

**GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y OPERACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL Y  
EMPRESARIAL PARA EL SECTOR DE CONFECCIONES CON PADRES DE FAMILIA  
DESPLAZADOS POR LA VIOLENCIA Y DE ESCASOS RECURSOS VINCULADOS A  
LA FUNDACIÓN ROMELIO**

**CAMILO ANDRÉS ANGARITA MARTÍNEZ  
JOSÉ RICARDO MEDINA ROMERO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO - MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2004**

**GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y OPERACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL Y  
EMPRESARIAL PARA EL SECTOR DE CONFECCIONES CON PADRES DE FAMILIA  
DESPLAZADOS POR LA VIOLENCIA Y DE ESCASOS RECURSOS VINCULADOS A  
LA FUNDACIÓN ROMELIO**

**CAMILO ANDRÉS ANGARITA MARTÍNEZ  
JOSÉ RICARDO MEDINA ROMERO**

**Proyecto de Grado  
Presentado como requisito  
Para obtener el título de  
Ingeniero Industrial**

**Directores  
OLGA PATRICIA CHACÓN ARIAS  
Ingeniera Industrial  
NESTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO - MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2004**

Dedico este proyecto a mi madre,  
quien es merecedora y hace parte de este logro,  
a mis queridos hermanos que siempre me apoyaron  
y a mi chispita... mi gran motivación.

CAMILO

Este proyecto se realizó para la mayor gloria de DIOS,  
a El gracias por sus bendiciones.

Dedico este proyecto a:

Mis padres, todo lo que soy se lo debo a ellos.  
Mis hermanos por sus oraciones en la distancia.

Laura, por su compañía, trabajo y amor

Las personas que me han acompañado en el proceso de  
Formación: Gabriel Vargas, Luis Armando Zarruk,  
Alejandro Bejarano y Leonardo Ramón.

Los niños de la Fundación Romelio

Las familias del asentamiento Caminos de Paz

Los jóvenes emprendedores de proyectos sociales

JOSE RICARDO

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Ing. Olga Patricia Chacón, Directora del Proyecto, por su orientación, paciencia y amistad.

Dra. Laura Maria Serrano Gómez, por hacer parte del equipo de trabajo, por su conocimiento y experiencia, su incondicionalidad y orientación en las diferentes fases del proyecto, por su entrega y amistad.

Hernando y Susana Jiménez, Directivos de la Fundación Romelio, por la confianza depositada en el equipo de trabajo y la cercanía durante todo el proceso.

Carolina Cadena; Funcionaria Organización Internacional para las Migraciones, por su liderazgo y ganas de contribuir al desarrollo de nuestra región

Miembros de la Fundación LES, Liderazgo, Ética y Servicio,  
Juan David Pizano y Javier Prada por invitarnos a participar en el proyecto  
Natalia Peña y Javier Morales, por su amistad y colaboración  
Equipo de encuestas, por su compromiso y servicio.

Patricia Acebedo, Propietaria de Industrias Chicco Ltda., por abrirnos las puertas de la empresa, por su apoyo y credibilidad en la iniciativa y por su compromiso social.

Yolanda Pedraza, Propietaria de Industrias Kids, por creer en el proyecto, por transmitirnos su experiencia y conocimientos en el sector y por comprometerse con la ejecución del mismo.

Ing. José Andrés Fernández, por su amistad y colaboración

Elizabeth Gordillo, Directora del Centro de Productividad para el sector de confecciones, por su gestión y apoyo al proyecto.

Ing. Ana Carmenza Buitrago, por su amistad y apoyo desde el comienzo.

Dra. Marilú Romero de Medina, por su asesoría en todos los aspectos del proyecto.

Leonardo Ramón, por su intermediación...

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE GRADO	4
1.1. OBJETIVOS	4
1.1.1. Objetivo General	4
1.1.2. Objetivos Específicos	5
1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	5
1.2.1. Fundación Romelio	5
1.2.1.1. Historia	5
1.2.1.2. Misión	6
1.2.1.3. Visión	6
1.2.1.4. Filosofía	9
1.2.1.5. Objetivos	9
1.2.2. Fundación L.E.S. (Liderazgo, Ética y servicio)	10
1.2.2.1. Historia	10
1.2.2.2. Misión	10
1.2.2.3. Visión	10
1.2.2.4. Objetivos	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	14
2.1. ANTECEDENTES	14
2.2. SITUACIÓN ACTUAL	17
2.2.1. Desplazamiento en Santander	17
2.2.2. Pobreza	20
2.2.3. Desempleo	20
2.2.4. Sector de Confecciones	21
2.2.4.1. Nivel de Empleo en Confecciones	22

2.2.4.2. Productos o Servicios	23
2.2.4.3. Líneas de Producción	24
2.2.4.4. Volumen de Exportaciones	24
2.2.4.5. Evolución del Sector	25
2.2.4.6. Proyecciones del sector	27
2.3. NECESIDADES	29
2.4. BENEFICIARIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	30
2.5. MARCO LÓGICO	31
2.5.1. Objetivos	31
2.5.2. Resultados	31
2.5.3. Actividades	31
2.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	32
2.7. SOSTENIBILIDAD	32
2.8. JUSTIFICACIÓN	32
3. INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL DE LA POBLACIÓN	35
3.1. DISEÑO	35
3.2. PROCEDIMIENTO	36
3.3. EVALUACIÓN INICIAL Y DIAGNÓSTICO PSICOSOCIAL	38
3.3.1. Tipo de Familia	38
3.3.2. Características Demográficas	40
3.3.3. Necesidades Básicas Insatisfechas	42
3.3.4. Educación	44
3.3.5. Capacitación	45
3.3.6. Situación Laboral	46
3.3.7. Vivienda	49
3.3.8. Salud	50
3.3.9. Ayuda Humanitaria	52
3.3.10. Prioridades	53
3.3.11. Situación de Desplazamiento	53
4. ESTUDIO DE PREINVERSIÓN	55
4.1. ESTUDIO DE MERCADO	55

4.1.1. Identificación del Bien o Servicio	55
4.1.1.1. Usos	55
4.1.1.2. Usuarios	56
4.1.1.3. Presentación	57
4.1.2. Servicio	60
4.1.2.1. Sustitutos	60
4.1.2.2. Complementarios	60
4.1.2.3. Sistemas de Distribución	60
4.1.2.4. Precios y Costos	61
4.1.3. Análisis del Mercado	61
4.1.3.1. Trabajo de Campo	61
4.1.3.2. Resultados de la Encuesta	64
4.2. ESTUDIO TÉCNICO	81
4.2.1. Información Técnica	81
4.2.2. Tamaño	82
4.2.2.1. Factores Condicionantes del Tamaño	82
4.2.2.2. Capacidad del Proyecto	86
4.2.3. Localización	88
4.2.4. Ingeniería del Proyecto	89
4.2.4.1. Identificación y Selección de Procesos	89
4.2.4.2. Listado de Equipos	101
4.2.4.3. Distribución Interna	107
4.2.4.4. Obras Civiles	115
4.3. ESTUDIO LEGAL	116
4.3.1. Entidades Sin Ánimo de Lucro	116
4.3.2. Régimen Tributario Especial	117
4.3.3. Determinación del Beneficio Neto excedente	117
4.3.3.1. Artículos	118
4.3.4. Proyecto	121
4.3.4.1. Convenio de Prestación de Servicios	121
4.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	122
4.4.1. Definición de Cargos y Funciones	124
4.5. ESTUDIO FINANCIERO	130

4.5.1. Presupuesto de Inversiones	130
4.5.1.1. Inversiones Fijas	132
4.5.1.2. Inversiones Diferidas	133
4.5.1.3. Capital de Trabajo	135
4.5.2. Costos de Operación	136
4.5.2.1. Costos de Fabricación	136
4.5.2.2. Gastos de Administración	141
4.5.2.3. Gastos de Ventas	143
4.5.3. Ingresos	143
4.5.4. Flujo de Caja Libre	149
4.5.5. Análisis de Sensibilidad	151
4.6. IMPACTO SOCIAL	154
5. PLAN DE CAPACITACIÓN	155
5.1. MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL	155
5.1.1. Convocatoria, Selección y Reclutamiento de los Participantes	155
5.1.1.1. Criterios Técnicos de Selección	156
5.1.1.2. Entrevista y Pruebas de Selección	157
5.1.2. Proceso de Inducción	158
5.1.3. Acompañamiento Humano	158
5.2. CAPACITACIÓN TÉCNICA	159
5.2.1. Inducción Técnica	160
5.2.2. Formación de Operarios	160
5.2.3. Formación de Mandos Medios	161
5.3. PRÁCTICA LABORAL	161
6. GESTIÓN DEL PROYECTO	162
6.1. GESTIÓN POR FASES	162
6.1.1. Sensibilización a Empresarios	163
6.1.2. Experiencias y Entidades Similares en Bucaramanga y Otras Ciudades	164
6.1.3. Entidades Idóneas para Participar en la Ejecución del Proyecto	166
6.2. GESTIÓN DE RECURSOS	170
6.2.1. Intermediario en Alemania	170

6.2.2. O.I.M.	170
6.2.3. Alcaldía de Bucaramanga	171
6.2.4. Cámara de Comercio de Bucaramanga	171
6.2.5. Mp Estudios e Inversiones	172
6.3. ESCENARIOS DE EJECUCIÓN	173
6.4. ESCENARIOS PARA GESTIÓN DE RECURSOS	176
CONCLUSIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	181
ANEXOS	

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Misión FUNDACIÓN ROMELIO	7
Cuadro 2. Visión FUNDACIÓN ROMELIO	8
Cuadro 3. Misión FUNDACIÓN L.E.S.	11
Cuadro 4. Visión FUNDACIÓN L.E.S.	12
Cuadro 5. Empresas de Confección de Acuerdo a su Tamaño	22
Cuadro 6. Principales Proveedores de Confecciones de Estados Unidos	28
Cuadro 7. Diagrama de Flujo del Servicio	59
Cuadro 8. Diagrama de Flujo Camisilla Esqueleto	90
Cuadro 9. Diagrama de Flujo Pantaloncillo	91
Cuadro 10. Diagrama de Flujo Mameluco Manga Corta	92
Cuadro 11. Diagrama de Flujo Pantalón	93
Cuadro 12. Diagrama de Flujo Pijama	94
Cuadro 13. Diagrama de Flujo Camisa	95
Cuadro 14. Diagrama de Flujo Buso	96
Cuadro 15. Diagrama de Flujo Camisa Tipo Polo	97
Cuadro 16. Diagrama de Flujo Camisilla de Tiras	98
Cuadro 17. Diagrama de Flujo Top	99
Cuadro 18. Diagrama de Flujo Camisilla	100
Cuadro 19. Organigrama de Operación	123
Cuadro 20. Presupuesto de Inversión	131
Cuadro 21. Costos de Operación	137
Cuadro 22. Flujo de Caja Libre Año 1	144
Cuadro 23. Flujo de Caja Libre Año 2	145
Cuadro 24. Flujo de Caja Libre Año 3	146
Cuadro 25. Flujo de Caja Libre Año 4	147
Cuadro 26. Flujo de Caja Libre Año 5	148
Cuadro 27. Alternativa 1	174

Cuadro 28. Alternativa 2	174
Cuadro 29. Alternativa 3	174
Cuadro 30. Alternativa 4	174
Cuadro 31. Alternativa 5	175
Cuadro 32. Alternativa 6	175
Cuadro 33. Alternativa 7	175

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Comportamiento Exportaciones Sector Confección	25
Figura 2. Camisilla Esqueleto	90
Figura 3. Pantaloncillo	91
Figura 4. Mameluco Manga Corta	92
Figura 5. Pantalón	93
Figura 6. Pijama	94
Figura 7. Camisa	95
Figura 8. Buso	96
Figura 9. Camisa Tipo Polo	97
Figura 10. Camisilla Tiras	98
Figura 11. Top	99
Figura 12. Camisilla	100
Figura 13. Máquina Fileteadora Industrial 5 Hilos con Fruncidor	101
Figura 14. Máquina Industrial Plana	102
Figura 15. Máquina Industrial Collarín Tubular	102
Figura 16. Máquina Industrial Collarín Plana	103

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ficha Técnica	62
Tabla 2. Empresas de Confección del Área Metropolitana de Bucaramanga	63
Tabla 3. Producción que Enviaría a la Planta	77
Tabla 4. Costos de Mano de Obra Directa	84
Tabla 5. Personal	85
Tabla 6. Costos Generales	85
Tabla 7. Costos Totales / min	86
Tabla 8. Resumen Maquinaria	104
Tabla 9. Insumos Para Maquinaria	105
Tabla 10. Muebles y Enseres	106
Tabla 11. Otros	107
Tabla 12. Costo Total de Maquinaria	132
Tabla 13. Costo Total de Muebles y Enseres	133
Tabla 14. Pago por Eficiencias	134
Tabla 15. Capacitación	135
Tabla 16. Capital de Trabajo	135
Tabla 17. Costos Materiales Indirectos	138
Tabla 18. Costo Mano de Obra Indirecta	138
Tabla 19. Depreciación	139
Tabla 20. Servicios	139
Tabla 21. Mantenimiento	139
Tabla 22. Insumos para Maquinaria	140
Tabla 23. Nómina Administración y Servicios Mensual	141
Tabla 24. Depreciación administrativa	142
Tabla 25. Costos Otros	142

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Tipo de Familia	39
Gráfico 2. Edades de Adultos	41
Gráfico 3. Población Infantil	41
Gráfico 4. Necesidades Básicas Insatisfechas	43
Gráfico 5. Grado de Escolaridad	44
Gráfico 6. Jefe de Hogar	47
Gráfico 7. Salud	50
Gráfico 8. Confección de Prendas en Tejido de Punto	64
Gráfico 9. Mercado	65
Gráfico 10. Tiempos de Producción	66
Gráfico 11. Producción Semanal	67
Gráfico 12. Valor Minuto	68
Gráfico 13. Valor Prenda	68
Gráfico 14. Unidades Enviadas a Ensamble Semanalmente	69
Gráfico 15. Producción Durante el Año	70
Gráfico 16. Uso del Servicio de Ensamble	72
Gráfico 17. Evaluación del Servicio	73
Gráfico 18. Criterios para Seleccionar un Taller	74
Gráfico 18. ¿Cuándo Usa el Servicio?	75
Gráfico 20. Porcentaje Mensual de Uso del Servicio	76
Gráfico 21. Intención de Compra	76
Gráfico 22. Otros Servicios	78
Gráfico 23. Existencia de un Taller	79
Gráfico 24. Forma de Pago	80
Gráfico 25. Módulo de Bebé A	109
Gráfico 26. Módulo de Bebé B	110
Gráfico 27. Módulo de Pijama	111

Gráfico 28. Módulo de Exterior A	112
Gráfico 29. Módulo de Exterior B	113
Gráfico 30. Planta	114
Gráfico 31. Flujo de Caja Libre Anual	151
Gráfico 32. Flujo de Caja Libre Anual Pesimista	152
Gráfico 33. Flujo de Caja Libre Anual Optimista	153

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Formato de Recolección de Datos Sociodemográficos.
- Anexo 2. Marco Lógico.
- Anexo 3. Cronograma de Actividades.
- Anexo 4. Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2001 – 2003. Capítulos I y X.
- Anexo 5. Encuesta.
- Anexo 6. Mapa de Ubicación.
- Anexo 7. Presupuesto Obras Civiles.
- Anexo 8. Capacitaciones.
- Anexo 9. Carta de Intención.

## RESUMEN

**TÍTULO\*:** GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y OPERACIÓN DE UN PROYECTO SOCIAL Y EMPRESARIAL PARA EL SECTOR DE CONFECCIONES CON PADRES DE FAMILIA DESPLAZADOS POR LA VIOLENCIA Y DE ESCASOS RECURSOS VINCULADOS A LA FUNDACIÓN ROMELIO

**AUTORES:**

ANGARITA MARTINEZ, Camilo Andrés

MEDINA ROMERO, José Ricardo.\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de Recursos, Proyecto Social, Factibilidad, Confecciones, Población Vulnerable, Intervención Psicosocial, Planta Maquiladora, Sostenibilidad

**DESCRIPCIÓN**

El proyecto consistió en diseñar un modelo social – empresarial con el que se pudieran gestionar recursos, para capacitar y generar empleo en confecciones a población vulnerable.

Para esto se realizaron: una evaluación y un diagnóstico psicosocial de las familias desplazadas y de bajos recursos vinculadas a la Fundación Romelio, y un estudio de factibilidad para el montaje y operación de una planta maquiladora que ensamble prendas infantiles en tejido de punto; a partir de lo anterior, se planearon programas de intervención humana y de capacitación técnica a través de los cuales estas familias incrementarán sus ingresos y mejoraran consecuentemente su calidad de vida. Estas herramientas permitieron gestionar recursos de cooperación nacional e internacional con el fin de implementarlo a finales del presente año.

Entre las conclusiones y recomendaciones mas importantes están: el proyecto es viable y sostenible; la iniciativa fue coherente con las expectativas de la población; es indispensable tener en cuenta el factor humano para diseñar y ejecutar proyectos productivos con poblaciones vulnerables; el proyecto puede servir de modelo para otras Fundaciones e Instituciones educativas que deseen ampliar su cobertura; el empresario tiene diferentes necesidades que podrán ser atendidas con la maquiladora; y el sector de confecciones presenta un panorama atractivo y positivo para aumentar las exportaciones en uno de los renglones mas importantes de la región.

---

\* Proyecto de Grado.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingeniería Industrial, Chacón Arias Olga Patricia

## ABSTRACT

**Title:** ADMINISTRATION FOR THE EXECUTION AND OPERATION OF A SOCIAL AND MANAGERIAL PROJECT FOR THE MAKINGS' SECTOR, WITH VIOLENCE DISPLACED AND SCARCE RESOURCES PARENTS LINKED TO THE romelio's foundation\*

**AUTHORS:**

ANGARITA MARTINEZ, Camilo Andrés

MEDINA ROMERO, José Ricardo \*\*.

**KEYWORDS:** Administration of Resources, Social Project, Feasibility, Makings, Vulnerable Population, Psychosocial Intervention, Assembling factory, Sustainability.

**DESCRIPTION:**

The project consisted on designing a social model - managerial to negotiate resources, to qualify and to generate employment in makings to vulnerable population.

It was carried out: an evaluation and a psychosocial diagnosis of the displaced and low resources families linked to the Romelio's Foundation, and a study of feasibility for the assembly and operation of a making factory that assembles infantile garments in point fabric; according to the above-mentioned, programs of human intervention were planned and technical training through which these families will increase their revenues and improved their quality of life consequently. These tools allowed to negotiate resources of national and international cooperation with the purpose of implementing it at the end of the present year..

The most important conclusions and recommendations are: the project is viable and sustainable; the initiative was coherent with the population's expectations; it is indispensable to keep in mind the human factor to design and to execute productive projects with vulnerable populations; the project can serve as model for other Foundations and educational Institutions that wish to enlarge its covering; the managers has different necessities that should be assisted with the assembly factory; and the sector of makings presents an attractive and positive panorama to increase the exports in one of the lines that is important in the region.

---

\* Grade project.

\*\* Physics Mechanics Engineering Faculty, Industrial Engineering School, Chacon Arias Olga Patricia.

## INTRODUCCIÓN

Las constantes crisis económicas, políticas y sociales que aquejan el diario vivir de los colombianos han producido fenómenos como la violencia, el desplazamiento, el desempleo y la pobreza, que afectan significativamente el panorama y las proyecciones nacionales. Existen, por el contrario, diversas entidades que velan por la protección, creación y mejoramiento de oportunidades de vida para los sectores menos favorecidos de la población, contribuyendo a devolver el optimismo y la esperanza al país. Un ejemplo de esto es la Fundación Romelio de la ciudad de Bucaramanga, Santander.

Esta entidad no gubernamental sin ánimo de lucro, creada aproximadamente hace 15 años, ha trabajado incansablemente ofreciendo educación, nutrición y recreación para niños, niñas y sus respectivas familias, de bajos recursos y desplazadas del norte de la ciudad.

Para continuar con esta labor y ampliar la cobertura de sus servicios, la Fundación Romelio ha tenido, en varias ocasiones, la intención de montar talleres productivos en panadería y en confección, pero algunas variables como el desconocimiento de las características psicológicas y sociales particulares de este tipo de población, y la inexperiencia en procesos técnico-productivos no permitieron alcanzar resultados considerables y soluciones reales mediante estos talleres.

Las directivas de esta entidad convocaron, a un grupo de jóvenes profesionales de la Fundación LES, Liderazgo, Ética y Servicio pertenecientes a las áreas de Ingeniería Industrial y Psicología con el fin de encontrar alternativas y mejorar esas iniciativas. A partir de ese encuentro, surge la intención de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de estas familias, para solventar en alguna medida, los problemas de desempleo y pobreza mediante la capacitación y generación de oportunidades laborales en el sector de

las confecciones, y las problemáticas emocionales derivadas del desplazamiento y la marginación, por medio de un acompañamiento e intervención psicosocial. Y es de ahí, que se consolida, en otras palabras, este proyecto.

La idea es montar una planta maquiladora que ensamble prendas en tejido de punto para las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga, la cual se va a construir en las instalaciones de la Fundación que está ubicada en el barrio Colseguros al norte de la ciudad. El segmento del mercado escogido será las empresas del sector infantil con volumen de ventas superior a los 500 millones de pesos, ya que su movimiento comercial demanda una actividad manufacturera suficiente para que los ciclos del mercado en las confecciones afecten el proceso de producción y requieran del servicio de maquila.

