuales y a mercados de clima frío (Bogotá) y clima calido (Barranquilla).

La estrategia comercial se sustentará en los siguientes conceptos, la valoración de las prendas con detalles bordados y calados y con el sello de calidad “hecho a mano”, la contextualización del bordado y el calado en un mercado de moda contemporáneo y la sofisticación en el diseño de las prendas y de los bordados dirigidos por un diseñador de renombre nacional.

Así mismo, se espera llevar este desarrollo al mercado mediante las siguientes estrategias, lanzamiento de la colección en un evento de moda reconocido a nivel nacional, misiones comerciales a las ciudades de clima frío y calido, publicación de catálogos impresos los cuales serán distribuidos a compradores potenciales y publicidad en medios de comunicación

La supervivencia y la obtención de ventajas en este entorno requiere para Cartago y Ansermanuevo; que los bordadores sean capaces de innovar y asimilar nuevos conocimientos que le permitan al cluster hacer las cosas de forma diferente. Numerosos autores consideran el aprendizaje organizativo como un proceso duradero y lo vinculan a la adquisición del conocimiento y la mejora del rendimiento. No obstante, el escaso respaldo empírico de las argumentaciones teóricas constituye una importante carencia en el cluster de bordado y calado, que es necesario superar si se quiere seguir avanzando en este campo sobre una base sólida.

Por tanto, proyectamos que el desarrollo del cluster debe analizar la relación existente entre el aprendizaje organizativo y los resultados empresariales. Para ello, en primer lugar, pretende fomentar el proceso de aprendizaje organizativo, intentando aportar claridad en un campo de gran confusión conceptual y, posteriormente, se implementará, sobre un modelo de celda la capacidad del aprendizaje, organización del trabajo e innovación para generar resultados superiores a los actuales en el cluster, esto permitirá que:

1. El Cluster de bordados de Cartago y Ansermanuevo estará en capacidad de desarrollar una amplia variedad de productos, que satisfagan las necesidades, gustos y requerimientos de los consumidores.
2. Los bordadores y talleres de bordado contarán con un modelo de generación de espacios adecuados y condiciones de trabajo apropiado y estable para los bordadores, disminuyendo los tiempos de entrega de las prendas terminadas.
3. Las celdas de bordado y calado podrán solicitar a una entidad certificadora sellos de calidad que respalden el oficio artesanal.
4. El cluster estará en capacidad de participar en ferias y exposiciones.
5. Y utilizar diversos canales de distribución y comercialización según su desarrollo.

Impactos Esperados.

1. Disminución de los tiempos de entrega del bordador en la celda modelo en 50%, mediante la reglamentación de tiempos de trabajo.
2. Mejora significativa en la calidad de los puestos de trabajo de los bordadores mediante el desarrollo de un plan de mejoramiento tecnológico que aumente la eficiencia del oficio en un 20%.
3. Generar competencia al interior del cluster de bordados y calados de Cartago y Ansermanuevo desarrollando un modelo funcional celdas de manufactura para mejorar la eficiencia y la productividad permitiendo al cluster aprovechar las oportunidades que presentan los mercados nacionales e internacionales.

4. Seminarios de capacitación para el trabajo en equipo y mejoramiento técnico del oficio artesanal, talleres de capacitación en asociatividad a los actores del cluster, seminarios de capacitación en costos y fijación de precios a bordadores y propietarios de talleres de bordado.
5. Concertación de una agenda de buenas prácticas de manufactura, mercadeo y servicio al cliente con los talleres de bordado y la celda de manufactura.
6. Creación de un sistema de costos basado en actividades y fijación de precios mediante benchmarking de precios para que la celda sea competitiva en costo y precio de la labor del bordado.
7. Diseño y desarrollo de dos colecciones de prendas de forma asociativa en el cluster, empaque y lanzamiento.
8. Certificación de Calidad hecho a mano para la celda modelo, para trabajar en la diferenciación del producto.