La maquiladora permitirá a los padres de familia, en su mayoría mujeres de escasos recursos y desplazadas, tener una alternativa de capacitación y empleo que les permita acceder a unos ingresos continuos, una oportunidad laboral y un bienestar que influya en la calidad de vida de su familia y por ende en la de sus niños y niñas.

Además, el proyecto pretende contribuir a la necesidad que tiene el sector de confecciones de contar con una maquiladora eficiente en el proceso de ensamble y que tenga una capacidad instalada superior y una mejor tecnología a la que ofrecen los llamados “talleres satélite” de la ciudad, para que las empresas puedan aumentar su capacidad de producción y respuesta a las demandas de los clientes. De igual manera, se está calificando mano de obra, la cual es otra de las principales falencias del medio.

Para conocer a profundidad la población objeto, se realizó una evaluación y diagnóstico psicosocial que permitió tener información suficiente sobre las condiciones particulares, necesidades y expectativas de las personas que participarán en las diferentes fases, conociendo con certeza la coherencia entre sus intereses vocacionales en confecciones y el proyecto.

Luego, se hizo un estudio de factibilidad que evaluó la viabilidad del montaje y operación de la maquiladora. Con estos dos estudios se identificó la manera más óptima para llevar a cabo la capacitación del personal de la maquiladora (operarios y mandos medios), las

variables necesarias para construir y adecuar las instalaciones, así como el diseño del montaje que garantice la operación y sostenibilidad del taller.

El plan de capacitación se va a implementar con el CDP De Confecciones - Centro De Desarrollo Productivo De Confecciones -, entidad que cuenta con una escuela de operarios que permite calificar con buenos estándares de eficiencia, según los requerimientos del sistema de producción modular que se va a implementar en la maquiladora y el perfil requerido por los empresarios del sector

La gestión de recursos económicos, técnicos y humanos para la ejecución del proyecto, es un proceso indispensable para la operación de la maquiladora. Es por esta razón, que se expondrá la gestión realizada con entidades y personas idóneas para contribuir tanto en la etapa de ejecución, como con el dinero necesario para desarrollar cada una de las fases.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO DE GRADO**

Luego de presentar el marco general de lo que pretende realizar la Fundación Romelio en sus instalaciones, es importante exponer el alcance que el proyecto va a tener como trabajo de grado. Desde un comienzo cuando se presentó el proyecto ante la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, se tuvo claro que la limitante de los recursos económicos era el principal obstáculo para que el proyecto no se implementara como era deseado. Además, considerando que el proyecto es de índole social y que no es común que se propongan estos temas, el Comité de Proyectos, consciente de la importancia de contribuir con el compromiso social de la Universidad, decide apoyar esta iniciativa colocando como requisito el diseño de los planes de capacitación y la gestión de los recursos que garanticen la puesta en marcha del mismo hacia futuro. El proyecto está sustentado en 2 estudios (evaluación y diagnóstico psicosocial de la población y la factibilidad para la ejecución y operación de la maquiladora) que van a brindar la información necesaria para el éxito del proyecto. De igual manera, se describe el entorno social y empresarial que determina las variables a tener en cuenta en cada una de las fases planeadas.

Es claro, que el trabajo realizado en el presente documento corresponde a las etapas de formulación y de gestión de recursos para el proyecto en la realidad. Actualmente, se están concretando las entidades y personas donantes para iniciar la ejecución del mismo. Se espera que esta experiencia sirva de ejemplo para que más estudiantes de las áreas técnicas se vinculen al desarrollo social del Área Metropolitana de Bucaramanga.

### **1.1. OBJETIVOS**

#### **1.1.1. Objetivo General**

Gestionar los recursos para la ejecución y operación de una maquiladora para el sector infantil de confecciones en el área metropolitana de Bucaramanga con padres de familia desplazados por la violencia y de escasos recursos vinculados a la Fundación Romelio.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades psicosociales de la población meta.
- Identificar las necesidades empresariales del sector de confección.
- Realizar el estudio de preinversión para la ejecución y operación de una planta maquiladora para el sector de confecciones.
- Evaluar la viabilidad del proyecto.
- Formular el plan de capacitación psicosocial y técnica.
- Elaborar el documento para gestionar recursos económicos.
- Gestionar el proyecto ante entidades nacionales o internacionales que puedan donar recursos económicos.

## **1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Es importante empezar por un conocimiento de las dos instituciones que participarán en la realización del presente proyecto (Fundación Romelio y Fundación L.E.S.), definiendo claramente su Misión, Visión y objetivos.

### **1.2.1. Fundación Romelio**

La Fundación atiende niños y niñas, en los niveles de Preescolar y Básica Primaria recibiendo nutrición y recreación como complemento a su formación intelectual. Dicha atención está centrada especialmente en el afecto y respeto por los valores.

Cuenta con una sede propia en un área de 5.000 m<sup>2</sup>, con cinco módulos donde se encuentran diez aulas, con capacidad para treinta niños y niñas cada uno. Igualmente posee una sala de informática y salón múltiple que a la vez hace la función de comedor infantil y un área de recreación y deporte. Actualmente atienden a ciento cincuenta niños y próximamente a cien más del asentamiento de desplazados “Caminos de Paz”.

#### **1.2.1.1. Historia**

En los años ochenta, Matthias Brückner, un joven alemán, llegó a Colombia a través de un programa de intercambio estudiantil. El hogar de Hernando Jiménez le acogió como si fuera uno más de sus hijos. Una vez matriculado en el tradicional colegio San Pedro Claver, el Reverendo Padre Jesús Martínez se encargó de ayudarlo a desarrollar la solidaridad.

En una de las tantas cruzadas sociales organizadas por el Padre Martínez, Matthias tuvo la oportunidad de conocer de cerca la realidad de los habitantes del Norte de la Ciudad, y en especial la de los niños y niñas.

Fue entonces cuando entendió que él no podía mostrarse indiferente ante esta situación y al llegar de regreso a Alemania desempolvó una pintoresca alcancía que había adquirido en uno de sus viajes a Cartagena, era un “marranito” de barro, pintado de maravillosos colores tropicales al cual bautizó con el nombre de “ROMELIO”.

Desde ese mismo día, Matthias empezó a recoger en “Romelio”, fondos dentro del grupo de conocidos para ayudar a los habitantes del Norte. Nació en ese momento la idea de la Fundación.

A partir de ahí, no ha dejado de enviar ayuda para ROMELIO, que hace diecisiete años trabaja en forma incansable, por mejorar la calidad de vida de los niños y niñas y sus familias.

Hasta hoy, la Fundación ha subsistido con los medios que familiares y amigos de Alemania y Bucaramanga aportan; además del apoyo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Drosan Ltda, Fundación Éxito, el Banco Arquidiocesano de Alimentos, y un valioso grupo de personas y entidades que participan activamente en diferentes áreas.

#### **1.2.1.2. Misión**

(Ver cuadro 1)

#### **1.2.1.3. Visión**

(Ver cuadro 2)

## Fundación Romelio MISIÓN

La Fundación Romelio es una entidad no gubernamental, sin ánimo de lucro que ofrece atención en las áreas de educación, nutrición y recreación a niños y niñas en edad preescolar y primaria de estratos uno, dos y tres de la ciudad de Bucaramanga; vinculando activamente sus núcleos familiares para garantizar el cumplimiento de sus derechos.

## Fundación Romelio VISIÓN

La Fundación Romelio se proyecta como una institución formadora de personas altamente humanas, concientes de su realidad, capaces de amar, servir y trascender; Comprometidas en la transformación de su entorno a través de un liderazgo donde prime la democracia.

#### **1.2.1.4. Filosofía**

Romelio no es una entidad de beneficencia, no pretende otorgar dádivas, busca brindar solidaridad y apoyo para que los niños y niñas tengan un presente y un futuro en donde se garanticen sus derechos.

Los niños y niñas que ingresan a la Fundación son de escasos recursos económicos y su núcleo familiar debe participar en forma activa.

Los niños y niñas deben progresar a su propio ritmo, por esto se les ofrece experiencias y oportunidades enriquecidas con el fin de ampliarles sus conocimientos.

Los niños y niñas deben recibir elementos que mantengan su curiosidad dándoles la oportunidad de experimentar, descubrir, explorar y analizar por si mismos el mundo físico y biológico que los rodea.

Los niños y niñas deben recibir elementos básicos que contribuyan a su buen desarrollo físico y mental tales como: Alimentación balanceada, ambiente cálido y afectuoso, buenos hábitos de cortesía, orden y aseo.

#### **1.2.1.5. Objetivos**

- Mejorar las condiciones de vida de niños y niñas gestionando y organizando formas de atención acordes a sus necesidades, características y condiciones.
- Brindar al niño y niña atención inmediata en el campo de la educación, nutrición y recreación que aseguren su adecuado desarrollo y su formación integral.
- Fomentar la comprensión, el compañerismo, la tolerancia y la cooperación garantizando de esta forma que el niño y la niña sean sociables y responsables.
- Apoyo a los padres de familia, especialmente a los de grupos de desplazados, para que tengan un trabajo y una forma de vida con dignidad y tolerancia.

### **1.2.2. Fundación L.E.S. (Liderazgo, Ética y Servicio)**

La Fundación L.E.S. es una entidad sin ánimo de lucro, legalmente constituida en el año 2002 con el fin de promover y desarrollar actividades enmarcadas en criterios culturales, sociales y académicos; éstas se basan en el trabajo en equipo, el pensamiento creativo, participativo y social, que redunden en proyectos gestionados por la Fundación para el beneficio de la sociedad y sus asociados.

#### **1.2.2.1. Historia**

La iniciativa del LES comenzó a mediados del año 1997, liderada por un grupo de estudiantes de la Universidad Industrial de Santander que buscaban complementar su formación académica y cultural.

A partir del año 2000 comenzaron a realizarse actividades de proyección social y de formación humana que traspasaron las fronteras de la universidad. Este grupo de personas unidas por el espíritu de servicio, ha ido creciendo desde entonces hasta el día de hoy, consolidándose como Fundación desde el año 2002.

Actualmente la Fundación LES es una organización con más de 30 miembros activos, hombres y mujeres de todas las edades y diversas vocaciones profesionales, que trabajan en pro de la transformación positiva de la sociedad.

#### **1.2.2.2. Misión**

(Ver Cuadro 3)

#### **1.2.2.3. Visión**

(Ver Cuadro 4)

Cuadro 3. Misión FUNDACIÓN L.E.S.

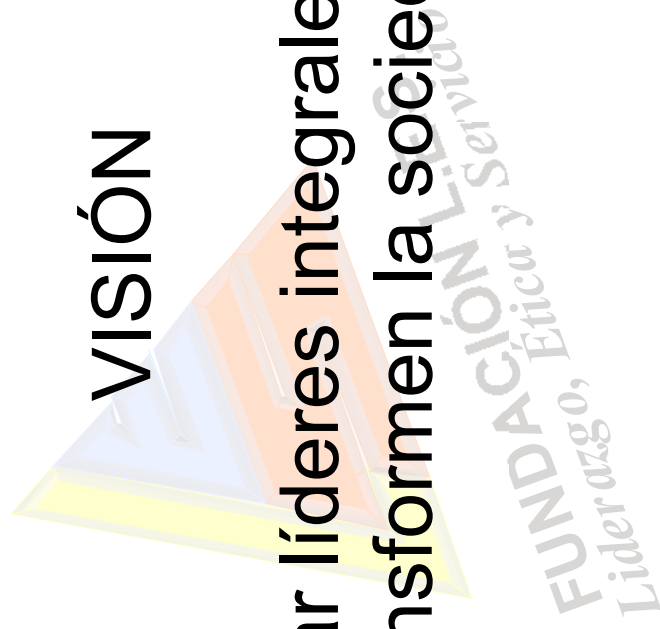
## MISIÓN

**Ser personas con el compromiso  
de mejorar el entorno,  
fomentando el espíritu de  
Liderazgo, Ética y Servicio.**

Cuadro 4. Visión FUNDACIÓN L.E.S.

# VISIÓN

**Forjar líderes integrales que transformen la sociedad.**



#### **1.2.2.4. Objetivos**

- Promover principios éticos que fundamenten la vida a nivel personal, universitario, profesional y social.
- Facilitar el ejercicio de la solidaridad mediante la realización de acciones en beneficio de las personas más desfavorecidas.
- Organizar actividades académicas, culturales y sociales que permitan ejercer el liderazgo de los miembros de la organización.
- Crear conciencia sobre la responsabilidad social que tienen los componentes de la sociedad colombiana, hacia los sectores menos favorecidos.
- Mejorar las condiciones de vida de los más vulnerables de la sociedad, mediante la ayuda a otras organizaciones sin ánimo de lucro o desarrollando iniciativas propias que propendan por el mismo fin.

#### **1.2.2.5. Equipo de trabajo**

Los miembros activos de la Fundación que conformaron el equipo de trabajo del proyecto y asumieron la responsabilidad de liderar esta iniciativa son:

- LAURA MARIA SERRANO GÓMEZ  
Psicóloga Pontificia Universidad Javeriana  
[lamasego@yahoo.com](mailto:lamasego@yahoo.com)
- CAMILO ANDRÉS ANGARITA MARTÍNEZ y JOSÉ RICARDO MEDINA ROMERO  
Estudiantes Ingeniería Industrial – UIS  
Proyecto de Grado  
[camiloangarita@yahoo.com](mailto:camiloangarita@yahoo.com)  
[joserocardomr@yahoo.com](mailto:joserocardomr@yahoo.com)

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. ANTECEDENTES**

Desde la época de “La Violencia” (1946 – 1966), el enfrentamiento por el poder entre los partidos políticos Liberal y Conservador, se presenta el fenómeno del desplazamiento forzado, en Colombia. Claro está, que los actores y las causas de este fenómeno han ido cambiando a lo largo de los años.

El surgimiento de las guerrillas en los años 60 y de las contraguerrillas o autodefensas en los 70's dan inicio a un nuevo “guión” de protagonistas en este drama, pero teniendo como constante mayoritaria a sus víctimas: campesinos y sectores desfavorecidos de la población civil. El terrorismo, las violaciones de derechos humanos y de leyes humanitarias internacionales así como el desplazamiento forzado de cientos de miles de colombianos surgen como medios de este conflicto.

Territorios, recursos naturales, armas, adeptos, en últimas poder, son algunos de los objetivos que, para estos grupos armados al margen de la ley e incluso para el Ejército Colombiano, justifican esta problemática que cada día cobra más vidas inocentes y trunca los esfuerzos por consolidar la paz en Colombia.

Las personas o grupos de desplazados se definen como aquellos quienes se han visto obligados a escapar o huir de su hogar o de su lugar de residencia habitual, - y que no han cruzado una frontera estatal internacionalmente reconocida - para evitar los efectos de un conflicto armado, de situaciones de violencia generalizada, de violaciones de los Derechos Humanos, de catástrofes naturales o provocadas por el ser humano.

Estas personas comparten entre sí la vulneración de sus derechos personales antes, durante y después del desplazamiento y el deterioro de su calidad de vida; lo que las diferencia son sus tradiciones y costumbres individuales y culturales, la forma y el motivo de desplazamiento o el haber vivido directa o indirectamente hechos violatorios de Derechos Humanos o del Derecho Internacional Humanitario.

Estos desplazamientos del lugar de origen pueden darse por “goteo”, cuando las personas huyen individualmente o en grupos muy pequeños, esencialmente sin sus familiares o grupos sociales de apoyo fundamental; o “masivamente”, cuando la huida la hace toda una comunidad.

Al proceso de Desplazamiento es posible dividirlo en etapas con características particulares lo que facilita, como se podrá observar más adelante, el diseño y creación de estrategias de intervención para esta problemática tan compleja:

1. Cuando en la comunidad o familia se ha presentado una situación (los motivos de la movilización) que genera el desplazamiento: asesinatos o desaparición de un ser querido o líder de la comunidad, un atentado terrorista, una masacre, enfrentamientos entre los grupos del conflicto, amenazas, destrucción de bienes de supervivencia, etc.
2. El Desplazamiento: es un momento intempestivo, desorganizado, no planificado, de huida, movilización y defensa ante una situación como las anteriormente mencionadas.
3. Llegada al sitio receptor: el cual generalmente es urbano, con una nueva y desconocida cultura, lejos de sus lugares de origen (rurales) y en donde llegan a ser invasores de espacios públicos y personas alienadas por su situación.
4. El asentamiento o reubicación: esta etapa ocurre después de un tiempo de haberse producido el o los desplazamientos, cuando ya algunas de las necesidades básicas están ligera o totalmente satisfechas en el lugar de recepción y se encuentran en proceso organizativo y de recuperación.

Todas estas etapas y sus características conllevan a una serie de repercusiones en todos los ámbitos de la vida tanto individual como social de los desplazados así como de los habitantes de los lugares receptores y expulsores, para quienes el Estado Colombiano y diferentes agencias, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales han creado

estrategias, centros y han dispuesto recursos físicos y humanos para la ayuda y atención humanitaria que este fenómeno requiere en cada una de sus fases. (Ley 387 de 1997)

Además de las consecuencias del desplazamiento en los aspectos laborales, económicos y educacionales durante y después de la movilización forzosa, el impacto sobre la salud mental de los individuos y de las comunidades es un punto clave a evaluar, que no se debe dejar de lado al momento de proponer estrategias y proyectos para trabajar con esta población.

De acuerdo a las fases o etapas del desplazamiento descritas anteriormente, los individuos que se movilizan forzosamente experimentan diferentes emociones, sentimientos y comportamientos negativos, dolorosos e inadaptativos que afectan el bienestar psicológico individual y, consecuentemente, el social de su grupo o comunidad.

En la primera fase, antes del desplazamiento, hay una(s) situación(es) estresante(s) o traumática(s) que genera(n) el fenómeno de huida y ante ésta se siente impotencia y culpa.

En la segunda, durante el desplazamiento, sienten temor, indefensión y quieren pasar desapercibidos cuando lleguen al lugar de recepción porque se sienten muy vulnerables y amenazados.

Cuando llegan al sitio receptor, en la tercera fase, se desencadena una crisis por las diferentes pérdidas (seres queridos, recursos materiales, condiciones sociales, laborales, tierras, etc.), por el terror que les acarreó la situación traumática que vivieron en su lugar de origen, por tener que enfrentarse a la nueva cultura desconocida en la cual no hay “espacio” para ellos y por la ansiedad que genera el tener que cubrir las necesidades básicas en el menor tiempo posible.

En el asentamiento, luego de estar satisfechas las necesidades básicas y haber hecho una intervención de la crisis para regular los estados emocionales, los desplazados se enfrentan a la tensión de adaptarse al lugar receptor, a la destrucción de sus proyectos de vida, a los sentimientos mucho más fuertes de pérdida y privación, al rechazo y

alienación, a la confusión de roles, de identidad, de expectativas y valores dentro de la nueva cultura, a la ira por todo lo sucedido y a las fragmentaciones intrafamiliares y grupales. Y todo esto sumado a las difíciles condiciones laborales, escolares y económicas, expuestas en párrafos anteriores, que tienen que sopesar como consecuencias sociales del fenómeno en sí mismo.

## **2.2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.2.1. Desplazamiento en Santander**

En cuanto a las repercusiones y al panorama económico, laboral y educacional de este fenómeno, específicamente en Santander (sólo se tendrán en cuenta estos aspectos ya que son los de mayor interés para el proyecto), un informe de la Organización Internacional para las Migraciones - OIM (2000) demuestra con algunas cifras y datos relevantes, cómo los desplazados viven esta problemática:

- Santander es el quinto departamento receptor más grande, con una cifra acumulativa de 2,745 hogares desde el año 2000, y Bucaramanga aparece como el décimo municipio receptor más grande, con 932 hogares registrados o el 2.36% del total nacional.
- Los grupos armados presentes en el departamento incluyen paramilitares, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL), desde mediados de los setenta.
- Los eventos más importantes que han afectado los patrones de migración y desplazamiento en los últimos años incluyen las Marchas Populares en 1998 de Sur de Bolívar a Barrancabermeja para ejercer presión sobre el gobierno para que resolviera los problemas relacionados con los paramilitares, la ofensiva paramilitar en Barrancabermeja, choques entre los militares y la guerrilla en Suratá y fumigaciones a gran escala en el Sur de Bolívar.
- Los actores institucionales piensan que, a diferencia de otros departamentos, lo que atrae a la Población Desplazada a las ciudades receptoras del departamento, son las

consideraciones de trabajo, servicios y seguridad más que la proximidad a su lugar de origen o la presencia de parientes.

- Entre las causas que los obligaron a migrar en los últimos años, el 38% lo atribuye al combate entre grupos armados y el 31% a violencia generalizada. El 24% citó acciones de paramilitares como causa principal mientras que el 5% a la guerrilla; un 2% citó extrema pobreza.