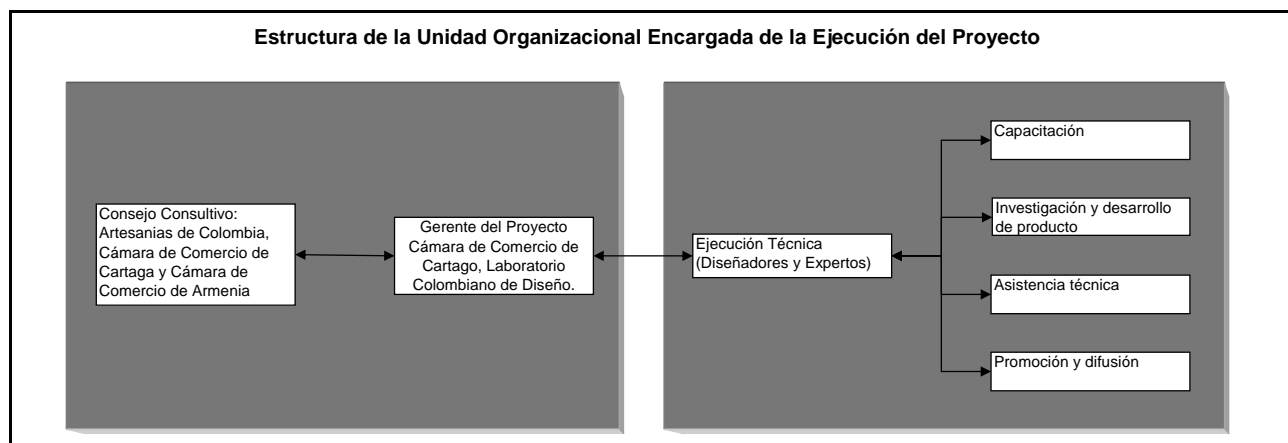
Con estos impactos se espera que el cluster del bordado y calado en Cartago y Ansermanuevo convierta sus ventajas comparativas en ventajas competitivas y de igual manera que se desarrollen métodos y estrategias para que el cluster sea eficiente.

Ganar en eficacia, eficiencia, flexibilidad y Asociatividad mediante el mejoramiento de la mentalidad empresarial en función de la organización grupal de los actores del cluster de bordados.

Aumentar el nivel de competencia y colaboración dentro del cluster generando una cultura de rivalidad al interior del cluster, propiciando un proceso continuo de mejoramiento y el aumento de la presión sobre actor para innovar, crear tecnologías propias, establecer redes de comercialización e implementar estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas.

Apoyar al cluster con programas de asesoría, asistencia técnica y de información; investigación y desarrollo de producto; estudios e investigaciones en materias primas, procesos, productos y servicios; formación en producción y diseño de estrategias de comercialización y de nuevos productos.

Estructura de Seguimiento y Control:



El presente proyecto tendrá un Comité Directivo compuesto por los representantes legales de ARTESANIAS Y LAS CÁMARAS DE COMERCIO DE ARMENIA Y CARTAGO o sus delegados y un miembro de la Unidad Ejecutora de la Universidad de Los Andes. Tendrá como función velar por el adecuado cumplimiento de los acuerdos pactados en el proyecto por parte de las entidades firmantes en el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional No. CNV2006-012 Celebrado entre Artesanías de Colombia S.A., la Cámara de Comercio de Cartago y la Cámara de Comercio de Armenia para el apoyo al proyecto “Desarrollo de un modelo de cluster replicable para los bordadores y caladores de los municipios de Cartago y Ansermanuevo con énfasis en Asociatividad empresarial.” y supervisar la buena marcha del proyecto, orientar y redireccionar acciones y actividades. Igualmente tendrá un Comité técnico compuesto por dos (2) representantes de ARTESANIAS y dos (2) representantes de LAS CAMARAS DE COMERCIO DE ARMENIA Y CARTAGO cada una. Podrán participar por invitación de las partes: asesores, autoridades públicas, especialistas, representantes de organismos operadores y los que a juicio de los miembros principales de este Comité consideren conveniente.

De igual manera, el proyecto contará con dos co-directores de proyecto quienes serán responsables de ejecutar las actividades del proyecto y tendrán a su cargo los profesionales necesarios para el correcto desarrollo de esta iniciativa en las áreas de Capacitación, Investigación y desarrollo de producto, Asistencia Técnica, Promoción y Difusión.