En cuanto a la situación laboral y económica de los desplazados, luego de asentarse en el lugar de recepción:

- El 45% de los jefes de hogar desplazados en Santander no estaba trabajando al momento de hacer la encuesta de la OIM (2000). Entre los desempleados, el 93% de los hombres y el 89% de las mujeres están buscando trabajo activamente, lo que resulta en una tasa de desempleo del 34% y 50% respectivamente.
- Los jefes de hogar que están trabajando (recibiendo alguna remuneración) están empleados principalmente en las áreas de agricultura y ventas (18% cada uno), construcción y trabajos domésticos (7% cada uno), con menores números empleados en seguridad, como conductores, fabricando calzado y cosiendo.
- Un porcentaje, más alto que en ningún otro departamento, de jefes de hogar empleados, trabajan en la calle o de puerta en puerta (37%), el 22% trabaja en una o más casas diferentes a la propia, el 19% trabaja en un local establecido, el 9% en una finca, el 9% en el hogar y el 4% en otros lugares de trabajo.
- Los desempleados en Santander citan la falta de disponibilidad de trabajos, falta de entrenamiento y de intermediarios que les ayuden a acceder a los empleos, en igual medida, como las principales razones para no encontrar trabajo, seguidas del hecho de que provienen de áreas rurales.

- El 49% de la población desplazada en Santander se enfrenta a extrema pobreza, el 32% son indigentes, y el 19% restante, pobres, lo cual significa que todos los hogares están caracterizados por tener al menos una necesidad básica insatisfecha.

En Educación, las tasas de asistencia a la escuela de niños y adolescentes son más bajas en Santander que en el resto de desplazados del país.

- Un 78% de los niños entre 7 y 11 años de edad están en la escuela, en comparación con un 75% entre los Pobres Residentes<sup>1</sup> y un 83% en el departamento en general, según las estadísticas oficiales.
- Como sucede en otros departamentos, las razones más frecuentemente citadas para el ausentismo entre niños menores de 18 años son los altos costos y la necesidad de que estos niños trabajen en labores del hogar o remuneradas. Sin embargo, un 8% citó el espacio limitado en las escuelas como la principal razón, lo cual es un porcentaje más alto que en ningún otro lugar.
- Menos adultos de la población desplazada en Santander han completado la escuela secundaria que en ningún otro departamento; únicamente un 37% ha completado la escuela primaria.
- Un 16% de las personas desplazadas mayores de 12 años en Santander no puede leer ni escribir, en comparación con un 14% entre los Pobres Residentes.
- Un 4% de las mujeres y 6% de los hombres ha recibido algún tipo de entrenamiento vocacional, y 47% de las mujeres y 34% de los hombres están interesados en recibir capacitación.

Los actores institucionales en Santander perciben el Trabajo como el problema más preocupante de esta población (37%), seguido de la Asistencia Alimentaria (29%),

---

<sup>1</sup> La categoría de Pobres Residentes se define, según la OIM (2000), como el grupo de personas en situación de pobreza que residen en las mismas zonas que los desplazados sin haber sufrido una movilización forzada como producto de la violencia.

Vivienda (16%), Cuidado Infantil (11%), Salud (5%) y Asistencia Psicosocial (3%). Subrayaron la Salud y la Vivienda como las áreas más “saturadas” prediciendo que la Vivienda y el Trabajo serán en el futuro áreas bastante afectadas, en vista del arribo de más desplazados.

### **2.2.2. Pobreza**

El balance en materia de pobreza en Colombia no ha sido ajeno a los cambios que han afectado la economía en los últimos años: la crisis experimentada a finales de los 90as, la más grave de su historia reciente, tuvo serias repercusiones sobre la sociedad.

Entre 1997 y 2000, el porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza, pasó de 50.3% a 59.8 y el porcentaje de personas por debajo de la línea de indigencia, pasó de 18.1% a 23.4%. El crecimiento de la pobreza no parece haberse agotado entre el 2000 y el 2003: la cadena de noticias de la BBC de Londres registró que en el último año, el 68% de la población colombiana pertenece a la línea de pobreza. Todo esto apunta a la búsqueda de soluciones innovadoras para reducir su incidencia a través de programas sociales.

### **2.2.3. Desempleo**

Otro de los efectos de las crisis económicas y sociales mencionadas anteriormente es el incremento del desempleo. Más de 8 millones de colombianos no tienen trabajo y/o son subempleados, a pesar de las gestiones sociales y económicas que se llevaron a cabo en el primer periodo de gobierno del Doctor Álvaro Uribe Vélez.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que el Producto Interno Bruto (PIB) creció 3.8% en el primer trimestre del año 2003, pero el aparato productivo colombiano no se ha recuperado del todo, así como las cifras oficiales de desempleo no reflejan, en realidad, la situación que afrontan los colombianos cotidianamente. En Junio del 2002 la tasa de desempleo era de 16% y en el 2003 bajó a 14%; pero en las principales ciudades de Colombia la cifra aumenta en un 17%. Es necesario generar empleo como prioridad social fundamental, tanto en las actividades tradicionales de la economía como en el desarrollo de nuevas fuentes de trabajo.

#### **2.2.4. Sector de Confecciones**

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Centro de Productividad para el sector de confecciones (CDP), existen una serie de variables que afectan la competitividad sectorial de las empresas de Bucaramanga.

Las empresas del sector confecciones están constituidas en un 92% por microempresas, un 7% por pequeña empresa y sólo un 1% por mediana empresa. Las condiciones cambiantes del mercado, el aumento en el costo de la mano de obra y la evidente disminución en las tasas de empleo durante los últimos años, han obligado al 61% de las empresas a tener como máximo 15 empleados fijos, que se encargan de realizar todas las actividades correspondientes a la administración, producción y comercialización de sus productos, esto refleja que se subcontratan procesos y empleados por temporadas.

Se encontró que la mayoría de las microempresas están registradas como Persona Natural, es decir que todo su patrimonio sirve como garantía por la totalidad de las obligaciones adquiridas; las pequeñas empresas se distribuyen de manera homogénea entre Sociedad Limitada y Persona Natural. El 38% de los empresarios no ha realizado ningún tipo de inversión en los últimos años, debido a la inestabilidad de sus actividades, razón por la cual carecen de una tecnología que le permita ofrecer productos acordes a los avances y exigencias del mercado.

El 60% de las empresas del Área Metropolitana están dedicadas a la producción de ropa infantil, es decir ropa para niña, niño y/o bebé, siendo la confección de ropa de niña la más representativa de todo el subsector. Esta línea es la que tiene mayor cubrimiento nacional y de exportación de las empresas del sector. Además tiene la opción de extenderse aún más pues son productos que cumplen especificaciones requeridas y llaman la atención por parte de los clientes extranjeros.

Es relevante el hecho que este sector labora con una capacidad promedio del 50%, siendo el segundo semestre del año el período de mayor actividad para la mayoría de las líneas de producción, reduciendo las posibilidades económicas de las empresas; aspecto que demanda acciones urgentes en el desarrollo y diversificación de líneas de productos que propicien la exploración de nuevos mercados.

Según las estadísticas de la Cámara de Comercio (2003), el sector de las confecciones en Santander lo componen un total de 803 empresas de las cuales 521 están ubicadas en Bucaramanga y aproximadamente 500 dedicadas a la confección de prendas infantiles. Además, la cantidad de empresas informales es decir las no registradas en la cámara de comercio duplica esta cifra. Por el contrario, existe una demanda de empleo para operarios de Confección y no existe la oferta de personal calificado para cubrirla.

**Cuadro 5.** Empresas de Confección de Acuerdo a su Tamaño

Municipio	Microempresa	Pequeña	Mediana	Gran
Bucaramanga	521	44	5	1
Floridablanca	157	3		
Girón	35	1		
Piedecuesta	35	1		

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

**2.2.4.1. Nivel de Empleo en las Confecciones** El número de empleos directos del sector confecciones en Santander se ha mantenido constante durante los últimos años, sin desconocer que no ha sido ajeno a la grave crisis que vive el país.

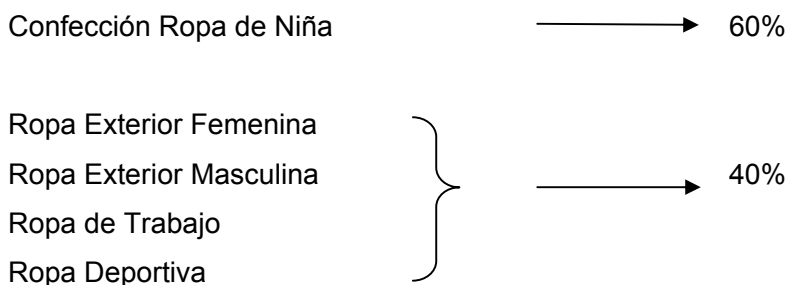
Los empleos indirectos son imposibles de calcular mediante el estudio y la información analizada, ya que se necesita una profundización en las empresas para ver que procesos son realizados por terceras personas, cabe anotar que por investigaciones pasadas la relación es de tres empleos indirectos por uno directo.

Algo importante es que por temporada de fin de año, la gran mayoría de las empresas incrementan su personal en un 30% en empleos directos y hasta en un 50% de empleos indirectos aproximadamente.

Un análisis sobre el nivel de empleo, realizado por el CDP de Confecciones, arrojó los siguientes resultados:

- El 92% de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, tiene contratadas hasta 10 personas.
- El 6% de las empresas tienen un número de empleados que oscila entre 10 y 50 personas.
- El 2 % restante de las empresas tienen más de 50 empleados.
- La suma total de los empleos directos generados por el sector confecciones en el Área Metropolitana asciende a 9.750 empleos.

**2.2.4.2. Productos o Servicios** Los principales productos que ofrece este sector en Bucaramanga son:



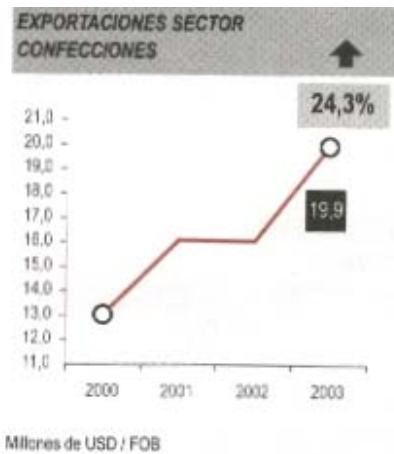
En el Área Metropolitana de Bucaramanga el 60% de la producción corresponde a la de ropa infantil, en la que predomina la confección de ropa para niña, cuyas prendas tienen un valor agregado por la calidad del bordado a mano que elaboran en su mayoría mujeres cabeza de familia. También se fabrica, aunque en menor proporción ropa exterior femenina, ropa exterior para hombre, ropa interior, ropa de trabajo y deportiva, concentrándose principalmente en la categoría de microempresa, la cual representa un 40% de la producción regional.

**2.2.4.3. Líneas de Producción** Las prendas más vendidas han sido:

- Ropa de bebé: Mamelucos, asoleadores, pijamas, cobijas, baberos, vestidos de Bautizo, toallas, camisetas, pantalones, gorros, baticas, toldillos, escaarpines, esquimales.
- Ropa exterior de niño: Camisas, camisetas, bermudas, bragas, pantalones largos, conjuntos formales, vestido de bautizo, sudaderas, shorts.
- Ropa exterior de niña: Vestidos elegantes, vestidos casuales, vestidos informales, conjuntos, blusas, faldas, pantalones, chaquetas, vestido de bautizo, sudaderas.
- Ropa exterior masculina: Camisas de cuello, camisas sport, camisetas, pantalón informal.
- Ropa exterior femenina: Vestidos formales, pantalones, vestidos de novia, vestidos de maternidad, faldas, blusas, conjuntos, ropa casual.
- Ropa interior: Pijamas, pantys, brasieres.
- Ropa de trabajo: Dotaciones industriales, uniformes para empresas, uniformes para colegios, delantales, ropa médica.
- Camisería: Camisas de niño, camisas de adultos.
- Ropa deportiva: Sudaderas, uniformes deportivos para colegio, uniformes para equipos deportivos, pantalonetas, estampados

**2.2.4.4. Volumen de Exportaciones** El sector de las confecciones catalogado como la segunda actividad exportadora del departamento, mostró en su consolidado total un comportamiento favorable, gracias al repunte en las ventas hacia los Estados Unidos y Puerto Rico. Igualmente, otros destinos como el Reino Unido, México y Canadá, lograron un importante volumen de compras.

**Figura 1.** Comportamiento Exportaciones Sector Confección



**Fuente:** Cámara de Comercio de Bucaramanga

**2.2.4.5. Evolución del Sector** Actualmente, las empresas de confecciones están afrontando consecuencias delicadas que están afectando la operación de sus negocios. Entre éstas están: la incapacidad para acceder a mercados internacionales atractivos por no poder atender el volumen exigido por estos cliente, el incumplimiento de las fechas de entrega de pedidos, nacionales o internacionales, porque se comprometen muchas veces sin saber si pueden producir esas cantidades y tampoco tienen alternativas de apoyo que les ayude a cumplir a tiempo con sus obligaciones.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan un potencial de crecimiento relevante para la economía nacional y contribuyen de manera significativa a la competitividad nacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleo y la absorción de mano de obra de calificación intermedia que ha sido desplazada de las grandes empresas y firmas con mayor nivel tecnológico. Lo anterior evidencia el papel fundamental de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, MIPYMES y las fortalezas que en productividad y competitividad las deben caracterizar. En este sentido es un aliciente para las personas y entidades que quieran contribuir con el sector, de gestionar proyectos que apoyen la productividad de las empresas para que sean protagonistas del crecimiento económico.

La internacionalización de la economía permitió que el sector reconociera sus fortalezas y sus debilidades. En general, las debilidades que el sector de confecciones evidenció, dadas por la globalización económica fueron: La pérdida de mercados, las constantes crisis empresariales, la pérdida de rentabilidad por factores macroeconómicos, entre otros.

La industria de la confección textil en Santander y específicamente en Bucaramanga y su Área Metropolitana representa uno de los sectores de mayor tradición y dinamismo en la economía regional, y aunque Bucaramanga no se ha destacado por ser una ciudad industrializada, este subsector ha logrado un gran desarrollo y reconocimiento no sólo a nivel nacional sino internacional, por la calidad de sus prendas y la elaboración que ellas llevan.

El análisis regional señala que uno de los sectores con mayor contribución tanto en la generación de empleo como en las exportaciones, es la confección, la cual presenta múltiples ventajas comparativas ante las oportunidades que ofrece el mercado natural, regional e internacional y que ha hecho posible el desarrollo de programas de atención integral para el sector.

Estos argumentos, han hecho posible que el sector confecciones en el área metropolitana de Bucaramanga, haya sido seleccionado por el Comité Asesor de Comercio Exterior, CARCE, como una de las líneas estratégicas sobre las cuales se definieron los Planes Estratégicos Exportadores del Departamento. El proceso de definición de los Planes, de acuerdo con la metodología establecida por el CARCE, requiere de la identificación y priorización de proyectos entorno a las variables de Talento Humano, Investigación y Desarrollo, Mercadeo y Comercialización. Dentro de este trabajo sectorial se encuentra definido bajo el parámetro de alianzas estratégicas, un proyecto para montar una maquiladora, afirmando una vez más, que la región necesita de estas iniciativas empresariales para aumentar la capacidad de producción.

En el análisis de las plantas de confecciones realizado por el CDP (Centro de Desarrollo Productivo) de Confección de Santander encontraron que existen plantas con deficiencias notables en distribución, organización y seguridad. Los principales problemas en el área

de producción son: plantas con distribuciones rígidas que impiden la rápida adaptación de sus procesos a los cambios del mercado. Altos volúmenes de productos defectuosos por errores de proceso, afectando la calidad de los productos y los costos por los continuos reprocesos. Personal no capacitado y escasamente comprometido con la empresa, con un esquema de trabajo individualista lo que genera baja productividad y una alta rotación de personal; esta falta de capacitación de los operarios y de trabajo en equipo ha ocasionado que se pierda competitividad frente a otras zonas del país y del mundo.

Aunque algunas empresas han hecho esfuerzos aislados por modernizar los procesos, por buscar estrategia de comercialización, capacitación, etc., siguen existiendo la inconsistencia de los eslabones de la cadena que perjudican en definitiva al conjunto del sector, como es la carencia de MANO DE OBRA, formada en las últimas técnicas de confección y con capacidad de integrarse a la organización para trabajar en equipo, y con la convicción del papel protagónico que deben desempeñar en las empresas de hoy.

**2.2.4.6. Proyecciones del Sector** El sector de confecciones actualmente está teniendo cambios y alternativas atractivas para los empresarios y no debe ser una excepción para los colombianos. Santander, reconocida por el diseño, calidad y valor agregado de sus prendas infantiles, tiene un factor muy importante a su favor.

En uno de los módulos dictados en el Diplomado de gestión de la producción en confecciones por Roque Ospina, Director de Inexmoda (Instituto para la exportación y la moda, Medellín), exponía las oportunidades del mercado Estadounidense, el cual es aproximadamente de unos 75 mil millones de dólares. Esta torta tan atractiva está abastecida en 50 mil millones, por países asiáticos y unos 10 mil millones por países centroamericanos. Colombia exporta sólo 600 millones de dólares y el resto por otros países del mundo.

Como se puede ver en el siguiente cuadro, la participación de Colombia equivale al 0.78% de lo que Estados Unidos importa en prendas de vestir. Lo importante en este momento también, es mirar hacia el futuro.

**Cuadro 6.** Principales Proveedores de Confecciones de Estados Unidos – US\$ Millones

Países	Ene-Dic 2002	Ene-Dic 2003	Crecimiento 2003	Participación 2003
China	7,473	9,157	22.50%	14%
México	7,702	7,154	-7.10%	11%
Hong Kong	4,101	3,910	-4.70%	6%
Honduras	2,556	2,622	2.60%	4%
Vietnam	954	2,509	163.00%	4%
Subtotal	22,786	25,351	11.30%	39%
Los demás	38,240	39,863	4.13%	61%
Colombia	347	515	48.40%	0.78%
<b>Total</b>	<b>61,373</b>	<b>65,729</b>	<b>7.10%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Proexport Colombia

El ATPDEA, Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, firmada entre EU y algunos países andinos – Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia – está próximo a terminar. Actualmente, el TLC, tratado bilateral y de libre comercio con EU, está en furor. Lo importante es que se negocie bien y que se logren mayores beneficios que los que tenía Colombia en el ATPDEA.

Lo clave en este punto es preguntarse, si ¿Colombia está preparada para afrontar el TLC y en general la globalización?.

Juan Fernando Vásquez, consultor del grupo S.XXI, quien dicta el módulo de normalización de procesos para el sector de confecciones, comentó que en la última feria que hubo en Miami a mediados de mayo del 2004 y en la cual él participó, los proveedores y empresarios del mundo afirman que Colombia es el presente de las confecciones. Inclusive, que ya hay alternativas de inversión extranjera para Antioquia.

No se puede olvidar también que el proyecto presentado por el abogado David Hart, representante de la firma TC, titulado “Generación de 1200 empleos para Santander”, quien tiene la iniciativa de montar una fábrica para confección de camisas y pantalones en la línea de hombre, atenderá los mercados de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

Lo anterior demuestra que existe una dinámica en las confecciones hacia Colombia, que hay alternativas de mercado en el exterior. Resta esperar que las diferentes entidades, empresarios e inclusive la Universidad hagan parte de esta importante oportunidad para seguir promoviendo el desarrollo industrial en la región. Además se tiene la esperanza, que algunas iniciativas como la que han tenido estas dos Fundaciones, logren canalizar recursos de cooperación nacional e internacional y el apoyo de estas entidades para dar paso, a afrontar problemas sociales.

### **2.3. NECESIDADES**

La meta de este proyecto social y empresarial es capacitar y brindar empleos estables para los padres de familia, vinculados a la Fundación Romelio. Esta oportunidad permitirá el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias y que los niños y niñas, que son el centro de atención de la Fundación Romelio, se sigan beneficiando.

El apoyo de la empresa privada y sus empresarios es vital para el éxito de los proyectos sociales. Por esta razón, era indispensable conocer qué está pasando en el sector y escuchar experiencias, con el fin de definir el horizonte del proyecto y encontrar fuentes fiables que confirmaran que no sólo se atenderá una necesidad social sino también una empresarial.

En cuanto a las necesidades empresariales, las confecciones para el sector infantil en el Área Metropolitana de Bucaramanga requieren de la ampliación de su capacidad instalada, una planta de confección confiable, con excelentes estándares de calidad, a la cual puedan tercerizar parte de su producción cuando lo requieran.

De acuerdo a las conversaciones logradas con Industrias CHICCO, empresa líder en la región, se conoció la iniciativa que tienen con Comertex, de montar una planta maquiladora para 500 operarios. Además, el Plan Estratégico Exportador elaborado bajo la coordinación del CARCE, plantea como proyecto una maquiladora para promover las alianzas estratégicas entre los empresarios. Esta información fue clave para continuar con el proceso ya que demostraba que había una dinámica interesante en el sector, que hay proyecciones atractivas y que seguramente habrá mercado para pensar en este tipo de macro proyectos.

La globalización y los diferentes tratados multilaterales, han permitido que las empresas locales miren mercados internacionales, abriendo las puertas a un mercado más amplio y atractivo. Entre los tratados actuales están: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas - ATPDEA, Tratado de Libre Comercio – TLC – y Acuerdo de Libre Comercio para las Américas – ALCA – . Este tema se ampliará en el estudio del mercado.

La falta de mano de obra calificada se planteó igualmente como otra prioridad del sector. Actualmente, los empresarios se quejan de la inexistencia de operarios calificados, que este oficio ha perdido dignidad y que la escasez de personas no permite atender las necesidades del mercado en algunos meses en los que tienen mayores ventas, como es sabido que ocurre en el segundo semestre del año. Aprovechando esto, y que el sector de las confecciones requiere en un 80% de la labor del operario para confeccionar sus prendas, se pensó en abastecer paralelamente la necesidad social de empleo y pobreza en este proyecto.

#### **2.4. BENEFICIARIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO**

La población beneficiaria está conformada por las familias vinculadas a la Fundación Romelio y las del asentamiento “Caminos de Paz”, aledaño a esta Fundación, que participen de todo el proceso de capacitación y califiquen para hacer parte del personal de la maquiladora.

Para la caracterización de dicha población, se diseñó y aplicó un censo con un Formato de Recolección de Datos Sociodemográficos<sup>2</sup> 98 familias residentes y 24 familias desplazadas vinculadas a la Fundación; además de estas últimas, otras 36 familias del asentamiento. Los resultados de este formato y la caracterización de la población objetivo se presentarán en el siguiente capítulo.

Respecto a la zona de influencia, Bucaramanga, a pesar de tener fortalezas y ser reconocida a nivel nacional por sus prendas infantiles de calidad y excelente diseño, no ha podido consolidar una mejor dinámica del sector para beneficio de las mismas

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1. Formato de Recolección de Datos Sociodemográficos.

empresas y de la región. La mayoría de las empresas según la información presentada en los ítems anteriores, tienen problemas que afectan su competitividad y le restan dinámica al sector.

Las empresas que van a ser beneficiadas por este proyecto serán las que confeccionen prendas infantiles en tejido de punto y que manejen un volumen considerable de ventas, aproximadamente de 500 millones anuales como mínimo.

## **2.5. MARCO LÓGICO**

Comprender el proyecto, poder darlo a conocer de una manera sencilla y entendible es una particularidad necesaria al momento de vender la idea que este contenga, y es a través de esta herramienta que se hace posible esquematizarlo en su esencia.<sup>3</sup>

### **2.5.1. Objetivos**

- Realizar la evaluación y diagnóstico psicosocial de la población
- Formular el proyecto: ejecución y operación del taller de confecciones
- Evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto
- Plantear un modelo de intervención psicosocial y capacitación técnica de la población meta
- Construir el espacio físico de la planta de confecciones.
- Montar y operar el taller de confecciones

### **2.5.2. Resultados**

Con los insumos adecuados y las tareas correspondientes, el proyecto tendrá resultados satisfactorios. Entre ellos los más importantes son: conocer características económicas, sociales y culturales de las familias vinculadas a la Fundación Romelio; formular el proyecto y evaluar la viabilidad de montar la planta de confecciones; capacitar el personal necesario (operarios, mandos medios e ingenieros) para asegurar la operación y sostenibilidad del taller; construir el espacio físico y realizar el montaje de la planta.

### **2.5.3. Actividades**

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 2. Marco Lógico

Para este proyecto se deben llevar acabo una serie de fases y actividades indispensables para su desarrollo. Las fases son: evaluación y diagnóstico psicosocial de la población, estudio de factibilidad para el montaje de la planta, capacitación técnica y humana de los beneficiarios, construcción del espacio físico, montaje y adecuación de la planta de confecciones, las cuales se detallan en el marco lógico. (Anexo 2)

## **2.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Una de las características relevantes de un proyecto exitoso es definitivamente la planeación, lo que permite tener una mejor visión e imagen del objetivo deseado. Razón que motivó a la realización de un cronograma de actividades, en el que se puede captar rápidamente todo lo que este proyecto involucra.<sup>4</sup>

## **2.7. SOSTENIBILIDAD**

El proyecto esta diseñado para solucionar las necesidades de la población y los problemas de los empresarios. Uno de los factores críticos es su ejecución. Para ello se ha previsto realizar la gestión necesaria de recursos que garanticen su ejecución, entre ellas: identificar personas y entidades que donen recursos para este tipo de proyectos de índole social y empresarial y también que tengan la experiencia y el conocimiento para ejecutar las respectivas fases del proyecto. También es garante para su operación, la capacitación y selección de personal calificado (operarios, mandos medios e ingenieros) humana y técnicamente para el logro de metas a mediano y largo plazo.

## **2.8. JUSTIFICACIÓN**

Los índices de pobreza, desempleo y condiciones desfavorables de la población colombiana, y específicamente de los residentes pobres y desplazados de Santander, demuestran la necesidad de generar medidas de orden social y económicas que los beneficien. Una de las prioridades de las familias desplazadas y de bajos recursos vinculadas directa o indirectamente con la Fundación Romelio es la imperiosidad de oportunidades laborales estables y remuneradas.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 3. Cronograma de Actividades

De acuerdo a los datos arrojados por la OIM, anteriormente expuestos, la tasa de desempleo es alta y preocupante y las áreas en las que se encuentran trabajando quienes reciben alguna remuneración, son las que menos ingresos y actividad productiva de tipo industrial, registran. Por lo tanto, esta propuesta abre la posibilidad de generar espacios valiosos de capacitación en áreas productivas, como en el área de confecciones, que luego les permitirá acceder a empleos mejor pagados, y lo que correspondería también a dar respuesta al interés mayoritario por parte de la población, de recibir entrenamientos.

Ahora bien, como se ha mencionado anteriormente, la salud mental de los desplazados y de la población receptora (local) es una variable muy importante que se debe tener en cuenta al momento de crear cualquier intervención para ellos, ya que el estado emocional de una persona influye en su manera de relacionarse con otros, en la vivencia y respuestas que emite en su entorno. Esta variable psicológica determinará el desempeño en los entrenamientos. El trabajo psicológico es fundamental para facilitar los procesos de adaptación y toma de decisiones frente a las nuevas situaciones.

El desplazamiento es considerado como un evento traumático, por consiguiente puede generar trastornos psicológicos, emocionales y de comportamiento graves que repercuten a todo nivel en la vida de un individuo o una comunidad; por ende es importante incluir una evaluación e intervención psicológica de quienes vayan a participar en la capacitación. Dicho en otros términos, es importante detectar si una persona no tiene sus emociones, sentimientos y comportamientos estabilizados y regulados adecuadamente, después del evento traumático, porque en estas condiciones no podría aprovechar un proceso de entrenamiento individual óptimo y afectaría el desempeño grupal en la capacitación.

El plan de Desarrollo de Bucaramanga 2001 – 2003 “Construyendo la Ciudad de Todos”, presentado por el ex Alcalde Iván Moreno Rojas y aprobado por el Consejo de Planeación Municipal en Marzo 14 de 2001, contiene el Capítulo I, “Generación de empleo y reactivación económica” (Artículos del 7 al 10), así como el Capítulo X, “Grupos prioritarios y Programas especiales” (Artículos del 61 al 66)<sup>5</sup>, los cuales están acordes a

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 4. Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2001 – 2003. Capítulos I y X

los objetivos planteados y a la población meta de este proyecto. El reto del Plan se cifra en lo Social, entendido como la aspiración de alcanzar mejores índices de bienestar para los habitantes.

Para desarrollar esta iniciativa empresarial y respondiendo a las vocaciones de la población, se tomó como alternativa montar un taller de confecciones para maquilar o ensamblar prendas infantiles para empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Este proyecto es un medio para que las empresas de confecciones del área metropolitana que confeccionan prendas infantiles, cuenten con una planta de ensamble o “taller satélite” con buena capacidad instalada a la que puedan tercerizar su producción de tejido de punto. Esta idea también responde a la dinámica y desarrollo estratégico del sector en la región. Además se escogió trabajar en confecciones por:

- El desarrollo y posicionamiento del sector a nivel nacional e internacional.
- La necesidad que tienen los empresarios de aumentar la capacidad productiva para satisfacer la demanda actual.
- La falta de mano de obra especializada.
- Ser una actividad manufacturera que requiere del trabajo de operarios, aproximadamente en un 80%.

La cooperación internacional solicitada para llevar a cabo este proyecto, se ha contemplado como una prioridad porque es un instrumento que complementa los esfuerzos para enfrentar los diferentes desafíos del desarrollo del proyecto. Alemania ha sido un país que ha respondido positivamente ante las iniciativas que ha presentado la Fundación Romelio con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas en este sector vulnerable de la ciudad.

### 3. INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL DE LA POBLACIÓN

#### 3.1. DISEÑO

Teniendo en cuenta lo expuesto en el barrido y caracterización del Fenómeno del Desplazamiento del Capítulo 2, la evaluación global y el diagnóstico de la población a capacitar son indispensables para poder realizar una tarea contextualizada e integral.

En la Evaluación Inicial es importante conocer a la población que entrará a la capacitación: para esto se diseñó un Formato de Datos Sociodemográficos (Ver anexo 1) que permitiera obtener información relevante sobre los participantes, sus familias, la situación de desplazamiento específica vivenciada, la incidencia del fenómeno en aspectos laborales, educacionales y psicosociales, entre otros.

Según los resultados que arrojó esta evaluación inicial, se hizo un Diagnóstico sobre la problemática específica de cada familia y un sondeo sobre las necesidades que requieren de cobertura, tanto en el proyecto general como en el programa de intervención psicosocial que se pretende realizar con los participantes.

Luego de la Evaluación Inicial y del Diagnóstico de la población, se planeó incluir dentro del reclutamiento de participantes, una segunda evaluación psicológica de selección (entrevista clínica y pruebas psicológicas), con la que se puedan identificar quiénes requieren de una intervención psicológica más profunda y distinta a la del acompañamiento planeado en el proyecto y quiénes son “aptos” o no, definitivamente, para participar en los talleres.

No sobra recomendar acá, que las personas que se pretenden capacitar en el proyecto deben haber superado como mínimo las fases del Desplazamiento uno, dos y tres, es decir, se requieren personas que tengan sus necesidades básicas satisfechas y una elaboración adecuada de la crisis producida por los distintos eventos sufridos. (Esto se reconocerá desde la Evaluación Inicial). Una persona simplemente no podrá tener una atención y un desempeño adecuado en una capacitación, si tiene hambre, sueño, frío,

sed, alguna enfermedad o preocupación grave e imperiosa de su familia; o si sufre de terror incontrolable a ser perseguido o asesinado, si no maneja su ira, si llora desesperada y constantemente al acordarse de sus vivencias, etc.

Según esto y de acuerdo a la cuarta fase del Desplazamiento, donde suponemos que se encontrarán las personas con las que se trabajará, necesitan entonces de orientación y acompañamiento psicológico para:

- La reconstrucción de sus proyectos de vida en el lugar receptor.
- La identificación de sus valores y expectativas
- El rescate de sus tradiciones, creencias y resaltar su identidad individual y cultural.
- La elaboración del duelo por sus diferentes pérdidas.
- La reconstrucción de relaciones intrafamiliares y de vecindad.
- La identificación del liderazgo como una necesidad.
- La gestión de procesos auto-organizativos.

Finalmente, y teniendo en cuenta estos puntos, se procederá a diseñar la Fase de Acompañamiento Psico-social. Para esta Fase se abrirá un registro individual de cada participante con sus datos clínicos relevantes, antes de dar inicio a los talleres, con el fin de realizar una intervención grupal contextualizada y un seguimiento personalizado de cada actividad que se proponga. Entre los datos a resaltar están:

- Condiciones individuales: historia personal y familiar, etapa de desarrollo en la que ocurrió el desplazamiento, estructura de la personalidad, vínculos familiares, apoyo social, capacidad de ajuste.
- Características de la Comunidad: tradiciones organizativas, la gestión para el desarrollo comunitario, identidad cultural, tradiciones religiosas y relaciones de vecindad.

### **3.2. PROCEDIMIENTO**

La evaluación inicial y el diagnóstico de la población a intervenir son indispensables para poder realizar una tarea contextualizada e integral. Dicha población está conformada por

las familias vinculadas a la Fundación Romelio y las del asentamiento “Caminos de Paz”, aledaño a esta Fundación; un total de 98 familias residentes y 24 familias desplazadas vinculadas a la Fundación; además de estas últimas, otras 36 familias del asentamiento.

Con la Evaluación Inicial se pretendió conocer la población que resultará beneficiada del proyecto: en primera instancia, se realizó un barrido de fuentes bibliográficas importantes sobre el tema de Desplazamiento y Pobreza; luego, basados en éstas y en la información necesaria por conocer de la población a intervenir, se diseñó un Formato de Recolección de Datos Sociodemográficos (Anexo 1) el cual consistió en una entrevista semi-estructurada con puntos que hicieron referencia, principalmente, al tipo de familia, edades de sus miembros, grados de escolaridad, situación laboral y vocacional, vivienda, necesidades básicas, salud, prioridades familiares y situación de desplazamiento - específicamente para las familias en esta situación -, entre otros.

Posteriormente, se realizó una discusión y aclaración de los puntos del Formato (Anexo 1), y el respectivo entrenamiento de los entrevistadores voluntarios, antes de hacerlo en campo, con el fin de estandarizar los procedimientos básicos a seguir para la consecución de la información y controlar las variables situacionales y personales antes, durante y después de la entrevista. El grupo de voluntarios entrevistadores - 22 en total - estuvo conformado por algunos de los miembros de la Fundación L.E.S. y por las docentes de la Fundación Romelio.

Las entrevistas fueron informales y se realizaron en los espacios de la Fundación Romelio y en las casas de las familias del asentamiento. Se hizo una convocatoria para este proceso mediante las directivas de esta Fundación en un evento que involucraba a las familias de los niños y se aprovechó esta tarde de encuentro para hacer un acercamiento por parte del equipo a la población y aplicar el formato. Durante las dos siguientes semanas y en los días de matrículas académicas se terminaron de completar las entrevistas de las familias que no asistieron a este evento y las del asentamiento.

En general, las entrevistas estuvieron bien aplicadas y vale resaltar el compromiso, el respeto, la seriedad y la responsabilidad de los voluntarios en este proceso. Fue muy importante el apoyo, la colaboración, el tiempo donado y la acogida a la iniciativa, por

parte de las directivas de ambas Fundaciones, de todo su personal, de los líderes del asentamiento y sobretodo de las familias entrevistadas, quienes hicieron posible la obtención de los resultados de esta Evaluación, que se expondrán detalladamente en los siguientes párrafos. No hubo necesidad de realizar entrevistas clínicas a profundidad y remisiones a profesionales desde esta evaluación inicial ya que no se percibió que la situación psicológica y social de algún participante o su familia fuera extrema y la requiriera con urgencia.

### **3.3. EVALUACIÓN INICIAL Y DIAGNÓSTICO PSICOSOCIAL**

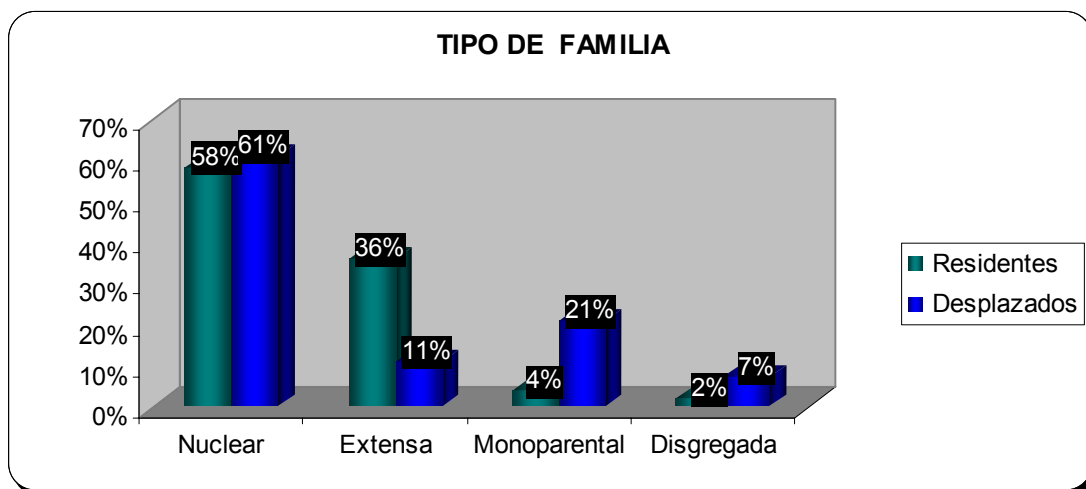
Debido a las diferencias sociales, psicológicas, económicas y culturales entre la población residente y los desplazados (tal y como lo señalan algunas investigaciones comparativas, como la de la OIM, 2000), se creyó conveniente agrupar y categorizar a la población entrevistada en: “Familias Residentes” y “Familias Desplazadas”, con el fin de identificar las características, necesidades y posibles focos de intervención particulares para cada una de éstas. A continuación se describe e interpreta la situación de los grupos, en todos los puntos del Formato de Recolección de Datos Sociodemográficos (Anexo 1).

#### **3.3.1. Tipo de Familia**

Dentro de la literatura, se encuentra categorizada a la *familia* en diferentes tipos, de acuerdo a su composición: dentro de esa tipología se encuentran la familia nuclear, la extensa, la monoparental y la disgregada. La *familia nuclear* está compuesta por el padre, la madre y/o los hijos; *la extensa*, por otros familiares cercanos como tíos, abuelos, primos, etc.; *la monoparental*, por uno de los dos padres de familia y los hijos; y *la disgregada* cuando la familia ha sufrido separaciones o pérdidas de alguno de sus miembros por eventos traumáticos u otras situaciones.

Es importante conocer cómo están compuestas las familias de la población, ya que dependiendo de esto se podrán deducir las relaciones intrafamiliares, el funcionamiento de sus miembros, los factores de riesgo y protectores de cada una y las posibles consecuencias de ese ordenamiento.

**Gráfico 1.** Tipo de Familia



**Fuente:** Datos procesados por el equipo de trabajo.

El Gráfico 1 nos muestra que los niños, las niñas y los adultos, tanto residentes como desplazados, cuentan, en su mayoría, con un soporte familiar por parte de sus dos padres y de su respectiva pareja (familias nucleares). Esto, teóricamente, la hace una población fortalecida y completa.

Además, algunos residentes tienen la ventaja de contar con tíos, abuelos, primos, etc., (familias extensas) lo cual enriquece las relaciones interpersonales y las fuentes de apoyo intrafamiliares; para el proyecto, esto último permite deducir que en las familias extensas, no sólo podrán sacar provecho los padres sino otros miembros adultos de éstas, es decir que se puede extender el número de beneficiarios dentro de las mismas familias.

Las familias monoparentales son conocidas en la literatura como formas inestables y “desorganizadas”, con menor grado de compromiso, de solidaridad entre sus miembros comparadas a las nucleares y extensas, y es preocupante que el 21% de las familias desplazadas a diferencia del 4% de las residentes pertenezcan a esta categoría, ya que esta tipología trae consigo repercusiones negativas para sus miembros.<sup>6</sup> Investigaciones de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), demuestran que en la educación por ejemplo, aquellos niños pertenecientes a familias completas y

<sup>6</sup> Estas repercusiones se dan, en mayor o menor medida, dependiendo de variables socio-culturales y económicas de la familia.

legalmente unidas, tienen un desempeño mucho mejor frente a aquellos que pertenecen a familias con configuraciones más inestables (unión libre) o monoparentales (incompletos en gran mayoría con jefatura femenina). También esta “desorganización” tiene un peso importante en la consecución de recursos y en la carga económica que afrontan estos padres únicos; la pobreza a la que están expuestos muchos, en este caso, es un factor de riesgo preponderante que hace a este tipo de familias más vulnerables a ser disfuncionales.

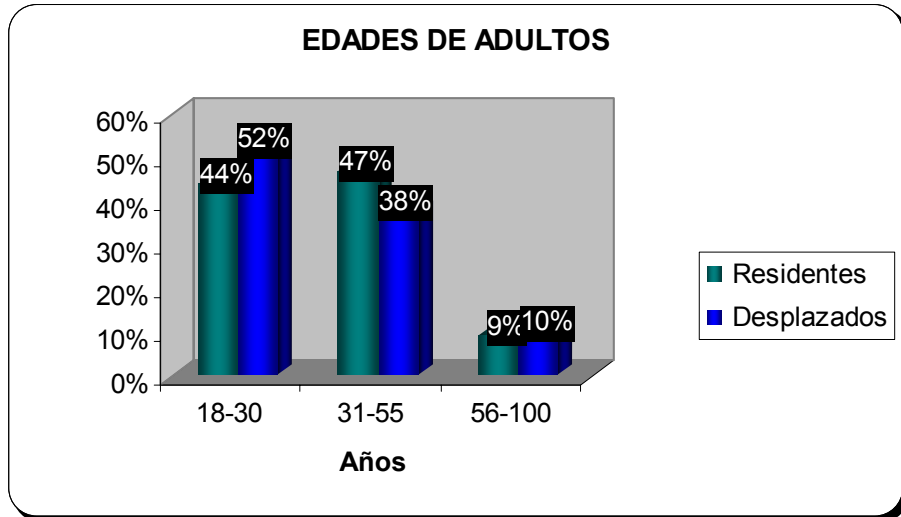
Respecto a las familias disgregadas en esta población, se encuentra un porcentaje mínimo y alentador, que permite descartar estados psicológicos negativos generalizados a causa de separaciones o muertes traumáticas y desapariciones violentas.

### **3.3.2. Características Demográficas**

Dentro de las familias residentes de la población se encuentran 264 adultos (mayores de 18 años) y 188 menores de edad; en las desplazadas hay 125 adultos y 134 menores de edad.

En ambos grupos existe, aproximadamente, la misma proporción de hombres y de mujeres y las franjas de edad de mayor productividad física, mental y laboral (adultos jóvenes y medios), como se puede ver en el Gráfico 2, corresponden a los porcentajes más altos de la población.