Alianzas y Redes de Apoyo:

ASOCIACION PROBORDADOS DE CARTAGO:
ASOCIACION BORDANDO Y CALANDO DE ANSERMANUEVO
ALCALDIA MUNICIPAL DE ANSERMANUEVO
TALLERES DE BORDADO Y CALADO DE CARTAGO Y ANSERMANUEVO
CORPORACION DIOSESANA PROCOMUNIDAD CRISTIANA
UNIVERSIDAD DEL VALLE
SENA
GOBERNACION DEL VALLE

Las instituciones mencionadas proveerán apoyo humano y técnico a las actividades del proyecto, de acuerdo, a las necesidades de la ejecución del mismo y a la relevancia de su experiencia.

III. MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores	Tiempo Planeado	Medios de Verificación	Supuestos	Presupuesto
FIN: Contribuir a elevar los niveles de competitividad del cluster.	<p>Disminución del tiempo de entrega de las prendas bordadas y caladas al mercado en un 50%</p> <p>Aumentar la capacidad del cluster de cumplir con más pedidos en un 30%.</p>	3 a 5 años	<p>Informes y registros de la actividad comercial interna y externa de los actores del cluster.</p> <p>Informes y registros de la actividad comercial interna y externa de los actores del cluster.</p>	<p>El sector de bordados sigue siendo importante para la región.</p> <p>El mercado del bordado es estable o crece.</p> <p>Hay disponibilidad de bordadores</p>	
PROPÓSITO: Aumentar el nivel de competitividad cluster mediante la creación de Un modelo de celda de manufactura replicable para los bordadores y caladores de los municipios de Cartago y Ansermanuevo con énfasis en Asociatividad y administración empresarial.	<p>La eficiencia de los bordadores aumenta en un 20%.</p> <p>Los tiempos de entrega de la celda de manufactura a los talleres de bordado disminuye en un 50%, con respecto a la línea de base</p> <p>Los actores del cluster realizan cinco negocios conjuntos utilizando los servicios de las celdas.</p> <p>Las ventas de los talleres de bordado y calado aumentan en un 20%.</p>	24 meses	<p>Comparación de los estudios de tiempos y movimientos.</p> <p>Comparación de los tiempos de entrega de la línea de base con los tiempos de entrega de la celda.</p> <p>Facturas y evidencias de lo negocios realizados en conjunto.</p>	<p>La administración de la celda es eficiente.</p> <p>Los bordadores tienen disposición a trabajo eficiente y asociativo.</p> <p>El modelo genera competencia en el cluster de bordados.</p> <p>La demanda de bordados se mantiene estable o crece.</p>	

			Presentación y comparación del estado de resultados de los talleres beneficiarios del proyecto.		
COMPONENTES					US\$
Componente 1: Productividad Aumento del nivel de sofisticación en la elaboración de las prendas bordadas y caladas.	Un modelo de celda de manufactura, con una eficiencia 50% superior a los bordadores tradicionales. 2 Celdas funcionales vendiendo los servicios de bordado y calado a los actores del cluster. Las dos celdas con el sello de calidad "Hecho a Mano"	24 meses	Comparación de los tiempos de entrega de los bordadores tradicionales con los tiempos de entrega de la celda de manufactura. Facturación de la celda. Documentos de certificación.	Bordadores interesados en conformar el modelo de celda. Los bordadores se adecuan a las condiciones de trabajo de la celda. La entidad certificadora otorga el sello de calidad.	US\$ 144.502
Componente 2: Asociatividad Capacitación en trabajo asociativo a los diferentes actores del cluster	El 75% de los actores del cluster asisten a las capacitaciones del proyecto. Dos colecciones de ropa realizadas de forma asociativa por los actores	24 meses 24 meses	Listas de asistencia, material documental y fotografías.	Existen cursos de capacitación adecuados a las necesidades del cluster.	US\$ 41.781

	del cluster y las celdas Los actores del cluster realizan cinco negocios conjuntos utilizando los servicios de las celdas.	24 meses	Evidencias de lo negocios realizados en conjunto. Bitácoras de diseño y facturas de venta.	Las colecciones gustan a los compradores	
Componente 3: Comercialización Estrategia de comercialización de los productos de las colecciones elaboradas en el cluster y fortalecimiento de la imagen y productos bordados y calados.	Eventos de lanzamiento, trabajo publicitario con el sello "hecho a Mano" Diseño de la identidad corporativa de las celdas. Montaje de colecciones Misiones comerciales	24 meses	Bitácoras de diseño y facturas de venta. Certificado y registro fotográfico Manual de identidad corporativa. free press. Facturas de venta, Compradores asistentes		US\$ 110.592
ACTIVIDADES					
Componente 1. PRODUCTIVIDAD					
1.1. Diseño y puesta en marcha del modelo de celda de manufactura	Un documento del modelo de celda de manufactura constitución legal de las celdas	3 meses 2 meses	Documento y archivo presentación del modelo Certificado de	Disposición de los bordadores para realizar el estudio	US\$ 69.970

	Documento que contiene el estudio y el análisis de los tiempos y movimientos de las actividades de bordado y calado	3 meses	existencia y representación legal, RUT. Documento Planillas de seguimiento.	Disposición de los bordadores a mejorar su trabajo.	
	Implementación de los tiempos y movimientos del estudio en la celda de manufactura	2 meses	Estudio ergonómico y antropométrico de la actividad, planos técnicos e ilustraciones.	Disposición de los bordadores a realizar la evaluación.	
	Un puesto de trabajo diseñado.	4 meses	Planillas de seguimiento Facturas de compra y documentación fotográfica		
	Diligenciamiento, procesamiento y análisis de las planillas de tiempos y movimientos	2 meses	Registro fotográfico Documento	Disponibilidad de bienes inmuebles en Cartago y/o Ansermanuevo	
	50 puestos de trabajo construidos		Documento		
	Contrato de espacio físico	6 meses	Documento		
	Espacio físico de celda adecuado para recibir 3 turnos de 25 bordadores cada una.	2 meses	Documentación fotográfica del puesto de trabajo construido.		
		3 meses	Contrato suscrito.		
			Documentos administrativos y contables		

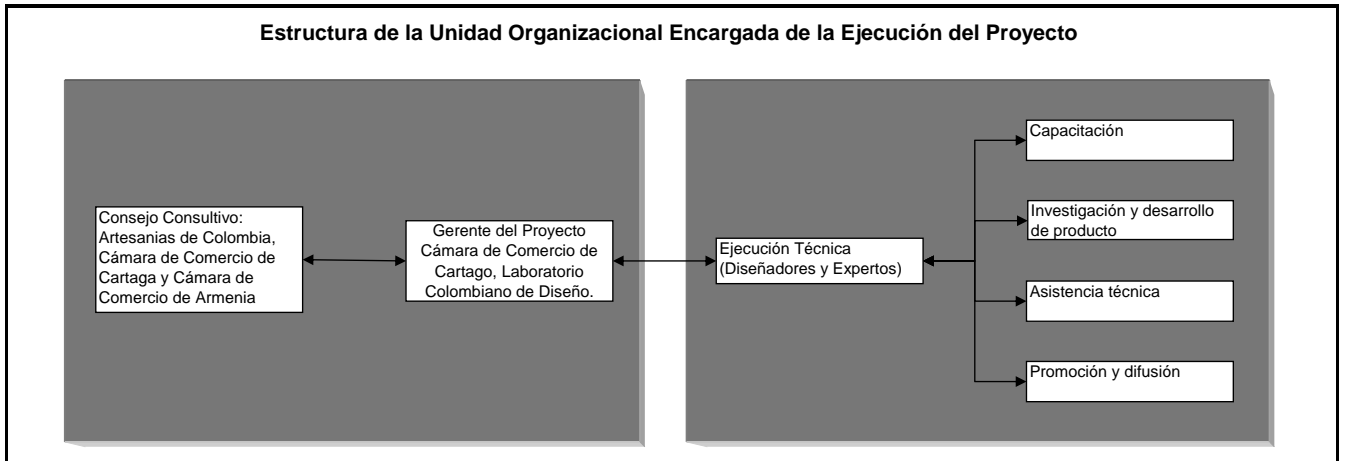
1.2. Modelo de costos ABC y fijación de precios	Un documento que contenga los resultados y análisis del estudio	3 meses	Documentos administrativos	Fácil consecución de la información.	US\$ 9.064
	Un documento con el estudio de costos de fabricación de bordados y calados	3 meses	Documentos		
	Dos celdas de manufactura funcionando con costos basados en actividades	6 meses	Documentos		
1.3 Realizar el referencial para el sello de calidad “Hecho a Mano” y realizar las actividades pertinentes al proceso de certificación de la celda.	Documento del referencial del oficio de bordado y calado. Las celdas en proceso de certificación “hecho a mano”	6 meses 12 meses	Documento Referencial y certificación.	No existe referencial para el oficio. Las celdas participan activamente en el proceso de certificación	US\$ 6.206
1.4 Implementar y validar el modelo de celda de manufactura.	Dos celdas de manufactura funcionales	18 meses	Documentos administrativos y registro fotográfico		US\$ 50.522
1.5 Gastos de legalización	documentos	1 mes	documentos		US\$ 8.741