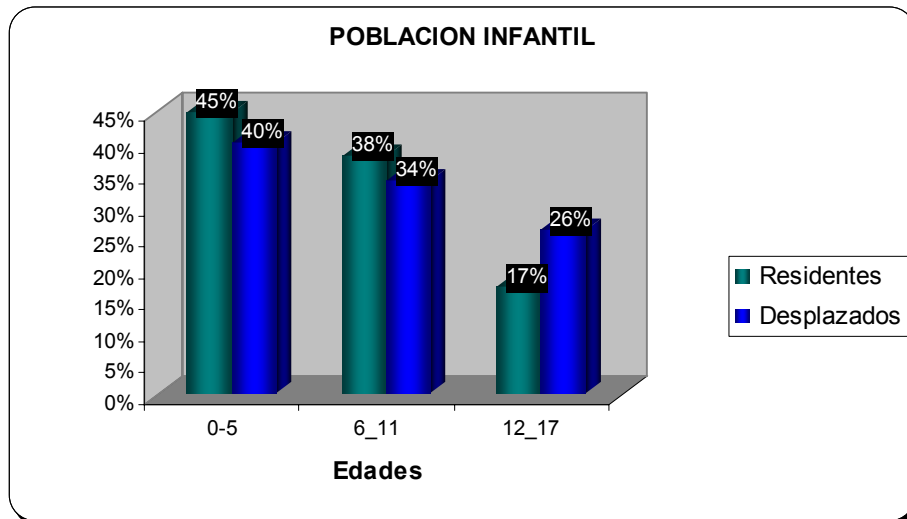
**Gráfico 2. Edades de Adultos**



Fuente: Datos procesados por el equipo de trabajo.

En las familias residentes, hay más niños que niñas y en las desplazadas, hay más niñas que niños.

**Gráfico 3. Población Infantil**



Fuente: Datos procesados por el equipo de trabajo.

Las cifras del Gráfico 3 permiten afirmar que la mayoría de menores de ambos grupos se encuentra en edad pre-escolar y escolar (grado de escolaridad básico primaria) a lo que la Fundación Romelio puede dar respuesta y cobertura para su cuidado y atención; como añadidura a esto, los padres y familiares de la mayoritaria franja de edad escolarizada tendrían suficiente tiempo y energía para dedicar a su desarrollo laboral y vocacional. Se podría pensar también, a partir de lo anterior, en la necesidad de una sala-cunas especializada para el cuidado de los bebés de 0 a 2 años con el fin de cubrir los aspectos laborales, económicos de los adultos así como el desarrollo adecuado de sus hijos.

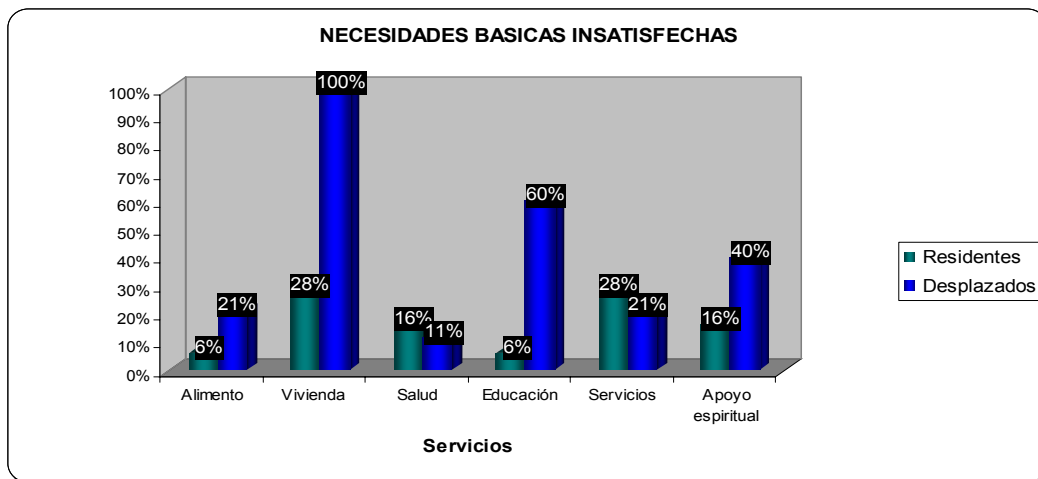
Aunque los porcentajes mínimos correspondan a los adolescentes, no implica necesariamente que no sean significativos; todo lo contrario: para quienes velan por el mejoramiento de la sociedad, estas cifras desafían la preparación de un terreno laboral sólido para estos próximos adultos, y en el presente a capacitar a los padres en el manejo de esta etapa del desarrollo tan particular.

### **3.3.3. Necesidades Básicas Insatisfechas**

El 30% de las familias residentes reportan tener todas las necesidades básicas satisfechas; por el contrario, todas las familias desplazadas reportaron tener al menos una necesidad básica insatisfecha.

Al hablar de Necesidades Básicas Insatisfechas (N.B.I.), se hace referencia a un indicador del bienestar y de la capacidad para desarrollar las potencialidades humanas de la población. De acuerdo a esta definición, las cifras del Gráfico 4 muestran un problema social bastante grave, sobretodo para la población desplazada.

**Gráfico 4. Necesidades Básicas Insatisfechas**



**Fuente:** Datos procesados por el equipo de trabajo.

Ambos grupos expresan mayoritariamente carencia o condiciones físicas inadecuadas, precarias, de vivienda y servicios públicos; asimismo para algunos desplazados y residentes, el acceso a los servicios funerarios y a la salud no es posible. La alimentación hace parte de una imperiosidad para las familias desplazadas mientras que en las residentes no está tan insatisfecha. Existen diferencias entre la calidad de las necesidades y el tipo de demandas de cada grupo, pero la mayoría de familias a intervenir se encuentran en condiciones de MISERIA ya que tienen insatisfechas más de dos necesidades básicas y sus preocupaciones del diario vivir están centradas en la supervivencia mínima más que en el progreso de sus posibilidades.

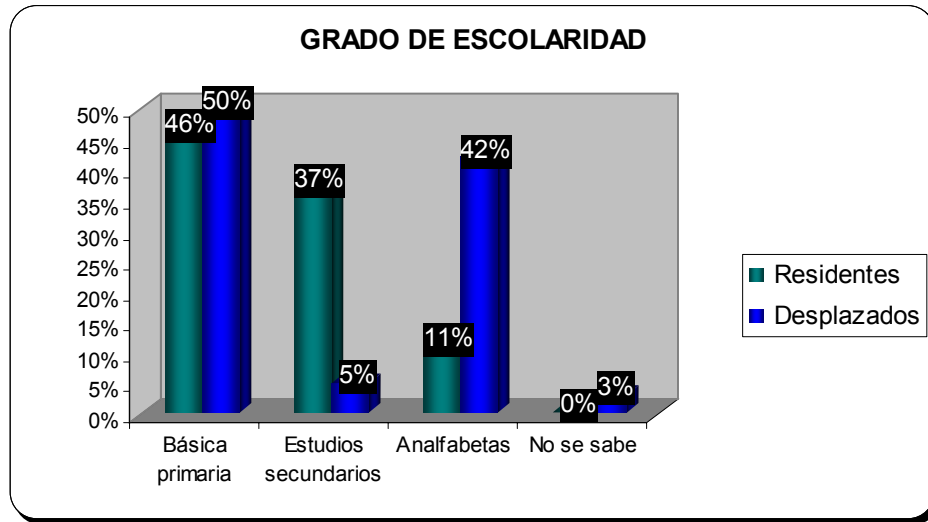
El sentimiento familiar que generalmente se impregna en los miembros cuando están expuestos a estas condiciones precarias de vida es el de ser víctima de un destino ineluctable, destino que el individuo vive como imposible de modificar por su acción, enajenándose a una participación activa y creativa; como es sabido, el funcionamiento de cualquier individuo está íntimamente ligado a las posibilidades de acceso a estos satisfactores.

Por lo tanto, se debe romper el “círculo vicioso” y la enajenación cultural mediante la generación de oportunidades en las que las familias puedan participar activamente para

mejorar su nivel de vida y en las que puedan percibirse a sí mismos, no como víctimas, sino empoderados de su situación.

### 3.3.4. Educación

**Gráfico 5.** Grado de Escolaridad



**Fuente:** Datos procesados por el equipo de trabajo.

El Gráfico 5 muestra una diferencia ostensible entre la preparación académica de ambos grupos y permite ir enfocando, desde ya, la atención sobre el grado de escolaridad que la mayoría de personas de ambos grupos posee (básica primaria), como requisito primordial para la selección de posibles beneficiarios del proyecto.

La preparación básica primaria que posee la mayoritaria franja de la población trae consigo el desarrollo de ciertas competencias:

- Observación, búsqueda, selección, repaso y retención de información
- Análisis y comparación de situaciones.
- Razonamiento y realización de inferencias.
- Investigación y solución de problemas.
- Comprensión del discurso oral y escrito.
- Establecimiento de relaciones conceptuales.

- Expresión oral y escrita.
- Comunicación mediante recursos gráficos, numéricos, imágenes, etc.

Además el haber experimentado cierto grado de escolarización dota a los individuos de disciplina, responsabilidad, mayor concentración, autocontrol, tan necesarios para el futuro laboral que les espera.

El otro porcentaje mayoritario de la población es el del analfabetismo y carencia de estudio o preparación alguna. Entre los efectos que trae el analfabetismo en una persona, se encuentran las dificultades para acceder a mejores empleos, para poder atender los trámites administrativos y bancarios más rutinarios, la vulnerabilidad ante los abusos de particulares, una gran dependencia con respecto a otras personas de su entorno que sí saben leer y escribir. Todo esto está directamente relacionado con las dificultades de estas familias para salir de su situación de pobreza y marginalidad ya que las personas analfabetas y con poca preparación ven reducidas sus oportunidades de progresar en un mercado laboral cada vez más competitivo.

### **3.3.5. Capacitación**

El 48% de los adultos residentes no han recibido ningún tipo de capacitación. Al preguntarles sus intereses particulares en este sentido, si tuvieran la oportunidad de hacerlo, respondieron en su mayoría que les gustaría capacitarse en confecciones y sistemas, algunos en marroquinería y guarnición, otros en belleza y talleres de psicología (escuela de padres, liderazgo, manejo de niños y adolescentes, etc.) y otros pocos dijeron que “en lo que sea”.

El 58% de los adultos desplazados no han recibido capacitaciones dentro de su formación vocacional, pero al igual que los residentes, al preguntarles sobre sus intereses afirmaron su preferencia hacia las confecciones, seguidas de los cursos en belleza, la zapatería, “en lo que sea” y en guarnición.

Estos datos dan luces a quienes pretenden generar oportunidades vocacionales, para que direccionen esfuerzos hacia la satisfacción de los intereses de la población y para fomentar la preparación y participación laboral activa en estos sectores particulares. Se

debe partir de lo que la gente quiere y le gustaría aprender para que exista coherencia, eficiencia y agrado en los futuros empleos que se les pretendan ofrecer en estas áreas. De acuerdo a lo anterior, entonces la capacitación en confecciones es la que más acogida tendría en la mayoría de la población no capacitada, en ambos grupos.

Quienes han recibido capacitaciones en la población residente, lo han hecho en su mayoría en confección, seguida de sistemas, calzado y guarnición, cursos en salud, en psicología y en belleza. En la población desplazada también han recibido capacitaciones mayoritariamente en el sector de las confecciones, seguido de la zapatería, guarnición, panadería y manualidades.

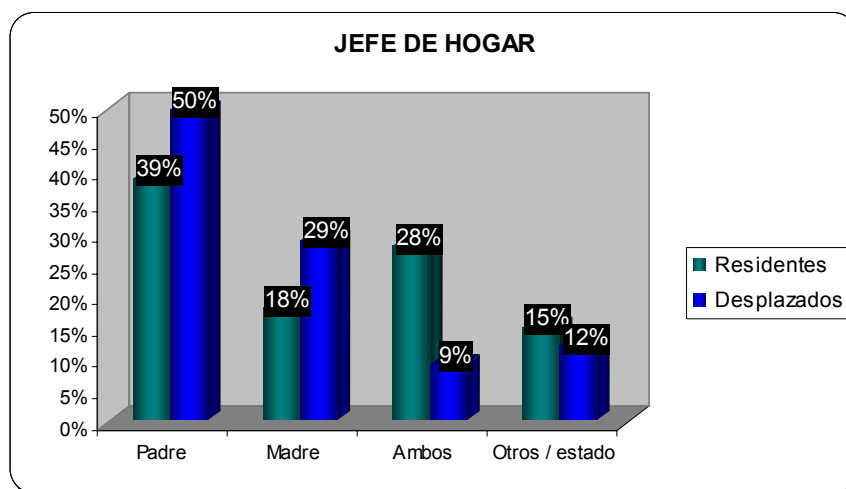
Esto permite pensar que también habrán beneficiarios directos del proyecto en los adultos que ya hayan recibido con anterioridad capacitaciones en el sector de las confecciones ya que se pretende abrir oportunidades no sólo vocacionales, sino laborales en el área de preferencia de la población. Además, de estas personas con experiencia en el sector, podrán sacarse los mandos medios que estarán a cargo de los que apenas empiezan a capacitarse.

### **3.3.6. Situación Laboral**

El Jefe del Hogar es la persona que se encarga de traer el sustento a la familia; esta categorización se le otorga al padre y/o madre o cualquier otro miembro de la familia que trabaje, tengan ingresos y provea a sus familiares de diferentes bienes y servicios.

En ambos grupos, según el Gráfico 6, se puede ver mayoritariamente la presencia del padre, de la figura masculina y del apoyo económico de la pareja, lo cual es bastante positivo y beneficia el mantenimiento del equilibrio familiar; pero el porcentaje de familias desplazadas con jefatura femenina más que en las residentes es preocupante.

**Gráfico 6. Jefe de Hogar**



**Fuente:** Datos procesados por el equipo de trabajo.

Este factor debilita a este grupo ya que se sabe que los cambios abruptos de roles familiares que experimentan los hombres y las mujeres en situación de desplazamiento, es un estresor que incide en todos sus ámbitos de relación. Entre esos cambios están: para las mujeres, salir a buscar el sustento, salir de su hogar, delegar y hasta descuidar en algunas ocasiones a sus hijos; para los hombres, convertirse en desempleados, permanecer en casa, no poder aportar y depender de su pareja. Todo esto afecta su estabilidad emocional, además de la carga que implica no contar con un apoyo o con un aporte por parte de algún otro familiar o de la pareja en caso de tenerla.

Para estas mujeres y para las parejas de ambos grupos que son cabezas del hogar o que no han tenido la posibilidad de aportar económicamente a sus familias, se deben buscar oportunidades laborales estables, que generen ingresos y que no requieran de un desgaste físico y emocional alto que les impida cumplir con sus roles parentales al terminar su jornada.

Respecto a la ocupación laboral de los adultos residentes, se encuentra una tasa de desempleo del 18%. El 82% restante trabaja en su mayoría en ventas (empleados de almacenes, micro mercados, negocios propios, etc.), como amas de casa (mujeres que

permanecen en casa por iniciativa propia o de su pareja, para el cuidado de los hijos y atender a sus familias), en conducción, otros en “oficios varios” y en confección.

La tasa de desempleo en la población desplazada es de un 32% y el 68% restante se dedica a “oficios varios”, a trabajar en el Plan Colombia, al servicio doméstico, a ser empleados de construcción y al “rebusque”. Hay algunas amas de casa y otros que no trabajan sino reciben subsidios de otros familiares o de entidades.

En primera instancia, la tasa de desempleo de ambos grupos es igualmente preocupante aunque la de la población desplazada esté por encima de la de los residentes. El desempleo genera pobreza, conflictos intrafamiliares, dificultad de acceso a bienes y servicios, marginación social y se debe, entre otros, a la falta de oportunidades laborales, de preparación y capacitación en sectores de gran demanda de mano de obra. Como se puede ver, el desempleo es una de las problemáticas más graves de estos grupos y se espera, a través de este proyecto, dar cobertura a esta necesidad tan imperiosa.

Además, lo que muestran los diferentes empleos de los que se encuentran generando ingresos para sus familias, es que son oficios que no requieren de una formación académica avanzada y que demandan sólo competencias básicas para llevarlos a cabo adecuadamente. Así que generar empleo en el sector de las confecciones iría acorde a las características y a los requisitos de los empleos a los cuales acceden y aspiran estos grupos.

Quienes están empleados en la población residente trabajan, en su mayoría (87%), ocho o más horas diarias y otros no tienen un tiempo fijo para hacerlo o gastan sólo medio tiempo; los ingresos del 54% de estas familias están por encima del salario mínimo, el 35% recibe el mínimo y sólo el 11% no alcanza a reunirlos.

Por el contrario, en el grupo de desplazados el 61% están en trabajos de menos ocho diarias y en ocupaciones de tiempo indefinido, mientras que los restantes trabajan ocho o más horas; sus ingresos están por debajo del salario mínimo y muy pocos alcanzan a reunir el mínimo. Ninguna de las 56 familias tiene acceso a un salario mayor al mínimo y algunas reportan no tener ingresos constantes.

Esto demuestra la inestabilidad laboral y económica tan grave que vive la población desplazada, comparada a la residente y la relación proporcional que existe en este caso entre el tiempo laboral con los ingresos por familia.

Es necesario crear para estos grupos, ofertas laborales que generen ingresos constantes y suficientes para subsistir y para acceder a las necesidades básicas de cualquier ser humano y de las familias; que requieran de competencias básicas para llevarlos a cabo adecuadamente; que alivien en alguna medida la situación de desempleo de esta población; y que permitan que se equilibren las cargas económicas al interior de las familias, brindándole la oportunidad a los adultos que no están recibiendo actualmente ningún tipo de ingreso, de aportar a sus familiares.

### **3.3.7. Vivienda**

El 55% de la población residente lleva muy poco tiempo viviendo en los barrios del norte de Bucaramanga, aledaños a la Fundación, el 29% llevan entre seis y diez años y el 16% llevan once o más años allí. Entre los comportamientos sociales negativos del sector, los robos, las drogas y los crímenes, son los que más reportan presenciar los residentes. El 32% de las familias perciben su respectivo barrio, seguro y tranquilo.

Más de la mitad de la población residente vive en arriendo, el 41% son propietarios de sus viviendas y sólo el 3% son inquilinos en otro hogar. La mayoría habitan con sus respectivas familias y el 24 % la comparten con otras personas.

A partir de esto se puede decir, que los residentes perciben una exposición a condiciones desfavorables en su entorno, pero cuentan con la fortuna de vivir bajo un techo ya sea propio o arrendado.

La mayoría de familias del asentamiento Caminos de Paz, llevan viviendo allí un año aproximadamente y cada cambuche está organizado por familia; sólo hay un cambuche en donde viven dos familias juntas. En general, las familias perciben el asentamiento como un lugar tranquilo, sano y seguro y muy pocas reportan comportamiento sociales negativos como drogas, robos y violencia.

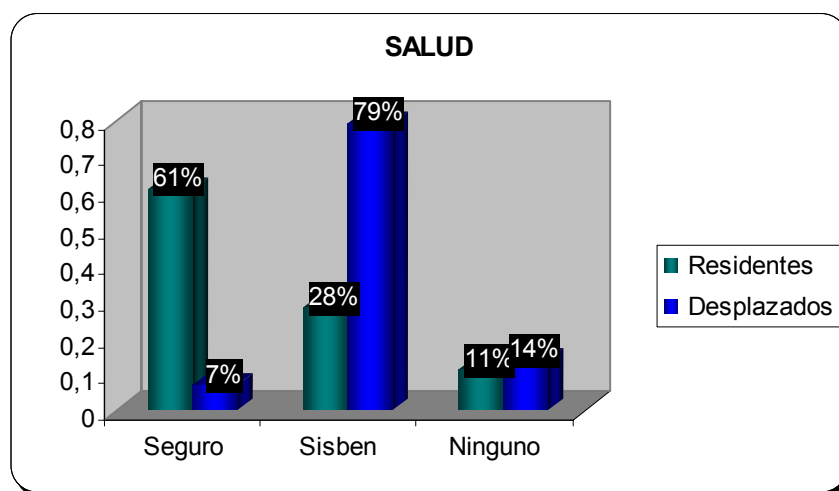
Los desplazados, a pesar de haber vivido situaciones de violencia difíciles en el pasado y a diferencia de lo que reportan los residentes, perciben su entorno seguro y tranquilo pero no cuentan todavía con un techo y una buena infraestructura de vivienda que les permita sentirse pertenecientes a un lugar determinado.

Darle solución al problema de vivienda propia para los residentes, implicaría solucionar también el problema de empleo y para los desplazados, la seguridad de un techo seguro y de un lugar estable a donde arraigarse implicaría ayuda estatal en financiación para vivienda así como mejores oportunidades para acceder a ingresos.

Se espera que con este proyecto se de solución al mejoramiento de ingresos y de acceso a empleos que repercutan en aumentar la calidad y cantidad de beneficios en todos los ámbitos.

### 3.3.8. Salud

**Gráfico 7. Salud**



**Fuente:** Datos procesados por el equipo de trabajo.

Es alentador que las familias de ambos grupos, en su mayoría, cuenten con un seguro de salud ya que para la intervención que se pretende realizar en este proyecto se requiere de

personas que ante cualquier quebranto tengan respaldo en este sentido. Algunas familias reportaron estar insatisfechas con sus respectivos seguros y la escasez de recursos económicos para movilizarse en caso de enfermedad; esta oportunidad de acceder a capacitaciones y futuros empleos permitirá aumentar los ingresos para solventar este tipo de gastos y las posibilidades de tener cobertura de calidad en salud.

El 39% de los residentes (incluyendo niños y niñas) no han sufrido enfermedades en los últimos meses. Entre las que reportan quienes no han gozado de buena salud recientemente están: gripas, enfermedades respiratorias, hepatitis, fiebres y “virosis”.

El 18% de los desplazados (incluyendo niños y niñas) han gozado de buena salud en los últimos meses; entre las enfermedades más comunes en este grupo están: las gripas, la diarrea, fiebres, enfermedades respiratorias y brotes en la piel.

El 63% de los niños y niñas residentes no han perdido peso, aparentemente, en los últimos meses. Para que aquellos que si han visto disminuido su peso sus familiares reportaron las siguientes causas: las enfermedades con un 43%, los malos hábitos alimenticios con un 39%, no saben la causa de la pérdida el 10%, la falta de alimentos en el hogar con el 5% y por estrés el 3%.

El 61% de los niños y las niñas desplazadas, según sus familiares cercanos, no han perdido peso últimamente y quienes si lo han hecho, atribuyen la causa a las enfermedades en un 61%, a la falta de alimentos en el hogar en un 22%, al estrés vivido después del desplazamiento en un 9%, a los malos hábitos alimenticios y causa desconocida en un 4% cada una.

A partir de estas cifras, se puede decir que el estado de salud de ambos grupos es normal dada las condiciones en las que viven, viéndose mayor afectación en el grupo de desplazados ya que carecen más de las necesidades básicas (buena alimentación y servicios públicos) y del apoyo en salud así como el hacinamiento al que se ven obligados. Es importante tener en cuenta que es muy frecuente encontrar la convivencia con animales lo que da mayor propensión a adquirir enfermedades.

### **3.3.9. Ayuda Humanitaria**

Los datos sobre la ayuda humanitaria son útiles para conocer las entidades que, de una u otra manera, han estado presentes, han mostrado interés y han velado por proteger, conservar y aumentar la calidad de vida de estas personas. Por lo tanto, quienes quieren unirse a este propósito pueden ponerse en contacto con las instituciones que se nombran a continuación para realizar una planeación contextualizada de las diferentes intervenciones que se pretendan crear.

El 80% de las familias residentes no ha recibido ayuda humanitaria de ningún tipo. El 20% restante ha recibido ayuda, de entidades como Visión Mundial, Fundación Romelio y ACODESI, en educación para sus hijos, psicológica, laboral y muy pocos en alimentación. En cambio el 70% de las familias desplazadas ha recibido ayuda humanitaria alguna vez de diferentes tipos: mercados, utensilios domésticos, dinero, ropa y medicamentos, entre otros, por parte de la Cruz Roja, de la Red de Solidaridad, de particulares, Pastoral Social y FENAVIT.

Esta información demuestra la variedad de acompañamiento que se ha otorgado a esta población vulnerable y es muy importante tenerla en cuenta para: primero, crear proyectos e intervenciones que den una continuidad a lo que ya se ha hecho con estos grupos; segundo, para que éstas no interfieran ni obstaculicen otras; por último, para “llenar” los vacíos más imperiosos en los que, hasta el momento, no se hayan creado iniciativas o soluciones por parte de estas entidades.

Como se puede ver, estos grupos necesitan más que paliativos para sus falencias debido a que las dificultades en alimentación, vivienda, empleo, salud, educación continúan existiendo, a pesar de las ayudas otorgadas. Esta población requiere de intervenciones trascendentales que les permita encontrar formas de vida mucho más dignas y que no generen dependencias, es decir, se debe pensar en soluciones formativas que les permitan a estos grupos autogestionar sus propias dinámicas de progreso, bienestar y supervivencia.

### **3.3.10. Prioridades**

Para las familias residentes, las prioridades, en orden de importancia son: el empleo, la educación, la vivienda, el bienestar familiar, la salud y la estabilidad económica. Para las familias desplazadas, las prioridades son: el trabajo, la vivienda, la educación, el bienestar familiar y la alimentación.

Como se puede ver las prioridades son muy parecidas para las familias de ambos grupos. Además es importante resaltar que la primera prioridad en orden de importancia es el empleo o el trabajo para los dos, y este dato es muy afortunado para este proyecto ya que hacia ese punto está dirigido principalmente su eje de acción: hacia la apertura y el mejoramiento de posibilidades laborales de la población en cuestión.

Como se dijo en párrafos anteriores, se espera que las otras prioridades puedan ser tenidas en cuenta indirectamente a través de este proyecto, mediante la consecuente estabilización de ingresos por la apertura de oportunidades laborales.

### **3.3.11. Situación de Desplazamiento de la Población**

Para poder diseñar una intervención más personalizada y acorde a las problemáticas específicas de la población, se realizó un formato aparte para las familias en situación de Desplazamiento. De acuerdo a éste, se encontró que de las 56 familias desplazadas que se encuestaron, el 43% tienen a sus hijos en la Fundación Romelio y están vinculados a ella directamente. Lo que implica que este porcentaje tiene acceso a los beneficios y servicios de esta Institución, además de la ventaja de poder ser ubicados fácilmente a través de ella, a diferencia de la dispersión que puede darse entre las familias que no pertenecen a ésta.

La mayoría de estas familias provienen originalmente de pueblos y veredas santandereanas; otras tantas del Departamento de Bolívar y Norte de Santander, algunas del Cesar, Arauca y Magdalena y muy pocas de Antioquia y Caquetá; las causas por las que se vieron forzados a salir de sus lugares de origen y desplazarse forzosamente fueron: el 35% por amenazas, el 31% por violencia, 11% por acciones de la guerrilla, otro 11% por efectos del conflicto entre las fuerzas armadas y las fuerzas al margen de la ley y el 11% final por causas no especificadas.

A partir de esto se puede deducir que la mayoría de familias desplazadas tuvieron que vivir experiencias difíciles de Guerra, que de acuerdo a la literatura sobre el impacto de estas situaciones sobre cualquier persona, generan estados emocionales y psicológicos negativos que repercuten en todos los ámbitos de relación del individuo. A pesar de que en las entrevistas iniciales no se hicieron evidentes comportamientos extremos de ansiedad o malestar en la mayoría de familias, es importante tener presente para las entrevistas de selección estas experiencias traumáticas e indagar sobre ellas más a profundidad para poder detectar si quedaron secuelas psicológicas que necesiten de un tratamiento especial y/o paralelo a las capacitaciones técnicas y humanas que se tiene planeadas hacer.

El 79% de familias desplazadas tuvieron que desplazarse por Goteo, es decir sin un grupo significativo de gente o sin su respectiva comunidad, lo cual le da más vulnerabilidad a estas personas ya que el hecho de no poder contar con un grupo de apoyo mientras se movilizan y al momento de llegar al lugar receptor, dificulta aún más el proceso: se sienten más solos, desarraigados y con menos “fuerza” para poder lidiar con todas las nuevas situaciones a las que deben enfrentarse.

El 84% de las familias migraron sólo una vez, es decir, salieron de sus lugares de origen directamente hacia la ciudad de Bucaramanga. Este dato es afortunado ya que las personas que deben desplazarse más de una vez, pasan por el malestar en primer lugar de migrar de su ciudad de origen así como de migrar de otros lugares en los que trataron de ubicarse sin lograr empezar un proceso completo de asentamiento.

El 79% de las familias no están dispuestas a migrar de nuevo de la ciudad de Bucaramanga, por lo menos voluntariamente, ya que sienten que han logrado en esta ciudad un proceso de gestión lo suficientemente prometedor como para seguir buscando suerte en otras ciudades. Muchas de estas familias han conseguido subsidio para vivienda, han recibido ayuda por parte de diferentes entidades, han asegurado parte de la educación de sus hijos en la Fundación Romelio y están tratando de comenzar de nuevo laboralmente. Esto, además de ser un hecho prometedor y positivo para estas familias, augura estabilidad de la población para el proyecto que se pretende implementar.

## 4. ESTUDIO DE PREINVERSIÓN

Este capítulo estará dedicado al estudio de preinversión para el montaje de una planta de confecciones que ofrezca el servicio de ensamble a empresas que confeccionan prendas infantiles en tejido de punto.

### 4.1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado presentará algunas variables económicas y sociales claves para el proyecto y profundizará en ellas a medida que se requiera conocer información del medio en el que participará la planta de confecciones para poder pronosticar tendencias y futuros comportamientos.

El estudio se adelantará mediante la presentación y análisis de los siguientes elementos: *identificación del bien o servicio, demanda, oferta, precio y comercialización.*

#### 4.1.1. Identificación del Bien o Servicio

**4.1.1.1. Usos** El servicio que se ofrecerá en la planta de confecciones es la capacidad instalada para ensamble de prendas en tejido de punto. Este servicio lo utilizan las empresas para aumentar su capacidad de producción. Es lo que comúnmente se conoce como “maquila”. A veces este término está mal usado porque hay varios niveles de maquila y generalmente no se hace la diferencia entre estos.

La maquila es un servicio que puede ser prestado por diferentes tipos de empresa y a diferentes mercados. Las grandes empresas maquilan a clientes internacionales o nacionales. Las micro y pequeñas empresas o “talleres satélite” maquilan a empresas locales, las cuales pueden ser maquiladoras internacionales o empresas con marca propia que requieren apoyo en algunos meses para ampliar su producción. Los talleres satélites pertenecen a un sector informal y sólo realizan la tarea de ensamblar la prenda; es común que los dueños sean operarios que trabajaron en alguna empresa de

confecciones y decidieron independizarse manteniendo la mentalidad de empleados, pero con la maquinaria instalada en sus casas.

**4.1.1.2. Usuarios** Los usuarios de este servicio son empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga que confeccionan prendas en tejido de punto. Se puede decir que todas las empresas en algún porcentaje lo hacen porque al tener gran variedad de líneas, prendas y estilos, la misma moda casi obliga a tener dentro de su muestrario prendas en tejido de punto.

Las empresas adquieren este servicio en los meses de temporada o en los que tienen alta producción, ya que no logran satisfacer la demanda. Confecciones es un negocio que se mueve más a final de año, si se habla del mercado nacional. Las empresas, ante esta situación, adoptan diferentes estrategias: Hay unas que sólo trabajan así, ya que logran reducir los costos de operación, manejo de personal, evitan la inestabilidad del mercado, etc.; hay otras que acuden a los talleres satélites en meses de alta temporada y otras procuran tener exclusividad sobre estos, a quienes dan trabajo casi durante todo el año. Por esta razón, los empresarios se preocupan por su disponibilidad.

Existen diferentes estilos para manejar el pago de este servicio y parece que, de alguna manera, se aprovecharan de la falta de capacidad de negociación de las personas que manejan estos talleres: Algunas empresas pagan de contado o contra entrega, semanal, quincenal y hasta mensual y no habiendo estándares en este tipo de negocio se presta para que haya una competencia desleal por parte de los empresarios por tener sus talleres satélites. Es importante mencionar que esto se presenta porque las empresas y los talleres satélites no saben costear el valor del minuto de producción, que muchas veces por haber tantas variables en este sector difiere en cada empresa.

El segmento que se eligió en este proyecto y que puede estar en mayor capacidad de adquirir el servicio, son las empresas cuyas ventas para el año 2003 estuvieron por encima de los 500 millones de pesos. Esto indica que al ser un sector tan cíclico deben tener picos de producción en los cuales puedan necesitar del servicio. Además, se mencionaba anteriormente acerca del mercado nacional, el cual actualmente está bastante competido afectando la operación del negocio de los confeccionistas. Uno de los

cambios ha sido que las cadenas de almacenes, los mayores clientes nacionales de las empresas de confecciones están desarrollando sus propias marcas y utilizando sus propios talleres para aumentar su control y ganancias en la cadena. Esta situación, sumada a los fenómenos de globalización ha forzado a los empresarios a mirar hacia los mercados internacionales. Un mercado que está creciendo y está siendo atractivo para las empresas de este segmento, muchos de ellos ya teniendo interesantes participaciones y exportaciones al exterior.

**4.1.1.3. Presentación** Para explicar en detalle, cómo se prestará el servicio se ha dispuesto un diagrama de flujo del servicio (ver cuadro 7) para entender mejor los procesos y detalles desde que el cliente llama a solicitar el servicio hasta que se le entregan las prendas ensambladas.

**Contacto** Esto corresponde al mercadeo, la venta y publicidad del servicio, la presentación de un portafolio empresarial, identificando los posibles clientes para iniciar un diálogo directo con cada uno de ellos, en el que darán muestras y especificaciones de las prendas que desean se les ensamben.

**Evaluación** En esta etapa se analizan cada uno de los parámetros que el cliente da, se miden tiempos, capacidad, volúmenes de producción y precios. Se concluye qué tan factibles y rentables son; si se ve que es favorable, se procede a realizar una muestra en iguales condiciones a la que fue entregada.

**Aprobación** La prenda previamente realizada, es llevada para que el cliente la valore, y según su criterio la apruebe y de luz verde en la parte técnica para la posible firma de un contrato.

**Negociación** Después de la aprobación técnica, se inicia la negociación de las condiciones del contrato, tiempos de entrega, condiciones del pedido, valor del pedido, etc. Al llegar a un acuerdo se procede a la firma del contrato.

**Orden de Producción** Se emite una orden de producción, la cual contiene las especificaciones de la prenda a ensamblar, la referencia, el nombre de la empresa con quien se hizo el negocio, etc.

**Entrega de materiales** El cliente deberá hacer llegar el material necesario para el ensamble de la prenda a las instalaciones, haciéndose responsable de la mercancía hasta que ésta se encuentre en nuestras manos, donde se firmará un recibido del material, el cual tendrá como información el número y tipo de prendas recibidas, la persona que lo entrega y la persona que lo recibe.

**Programación** A cada operario(a) le será entregada una programación general de la producción (diagrama de flujo del proceso), haciéndola más detallada en la parte del proceso que cada uno(a) interviene, adjuntándole: volúmenes de producción, especificaciones de tiempos, máquinas y calidad.

**Producción** Se inicia el ensamble haciendo la repartición ordenada y oportuna de la materia prima y los insumos necesarios para trabajar, según la orden de producción y la programación que se haya hecho de la misma.

**Verificación de calidad** Se hace una verificación exhaustiva de las prendas, observando que los parámetros indicados por el cliente estén más que satisfechos.

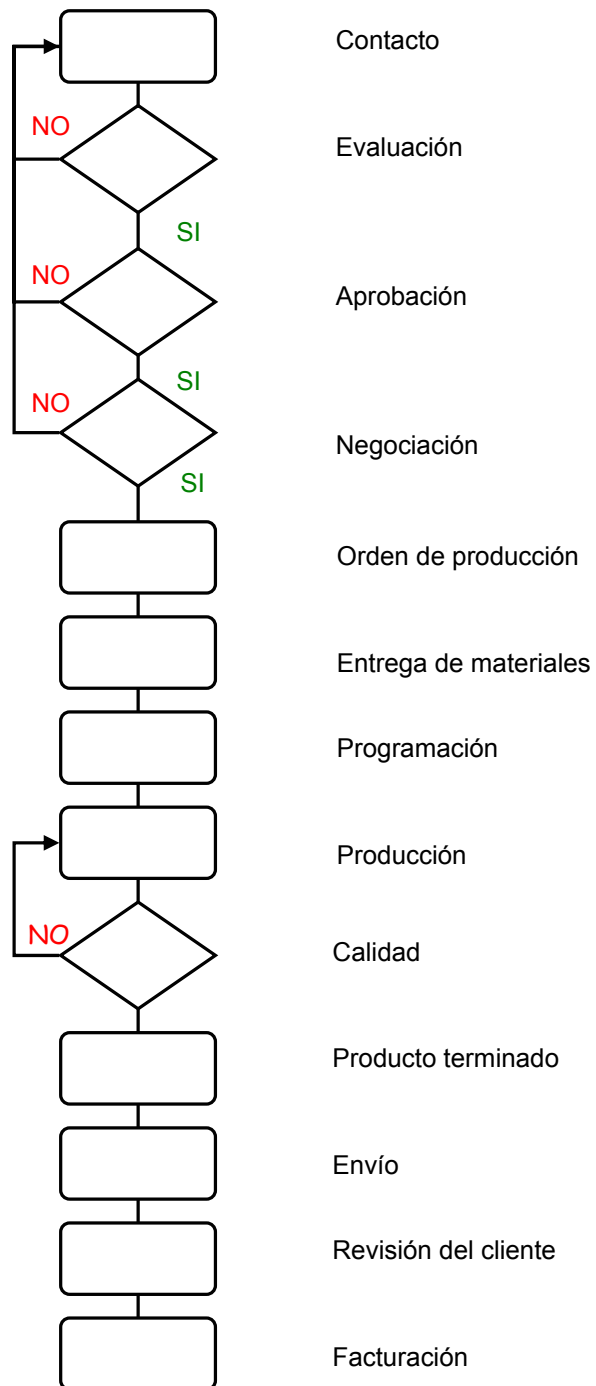
**Producto terminado** Una vez hecha la inspección de calidad y siendo esta satisfactoria, la prenda es llevada a la bodega de producto terminado, donde descansa hasta que la producción del pedido sea terminada.

**Envío** Al terminar la producción todas las prendas son devueltas al cliente, teniendo muy en cuenta la logística de este proceso, con las responsabilidades que implica.

**Revisión del cliente** El cliente revisa y verifica que el producto entregado sea el que pidió en cantidades y especificaciones.

**Facturación** Una vez el cliente queda satisfecho con nuestro servicio se procede al proceso de facturación y pago por nuestro trabajo.

**Cuadro 7.** Diagrama de Flujo del Servicio



**Fuente:** Información Procesada por los autores

#### **4.1.2. Servicio**

Para prestar este servicio, lo más importante es contar con operarios calificados y maquinaria adecuada. Este, no requiere de mucha materia prima logrando disminuir algunos procesos en la empresa como compras, manejo de proveedores, telas, diseño, etc. Y como es uno de los procesos claves del negocio, permitirá adquirir experiencia e ir poco a poco proyectando la planta para que a futuro abarque otro servicio más hasta ofrecer un producto diseñado e inclusive seguir maquilando pero a clientes internacionales.

El servicio varía según los clientes: hay empresas que le dan a quien les preste el servicio, todo lo necesario: telas cortadas, hilos, botones, ficha técnica, etc. Hay empresas a las no les gusta que les entreguen el producto terminado, simplemente ensamblado. Por el contrario, hay otras que si trabajan conjuntamente con sus talleres, enseñándoles las operaciones, especificaciones de calidad, métodos para que puedan prestar un buen servicio, destacando la diferencia de relaciones entre la empresa con el taller satélite. En este punto se ve la posibilidad de prestar algunos servicios adicionales según las necesidades de los clientes, lo cual se ampliará en el análisis del mercado.

**4.1.2.1. Sustitutos** Es indispensable aclarar que el ensamble de prendas es un proceso obligatorio para la producción en confecciones. Como se plantea ofrecer este servicio no puede haber sustitutos.

**4.1.2.2. Complementarios** Para que se pueda ofrecer este servicio es necesario que existan empresas que confeccionen prendas de vestir, las cuales tienen como objeto social el diseño y comercialización y/o son empresas manufactureras que requieren ampliar su capacidad instalada.

**4.1.2.3. Sistemas de Distribución** El servicio de ensamble se realiza entre empresas y se hace en forma directa, mediante el transporte por parte del cliente de la tela e insumos a la maquiladora. De igual manera después de ensambladas las prendas, es responsabilidad de la misma devolverlas al cliente inicial.

**4.1.2.4. Precios y costos** Este servicio tiene precios variables. Hay empresas que pagan por prenda y otros que lo hacen por minuto. Las pocas empresas que manejan el valor minuto prenda, pueden calcular con mayor precisión, de acuerdo a lo que su producción pague por el servicio, oscilando entre \$50 y \$180. Si la empresa maneja el pago de este servicio por prenda, se hace muy complejo la estimación del precio de esta manera porque depende de la prenda, talla, tela, línea (niño, niña o bebe), estilo, referencia, unidades producidas, etc.

Los costos de producción sí dependerán del número de operarios y máquinas que la planta vaya a tener, el personal administrativo, el consumo de energía, los servicios, el sistema de producción, la tecnología escogida, etc.

A medida que avance el estudio se podrá profundizar con mayor exactitud en estos temas.

#### **4.1.3. Análisis del Mercado**

Luego de tener identificado el servicio y con el fin de tener información primaria para analizar el mercado, su entorno y las diferentes variables que determinan el comportamiento del servicio de ensamble en el Área Metropolitana de Bucaramanga se diseño y aplico una encuesta<sup>7</sup>, a las empresas de confecciones del sector infantil. La interpretación de los resultados se desarrolla en el presente ítem.

A continuación, se describe el comportamiento de la demanda y la oferta, el precio y los canales de comercialización que actualmente inciden en la prestación del servicio de maquila. A su vez se aprovechara el tiempo de las encuestas para recopilar información paralela que permita conocer mas a fondo los detalles que existen actualmente sobre este servicio.