Componente 2: Asociatividad					
2.1. socialización y sensibilización del proyecto con los actores del cluster	Base de datos, Modelo de invitación. Documento con los criterios de selección setenta actores asisten a la presentación del proyecto	1 mes 0.5 mes 1 mes 1 día	Registro de telemarketing y guías de correo Documento Solicitudes evaluadas, listado de seleccionados Listado de asistencia y registro fotográfico.	Apoyo de los medios a la convocatoria los actores del cluster presentan solicitud Los actores manifiestan interés por el proyecto	US\$ 5.376
2.2. capacitación Seminarios teórico prácticos en asociatividad, trabajo conjunto, sentido de pertenencia, habilidades administrativas, referencial del oficio, mercadeo y servicio al cliente, costos, fijación de precios.	diez talleres de asociatividad empresarial cinco seminarios taller en habilidades administrativas dos talleres de socialización de los contenidos del referencial un diplomado en mercadeo y servicio al cliente cuatro talleres en sistemas de fijación de precios y benchmarking	18 meses 12 meses 4 mes 12 meses 12 meses	Registro fotográfico y evaluación de los conocimientos aprendidos. Listado de asistencia,	Los actores manifiestan interés por las capacitaciones Los actores manifiestan interés por la certificación. Existen cursos de capacitación adecuados a las necesidades	US\$ 36.405

Componentes 3: Comercialización.					
3.1. lanzamiento de la colección en un evento de moda reconocido a nivel nacional	Un evento y rueda de prensa.	1 mes	Presentación y asistencia Documento	Apoyo de los medios de comunicación Las colecciones gustan a los compradores.	US\$ 46.435
	Una presentación de tendencias del mercado de moda.	4 meses	Documento y archivo de presentación.		
	Presentación del concepto de la colección.	2 meses	Documento y archivo de presentación.		
	Presentación de los prototipos de la colección	2 meses	Documento		
	Un evento de lanzamiento de las colecciones.	6 meses	Registro fotográfico, invitaciones y catalogo.		
3.2. evento de otorgamiento del sello de calidad "Hecho a Mano"	3.2.1. un evento de otorgamiento	1 mes	Certificado y registro fotográfico	Bordadores y caladores tienen procesos de conformidad con el referencial	US\$ 2.316
3.3. Diseño y desarrollo de marca de la celda y de todo el material promocional y publicitario del proyecto. (Catálogo, etiquetas, manual de identidad corporativa).	3.12.1. Diseño de marca mixta y documentos de registro.	8 meses	Registro y manual de identidad corporativa Catálogo, etiquetas, tarjetas de presentación, papel membrete, empaque, free press.		US\$ 5.288
3.4. Montaje de las colecciones en producción en la celda y en maquila.	3.13.1. Colección lista para el lanzamiento	6 meses	Evento de lanzamiento.		US\$ 31.642
3.5 Misiones comerciales	Ventas en las misiones, participación en macroruedas, participación en ferias nacionales, expoartesanas y eje cafetero	6 meses	Facturas de venta, Compradores asistentes		US\$ 24.911

Los numerales desde el IV al VIII deben diligenciarse en el formato de Excel que se encuentra en el documento “Modulo III (segunda parte).xls”

IX. EQUIPO EJECUTOR



Cargo: GERENTES DEL PROYECTO

FUNCIONES:

Crear un grupo de trabajo armónico.

Proactividad, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del proyecto y de los beneficiarios.

Ejecutar los objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; Capacidad de negociación y articulación (dominio con los diferentes lenguajes y capacidad de ‘vender’ un proyecto ante los segmentos productivos públicos o privados.

Alto grado de motivación y compromiso filosófico e ideológico con el proyecto.