**4.1.3.1. Trabajo de Campo** El trabajo de campo se realizó continuamente y dependía de la gestión que se pudiera realizar con los empresarios para que permitieran visitar sus fábricas y hablar con ellos o con los ingenieros de producción. Para esta labor fue muy útil

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 7. Encuesta

la participación de uno de los autores en el diplomado “Gestión de la Producción en Confecciones” organizado por el Sena e Industrias CHICCO Ltda., con EAFIT e Inexmoda, reconocidas instituciones de Medellín. En este diplomado, que comenzó en enero y que va hasta julio de 2004, están participando varias empresas importantes del sector infantil. Este espacio facilitó que el empresario estuviera abierto a contestar las encuestas, fuera conociendo poco a poco el proyecto y también se refiriera al equipo del proyecto con empresarios que no participaban del diplomado.

Cuando se planeó entrar a algunas empresas directamente, se notó que algunos empresarios del Área Metropolitana de Bucaramanga son celosos y misteriosos con la información de sus plantas, negando la posibilidad de atender la entrevista o mostrando que no estaban interesados en el proyecto

**Tabla 1.** Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
<b>Población</b>	Empresas que confeccionan prendas infantiles en tejido de punto
<b>Segmento</b>	Empresas que facturaron mínimo 500 millones de pesos en el año 2003. <sup>8</sup>
<b>Universo</b>	34
<b>Método de encuesta</b>	Muestreo por conveniencia
<b>Encuestas realizadas</b>	14
<b>Ubicación geográfica</b>	Área Metropolitana de Bucaramanga

Fuente: Datos procesados por los autores

El muestreo por conveniencia se utiliza cuando el mercado no permite diseñar y aplicar un esquema muestral. Esto se reflejó en este tipo de empresas porque no se podía garantizar la recopilación de todos los datos requeridos por la encuesta. Algunas se descartaron por no haberse completado la totalidad de la misma. De igual manera, las estadísticas e inferencias presentadas a continuación se hacen solo de la muestra (empresas encuestadas) y no para el universo porque el método aplicado no estima el error, ni el nivel de confianza.

<sup>8</sup> Fuente: Cámara de Comercio

**Tabla 2.** Empresas de Confección del Área Metropolitana de Bucaramanga.

No.	EMPRESA	VENTAS	ESCOGIDAS
1	INDUSTRIAS CHICCO	\$ 5.601.565.800	\$ 5.601.565.800
2	C.I. PRODITEXCO S.A.	\$ 4.078.213.994	\$ 4.078.213.994
3	BABY'S DRESS LTDA.	\$ 3.644.890.903	
4	MAYATEX	\$ 2.880.473.601	\$ 2.880.473.601
5	CREACIONES BORDINO LIMITADA	\$ 2.235.045.000	\$ 2.235.045.000
6	CREACIONES MELLIZ	\$ 1.936.159.368	\$ 1.936.159.368
7	C.I. NILZA LTDA.	\$ 1.888.657.273	\$ 1.888.657.273
8	CREACIONES DONALD LTDA.	\$ 1.811.570.657	\$ 1.811.570.657
9	CREACIONES MIS BORDADOS LTDA.	\$ 1.790.000.000	
10	CREACIONES PERIQUITA	\$ 1.684.897.999	\$ 1.684.897.999
11	SUSY FASHIONS LTDA.	\$ 1.645.832.895	
12	DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA.	\$ 1.512.324.000	
13	MELISSITA Y PICASSITO	\$ 1.420.368.000	\$ 1.420.368.000
14	DINAMICAS INVERSIONES LTDA.	\$ 1.295.306.000	\$ 1.295.306.000
15	RODRIGUEZ DE MORENO ESPERANZA	\$ 1.227.096.000	
16	INDUSTRIAS KIDS LTDA.	\$ 1.185.434.312	\$ 1.185.434.312
17	INFANTILES INGAPARUCA LTDA.	\$ 1.173.428.000	\$ 1.173.428.000
18	DEPORTES VERA LIMA & CIA LTDA.	\$ 1.095.673.717	
19	INFANTILES FLIPPER LTDA.	\$ 1.031.882.000	\$ 1.031.882.000
20	C.I. CREACIONES MI NENITA LTDA.	\$ 978.288.430	
21	CREACIONES HENAR LTDA.	\$ 839.591.918	
22	MUJICA ARCINIEGAS EDUARDO JOSE	\$ 818.071.000	
23	CABAÑA DEL JEAN LTDA.	\$ 772.568.194	
24	C.R. FASHION FACTORY LTDA.	\$ 562.863.920	
25	CONFECCIONES EL NOGAL LTDA.	\$ 630.415.117	
26	CREACIONES XIMENA LTDA.	\$ 624.513.000	
27	CARDENAS FLOREZ LUZ MARINA	\$ 620.381.000	
28	MORENO RODRIGUEZ JAVIER ENRIQUE	\$ 608.703.000	
29	ROJAS JAIMES DANIEL	\$ 573.368.000	
30	M Y H LTDA.	\$ 545.791.308	
31	MUÑEQUITOS LTDA.	\$ 524.888.956	
32	CONINCOL	\$ 514.739.000	
33	PRADILLAS GOMEZ CARLOS ALONSO	\$ 514.275.000	
34	CONFECCIONES MARACUARIO LTDA.	\$ 512.817.807	\$ 512.817.807
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 48.780.095.169</b>	<b>\$ 28.735.819.811</b>

Fuente: Cámara de Comercio 2003

En la tabla 2 se observa la lista de las 34 empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga que facturaron 500 millones o más en el año 2003. Este criterio se escoge por la relación directa que hay entre el número de unidades producidas por la empresa y

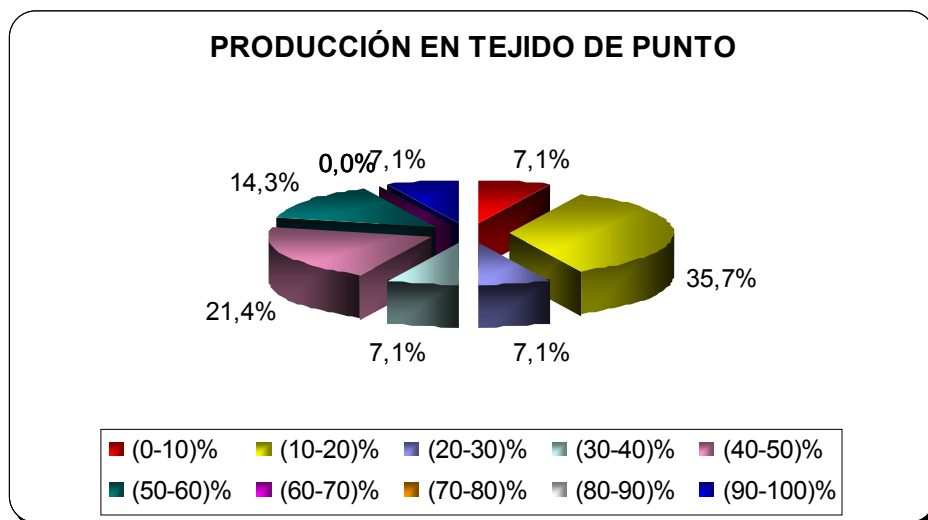
sus ventas permitiendo conocer también cuales son las que tienen un mayor volumen de producción. Es importante mencionar que las empresas pertenecientes a este segmento, confeccionan en algún porcentaje prendas en tejido de punto. Precisamente, la pregunta filtro para realizar la encuesta era si confeccionaban prendas infantiles con tejido de punto.

De la anterior lista se debe mencionar que las ventas de las 14 empresas encuestadas equivalen al 50% de las ventas de las 34 empresas. Sólo las primeras 10 empresas tienen el 55% de las totales del grupo.

**4.1.3.2. Resultados de la Encuesta** La encuesta realizada a las 14 empresas que confeccionan prendas infantiles en el Área metropolitana de Bucaramanga, permitió obtener información primaria sobre los diferentes elementos que se deben tener en cuenta para definir aspectos como: oferta, demanda, precio y canales de comercialización. A continuación se presentan los resultados.

### Confección de Prendas en Tejido de Punto

**Gráfico 8.** Confección de Prendas en Tejido de Punto



Fuente: Datos procesados por los autores

El Gráfico 8 muestra cuántas empresas encuestadas y qué porcentaje de su producción lo destinan para prendas en tejido de punto. Para destacar:

El 35 % de las empresas encuestadas tienen de un 10% a un 20 % de su producción en tejido de punto.

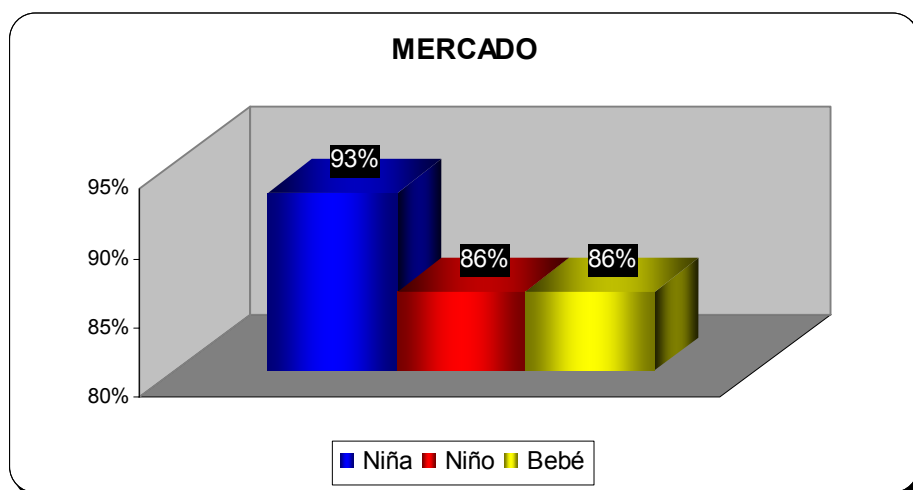
Asimismo, el 21% de las empresas encuestadas confeccionan entre un 40% y 50% de prendas en tejido de punto.

Finalmente, un 14% de las empresas encuestadas destinan para su producción, entre un 50 y 60% de prendas en tejido de punto.

NOTA: es importante tener en cuenta que las empresas de confecciones en un mínimo o alto porcentaje, tienen prendas en tejido de punto, equivalente en su mayoría a prendas superiores y de bebé. A su vez, la moda les demanda ofrecer dentro de sus múltiples referencias prendas en tejido de punto.

### Líneas de Confección

**Gráfico 9.** Mercado



Fuente: Datos procesados por los autores

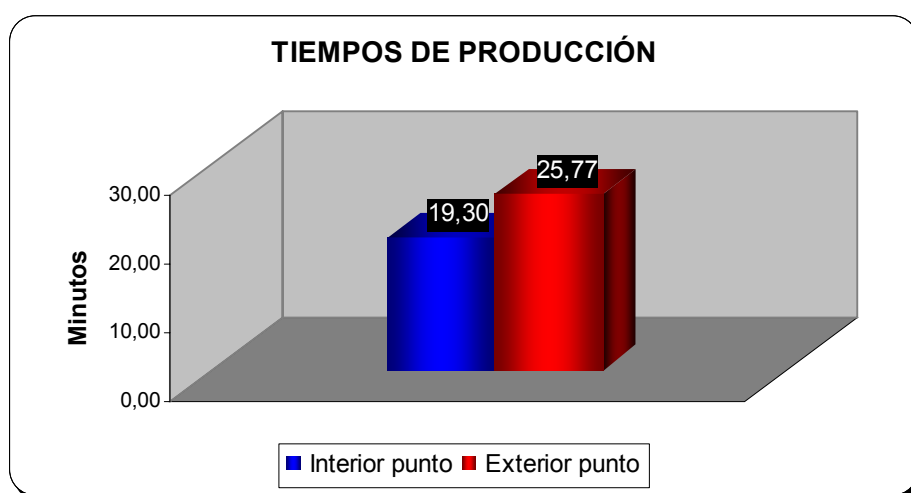
Para el sector infantil, se manejan 3 líneas generales: niña, niño y bebé. Para ir conociendo aun más a las empresas encuestadas, es importante saber qué porcentaje de su producción es para cada línea o inclusive ver si hay empresas que se especializan en una sola.

El 86% de las empresas encuestadas confeccionan prendas para las líneas de niño y bebé, de igual manera, un 93% de las empresas encuestadas confeccionan la línea para niña, permitiendo concluir que la mayoría de estas tienen las 3 líneas.

NOTA: Se debe resaltar que para confecciones hay prendas de alta moda, moda media y básica. Esto permite tener una idea de los tiempos de confección, asociado con el valor agregado de las prendas y la cantidad de referencias y estilos que se pueden encontrar según los clientes. (Colecciones, etc.)

**Producción** En esta parte se quiso conocer qué tipos de prenda confeccionaban, cuáles eran los tiempos de producción, la cantidad a la semana, qué porcentaje de esa producción enviaban a taller y cuánto pagaban por ese servicio. Se debe aclarar que algunas de las empresas encuestadas pagan por minuto de confección y otras un total por prenda.

**Gráfico 10.** Tiempos de Producción



Fuente: Datos procesados por los autores

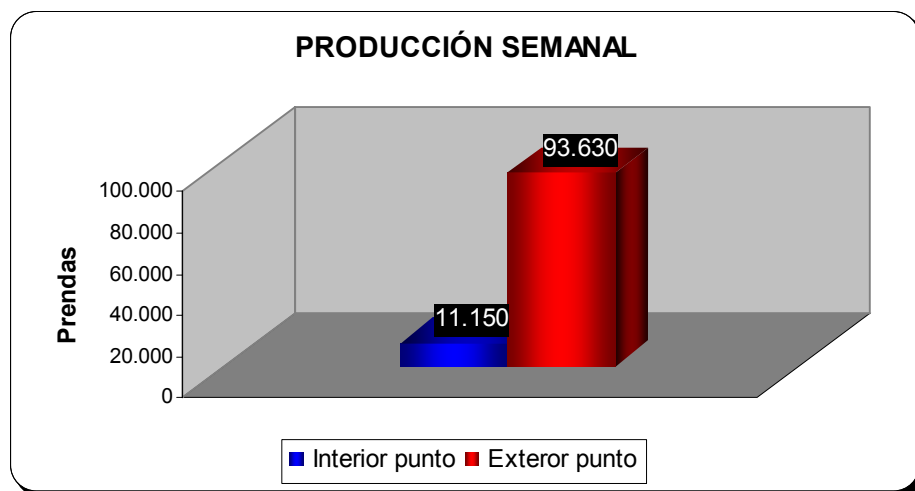
Para poder estandarizar los tiempos de producción, se organizaron 2 familias de prendas: exterior e interior punto

- Exterior punto:  
Bebé: mamelucos, pantalón con pie, cobija, baticas, pijamas,  
Niño(a) y bebé: polos, t-shirt, busos.
- Interior punto:  
Bebé: camisillas, top, body interior, cucos, calzoncillos, bóxer, panties,

Es importante tener en cuenta que el rango de tiempos de producción puede ser grande debido a la complejidad de la prenda, el número de operaciones y de accesorios. Hay empresas que manejan prendas de línea y de moda, pero para este caso se tomó el promedio del total de las prendas que se confeccionan actualmente.

Las prendas que se confeccionan en interior punto tienen un promedio de 19,30 minutos y las de exterior punto de 25,77 minutos.

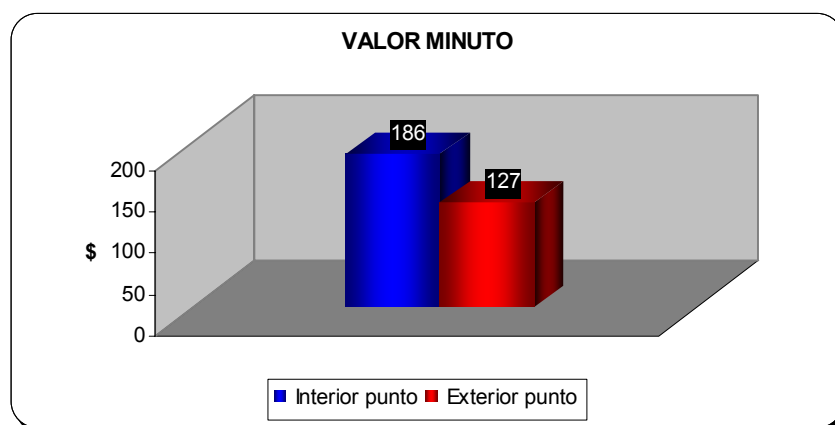
**Gráfico 11.** Producción Semanal



**Fuente:** Datos procesados por los autores

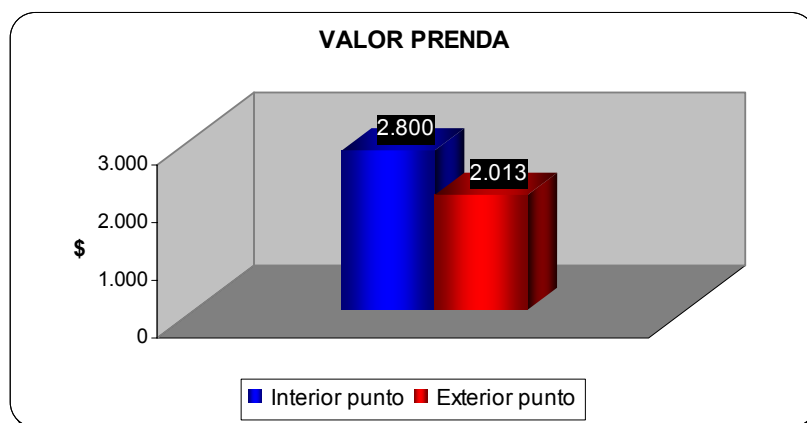
Las empresas encuestadas representan un 50% de las ventas del sector, produciendo 11,150 prendas semanales de interior punto y 93,630 de exterior punto. Los autores estiman que el número total de prendas confeccionadas en el área metropolitana de Bucaramanga es aproximadamente el doble. (209.560)

**Gráfico 12.** Valor Minuto



**Fuente:** Datos procesados por los autores

**Gráfico 13.** Valor Prenda



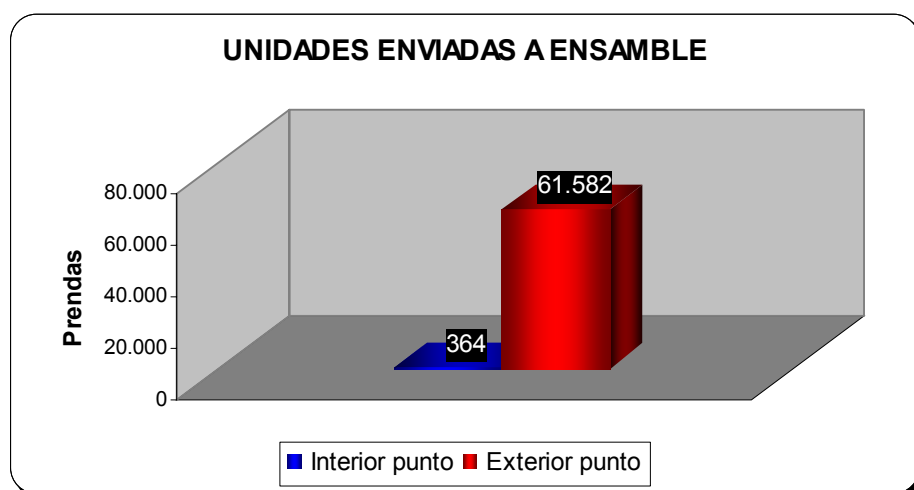
**Fuente:** Datos procesados por los autores

Estos dos Gráficos son interesantes. Por un lado, se muestra que en las empresas encuestadas pagan a \$127 pesos el minuto confeccionado para prendas en exterior punto

y a \$186 el minuto para interior punto. Este valor no es estándar debido a que cada empresa tiene su propia manera de negociar con los talleres y sus propias tarifas. Además, eso depende de cuál empresa es la que está enviando ese tipo de prenda. Paralelamente, por comentarios realizados en las entrevistas, las empresas tienden a no tercerizar algunas prendas por el cuidado que requiere la manipulación de este tipo de tejido y/o la desconfianza que hay por parte de algunos empresarios hacia los talleres existentes.

Por otro lado, las empresas encuestadas que pagan por prenda lo hacen a \$2.800 la unidad en tejido de interior punto y \$2.013 la unidad en tejido de exterior punto.

**Gráfico 14.** Unidades Enviadas a Ensamble Semanalmente

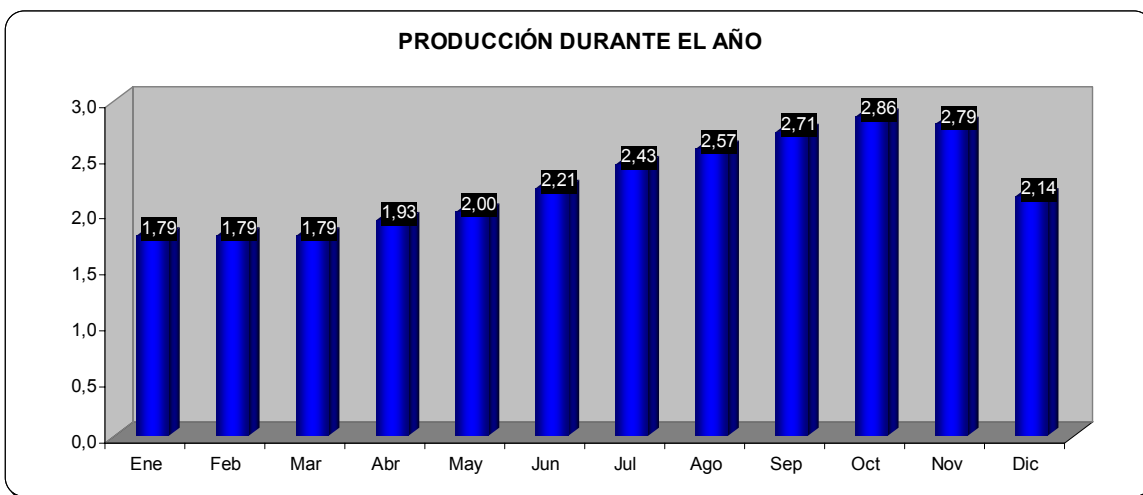


Fuente: Datos procesados por los autores

Actualmente, las empresas encuestadas envían a ensamble un total de 61.582 prendas en exterior punto y 364 en interior punto. Estimando el doble de prendas, aproximadamente 124.000, se tiene el mercado actual de prendas enviadas a ensamble por el grupo de las 34 empresas.