Visión clara de los aspectos relacionados con la competitividad y el diseño.

Perfil: Manuel José Moreno Brociner, Co-Director Proyecto

Diseñador industrial con experiencia de 8+ años en gerencia de proyectos; tanto en industria como en artesanía. Amplios conocimientos en metodologías para gerencia de diseño, ha dirigido grupos de 20 diseñadores; logrando desarrollar líneas de productos exitosas con plazos muy cortos de tiempo y ajustadas a presupuestos muy rigurosos.

Estudios:

01:1997 - 01:1999 Master de artes: diseño, nuevas tecnologías y gerencia de proyectos Sheffield Hallam University, Sheffield, Inglaterra

02:1991 - 03:1996 Diseñador industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

03:2003 - 04:2003 Diploma: mercadeo estratégico, Escuela De Administración Y Mercadotecnia, Armenia, Quindío

07:2002 - 08:2002 Diploma: Costos abc, Escuela De Administración De Negocios, Bogotá, Colombia

06:2002 Diploma: Diseño estratégico, Artesanías De Colombia S.A. Bogotá, Colombia

02:1997 - 03:1997 Diploma: Design for the marketplace, NEC, Birmingham, Inglaterra

02:1995 - 02:1996 Diploma: sand casting, fabricación de moldes para fundición y plásticos, soldadura y microsoldadura, screen, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Bogotá, Colombia

Perfil: Jaime Aurelio Escobar Jurado Co-Director Proyecto

Ingeniero Agrónomo, con especialización en Gerencia en Finanzas con 6 años de experiencia en la Gerencia de proyectos del sector privado y público, Director de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Cartago, coordinador de programas del plan Colombia, docente universitario y consultor en Desarrollo Económico Local.

1994- 1999 Ingeniero Agrónomo, Universidad de Caldas. Manizales

2001-2003: Plan Colombia- Presidencia de la Republica, asistente de la coordinación técnica Programa Jóvenes en Acción, Departamento de Caldas.

2003-2004 Especialización Gerencia en finanzas: Universidad Autónoma de Manizales.

2004-2005 Diploma Consultor: Cooperación Alemana al Desarrollo- gtz- programa de apoyo a la descentralización y al desarrollo local para la paz. Capacitación en metodologías para la competitividad local.

2006: Diploma Consultor: Mesopartner – Gobernación de Cundinamarca, Capacitación Metodología PACA, Participatory appraisal of competitive advantage.

2004-2006: Docente Universidad del Valle, Evaluación Financiera de Proyectos, Gestión de Proyectos.

DISEÑADOR – SENIOR: Será contratado para la ejecución del proyecto.

Formación académica en diseño de moda experiencia mínima de 5 años en el desarrollo de colecciones de prendas.

Capacidad en la gestión y coordinación del equipo de trabajo.

Capacidad de adaptación (a las circunstancias y al medio y comprensión de los fenómenos socioculturales del contexto en el cual va a trabajar).

Alto grado de motivación, iniciativa para desarrollar acciones con compromiso filosófico e ideológico con el proyecto.

DISEÑADOR JUNIOR: Será contratado para la ejecución del proyecto.

Profesional del diseño con 2 o 3 años de experiencia.

Conocimiento y manejo de maquinaria básica, proceso; y control de insumos.

Capacidad de adaptación (a las circunstancias y al medio y comprensión de los fenómenos socio culturales del contexto en el cual va a trabajar).

Alto grado de motivación, iniciativa para desarrollar acciones con compromiso filosófico e ideológico con el proyecto.

PROFESIONAL EN ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS: Será contratado para la ejecución del proyecto

Profesional en administración de empresas o economista con experiencia en la gestión de la micro - empresa.

Comprensión en el manejo de la producción artesanal.

CAPACITADORES: Serán contratados para la ejecución del proyecto

Habilidad de enseñanza, académica e intelectual.

Capacidad para conducir situaciones de búsqueda y uso adecuado de la información.

Manejo de un marco de referencia conceptual para el mejoramiento inteligente y no mecánico de los métodos empleados.

Información actualizada para establecer la crítica relación entre los contenidos y la realidad social.

Los cambios requieren docentes con capacidad para ajustar sus puntos de vista a las demandas de nuevos compromisos socioculturales.