**Nivel de Producción Durante el Año** En este aspecto, se buscaba conocer el comportamiento de la producción en los diferentes meses del año. La clasificación es 1: baja; 2: media y 3: alta. A continuación se presenta el comportamiento de la producción en las empresas encuestadas.

**Gráfico 15.** Producción Durante el Año



Fuente: Datos procesados por los autores

Como se puede observar, el primer semestre del año hasta mayo mantiene una producción baja y media. Luego, para el segundo semestre del año empieza a incrementar la producción hasta tener los meses más altos en septiembre, octubre y noviembre. Diciembre, vuelve a ser un mes de mediana producción. Este gráfico, permite detallar el ciclo que hay en el sector confecciones.

NOTA: Este es el comportamiento de las empresas encuestadas, teniendo en cuenta las que exportan y las que atienden mercado nacional. Hay algunas empresas que están buscando negocios de maquila o producto diseñado en el exterior para compensar el comportamiento del mercado nacional. Por esta razón, se recomienda identificar individualmente el comportamiento de las empresas, criterio a tener en cuenta cuando opere la planta.

## **OFERTA**

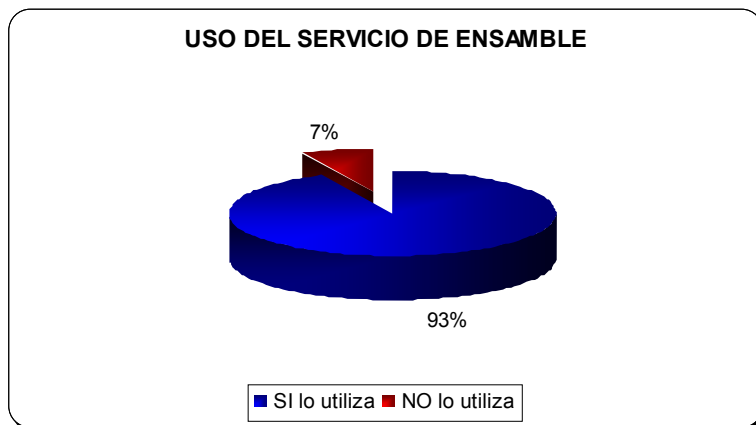
Al ser este un proceso indispensable en la producción de prendas de vestir, se podría pensar que todas las empresas que realicen maquila son competencia, por lo tanto se tiene que aclarar que, depende de las características de la planta, para definir las como competencia o no.

La competencia más cercana son los “talleres satélite” del Área Metropolitana de Bucaramanga, ya que mediante este proyecto se quiere aprovechar algunas debilidades que estos tienen. Cuantificarlos fue muy complicado porque no hay registro legal de sus operaciones y además, algunas empresas consideran esta información como confidencial. Lo que se pudo determinar era cuántos talleres aproximadamente, utilizaban las empresas durante el año (los que respondieron) y se les preguntó en especial a los que trabajan 100% sólo con talleres, que estimaran cuántos existían. Yolanda Pedraza, propietaria de Industrias Kids, que actualmente trabaja con 60 talleres satélite, dijo que debe haber unos 500 en el sector. Igualmente, Guiomar Barajas, Gerente y socia de Zarzamora, afirmó que podrían ser hasta 1000.

La incertidumbre se presenta porque los lugares de trabajo están en las residencias de los(as) operarios(as), quienes se agrupan máximo de a 3 para atender a una empresa o varias en específico, a las que les cobran por tarea o a “destajo”. Estas condiciones de informalidad dificultan determinar con precisión la oferta del sector. Se logró averiguar sobre otros temas de interés como son: la calidad del servicio, los criterios de selección de las empresas y la frecuencia de utilización del servicio

## Servicio de Ensamble

**Gráfico 16.** Uso del Servicio de Ensamble

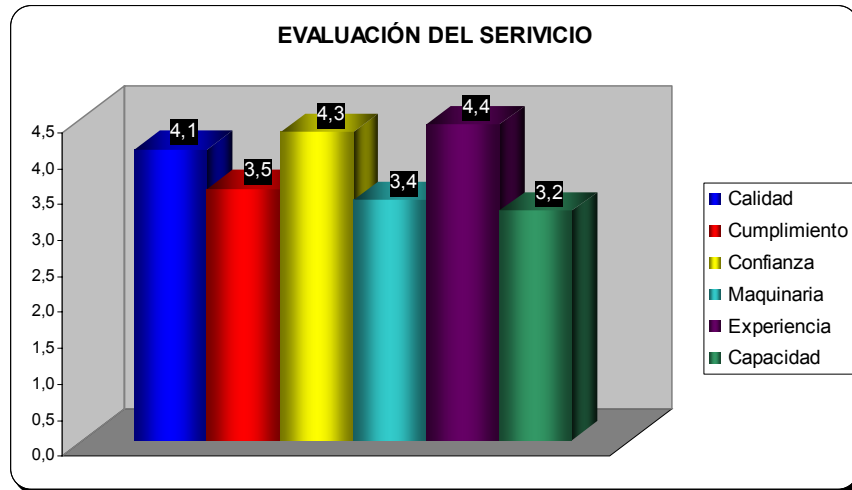


**Fuente:** Datos procesados por los autores

El 93% de las empresas encuestadas, utilizan el servicio de ensamble. Paralelamente, algunas empresas manifestaron que no lo hacen porque quieren controlar el 100% de la producción con respecto a calidad, uniformidad, cumplimiento, manejo de telas, etc.

En el siguiente Gráfico se puede observar la evaluación que hacen las empresas con respecto al servicio de ensamble que reciben actualmente. Se hizo respecto a criterios de calidad, cumplimiento, confianza, maquinaria, experiencia y capacidad de producción. Esto con el fin de identificar las posibles debilidades de los talleres del sector. Se calificó de 1 a 5, siendo 5 la más alta.

**Gráfico 17.** Evaluación del Servicio

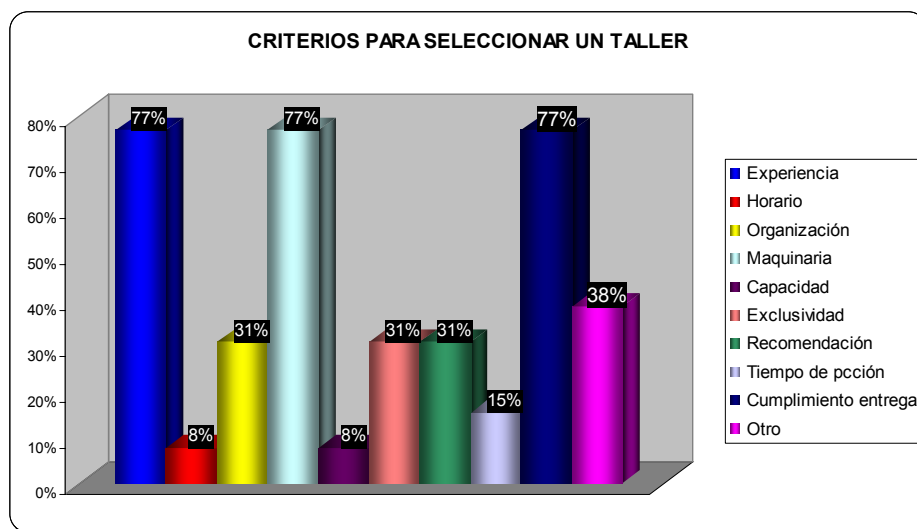


**Fuente:** Datos procesados por los autores

Los aspectos que las empresas han calificado como regular son: capacidad de producción, maquinaria y cumplimiento. Esto debido al número y clase de maquinaria, ya que tienen pocas y de baja tecnología. Además, existe una cultura de incumplimiento por parte de los talleres con las fechas de entrega, pues a veces se comprometen con más pedidos sin existir una planeación y conocimiento de su capacidad para hacerlo.

Por el contrario, las empresas encuestadas valoran como “buena” algunos aspectos como: calidad, confianza y experiencia. Esto se debe a que las personas dueñas de los talleres han sido operarias que han trabajado varios años como empleadas, salen y montan su taller. Esto les permite conocer sobre las operaciones y métodos de las empresas y garantizar calidad. El aspecto de confianza es bastante relativo porque varias empresas manifestaban que, si trabajaban con determinado taller era porque sabían que era confiable, que tenían una relación estable y de fidelidad.

**Gráfico 18.** Criterios para Seleccionar un Taller



**Fuente:** Datos procesados por los autores

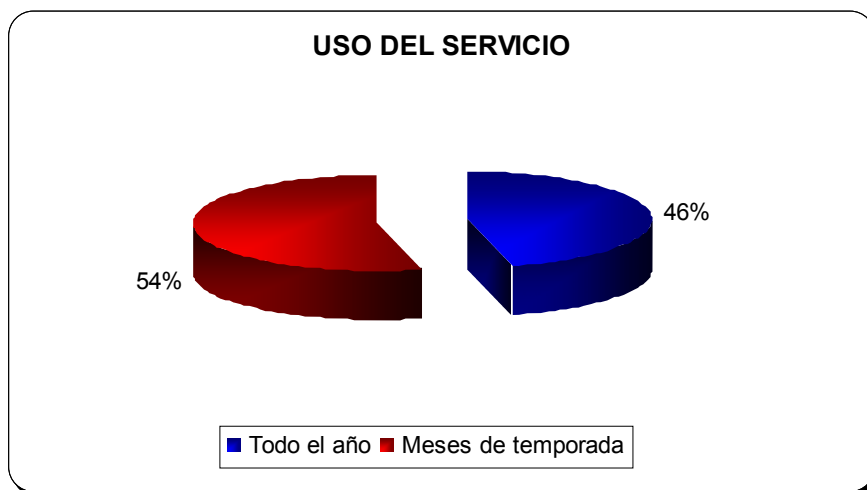
Con esta pregunta se pretendía conocer los criterios que las empresas encuestadas tienen para seleccionar los talleres satélite con los que van a trabajar. De las posibles respuestas, se escogían las 3 de mayor importancia.

Se resalta la experiencia, la maquinaria y el cumplimiento como los más importantes, se debe aclarar que con respecto a la maquinaria, las empresas verifican que tengan maquinas que les permita realizar las operaciones necesarias para la prenda que les envían. Además, es interesante ver que aunque califican como “regular” el cumplimiento y lo manejan como criterio de selección, parece un tema que no tiene mucha solución con los talleres actuales.

También es importante mencionar que para las empresas, la organización, la exclusividad y la recomendación son criterios importantes cuando seleccionan un taller. Hay empresas que prefieren tener talleres todo el año, a los cuales les dan trabajo continuamente. Esto se hace para poder cumplir con los pedidos que hacen los clientes en el segundo semestre del año y tener la tranquilidad que se van a mantener con la empresa a pesar que reciban mejores ofertas. Además, se cuidan mucho pidiendo referencias de otras

empresas que ya hubiesen adquirido el servicio con el fin de minimizar sorpresas y riesgos.

**Gráfico 19.** ¿Cuándo Usa el Servicio?

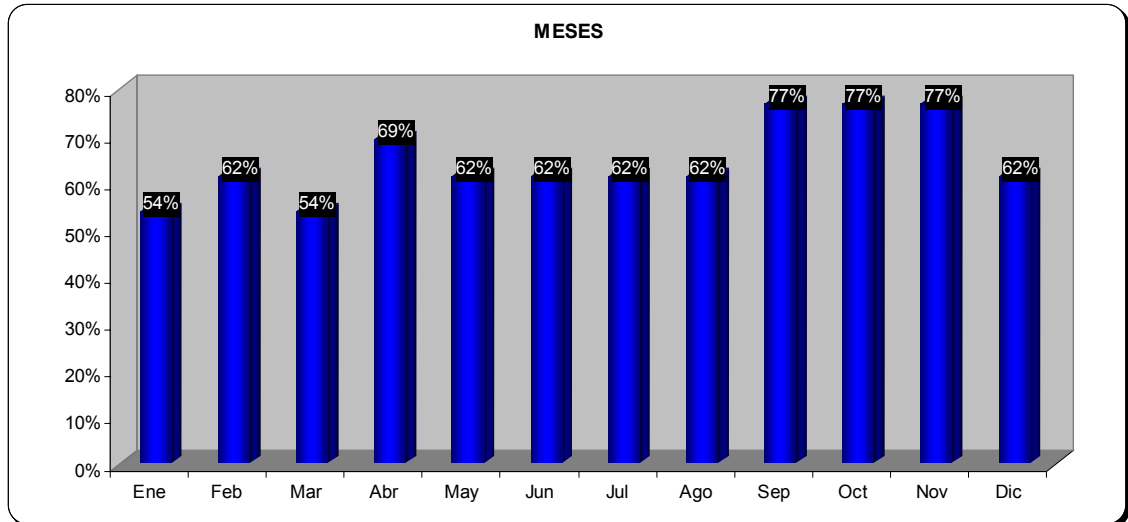


**Fuente:** Datos procesados por los autores

Es clave saber, en qué época del año las empresas encuestadas usan este servicio, independientemente de cómo se comporte la producción, ya que las estrategias varían para cada empresa.

El 46% de las empresas toman el servicio durante todo el año. Así mismo, el 54% lo hacen sólo en meses de temporada. Se recuerda, que los meses de temporada no son los mismos para todas las empresas, ya que depende del mercado que atiendan: nacional, exportación, o si hay algún evento especial durante el año que influya como las primeras comuniones.

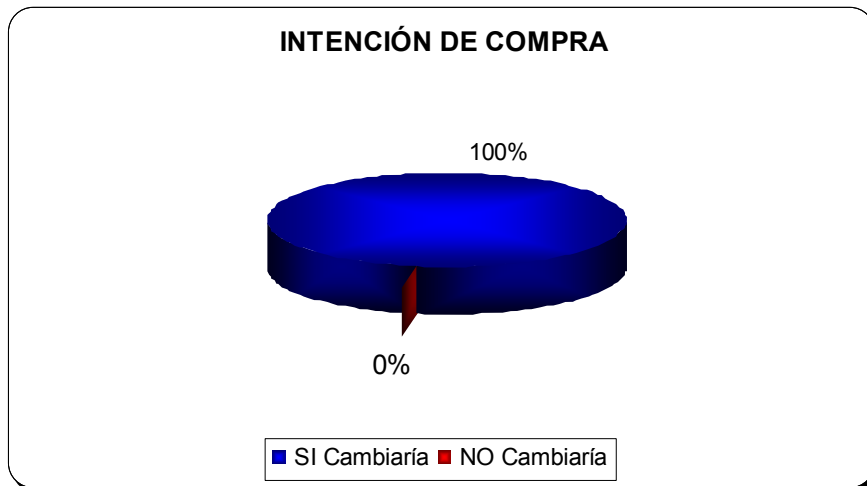
**Gráfico 20.** Porcentaje Mensual de Uso del Servicio



Fuente: Datos procesados por los autores

## DEMANDA

**Gráfico 21.** Intención de Compra



Fuente: Datos procesados por los autores

Es indispensable conocer si las empresas encuestadas tienen la intención de adquirir el servicio, para lo cual se les preguntó: ¿cuáles eran las características ideales de un taller satélite?. Luego, se les presentaban las características previstas para el taller: la

proyección social, la capacidad de producción, la seriedad en la planeación y dirección del proyecto y el enfoque técnico que va a tener.

El 100 % de las empresas encuestadas que confeccionan prendas infantiles en tejido de punto, están dispuestas a adquirir el servicio. Incluso, hubo una, que no ha utilizado este servicio, por las condiciones que ofrecen los talleres satélites. Esto demuestra que esta alternativa puede ser atractiva para el empresario.

NOTA: por comentarios realizados al margen de la entrevista, se conoció la existencia de algunas empresas que nunca han utilizado el servicio por políticas internas, y no están interesadas en tercerizar producción por múltiples razones, por ejemplo: Baby's Dress y Sleeping Baby.

**Tabla 3.** Producción que Enviaría a la Planta

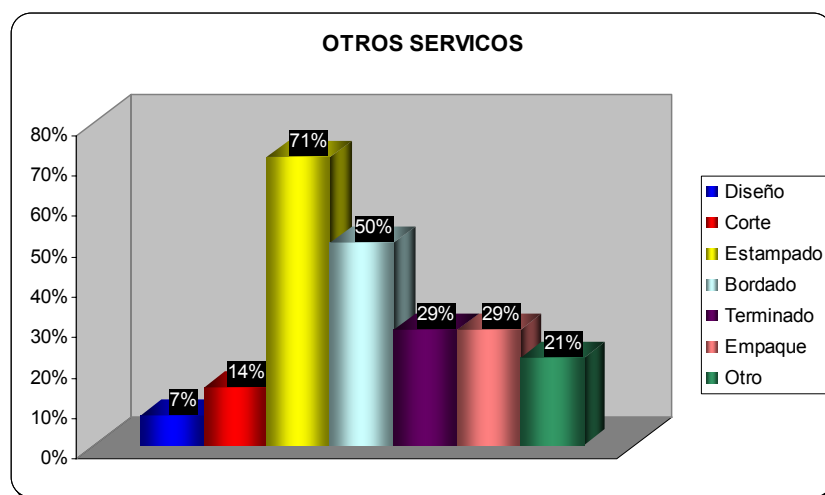
<b>Empresa</b>	<b>%</b>
Ind. Kids	55 %
Inf. Flipper	25 %
C.I. Proditexco	25 %
Ind. Chicco	5 %
Comertex	95 %
C.I. Nilza	15 %
Moda Internal	45 %
Conf. Ingaparuca	25 %
Bordino - Donald	15 %
Mayatex	5 %
Conf. Maracuario	95 %
Periquita	25 %
Dinamicas inver. Ltda	35 %
Melissita y Picassito	15 %
<b>Unidades Totales</b>	<b>38.769</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

Con el fin de estimar el mercado potencial actual en unidades, se aproximó el porcentaje de la producción que la empresa está dispuesta a enviar al taller para ser ensamblada,

traduciéndose en un total del 37 % del mercado. Para este cálculo se sumaron las unidades potenciales por empresa según el porcentaje que cada una respondió.

**Gráfico 22.** Otros Servicios



**Fuente:** Datos procesados por los autores

Como esta iniciativa busca solucionar no sólo necesidades de la población si no del empresario, se aprovechó la encuesta para preguntar qué otros servicios les gustaría que prestara un taller para continuar proyectando la planta y tener ideas para futuros proyectos de la Fundación, la comunidad y el sector, manteniendo la línea de servicios especializados para las confecciones.

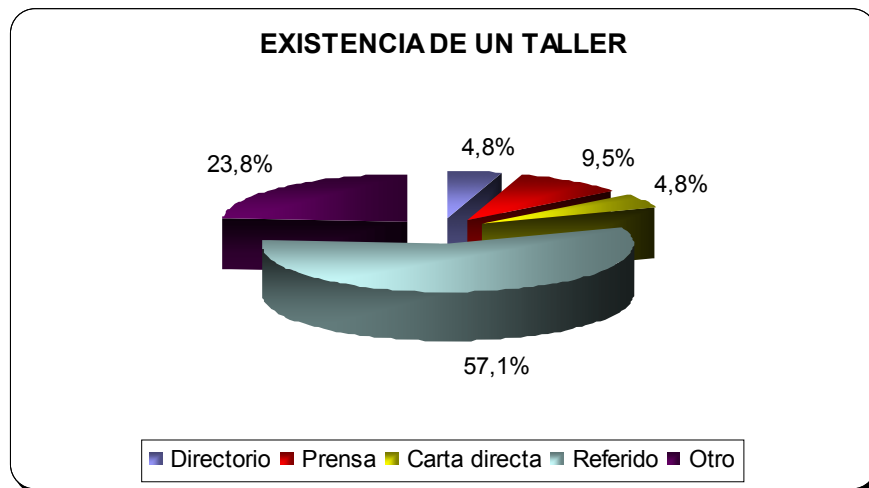
El 71% de las empresas encuestadas manifiestan que necesitan el servicio de estampado; el 50% desea el servicio de bordado y en un menor porcentaje, el 29% quisieran contar con servicios de empaque y terminado en general.

NOTA: En “otro”, mencionaron ideas interesantes como ofrecer servicio de paquete completo y lavandería.

## CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

En este punto se quiso conocer cómo las empresas encuestadas se enteran de la existencia un taller. En la mayoría de los casos, los talleres satélite son quienes acuden a las empresas buscando trabajo.

**Gráfico 23.** Existencia de un Taller



**Fuente:** Datos procesados por los autores

El 57 % de las veces, las empresas prefieren los talleres referidos por terceros, ya sea por otras empresas o talleres satélites conocidos.

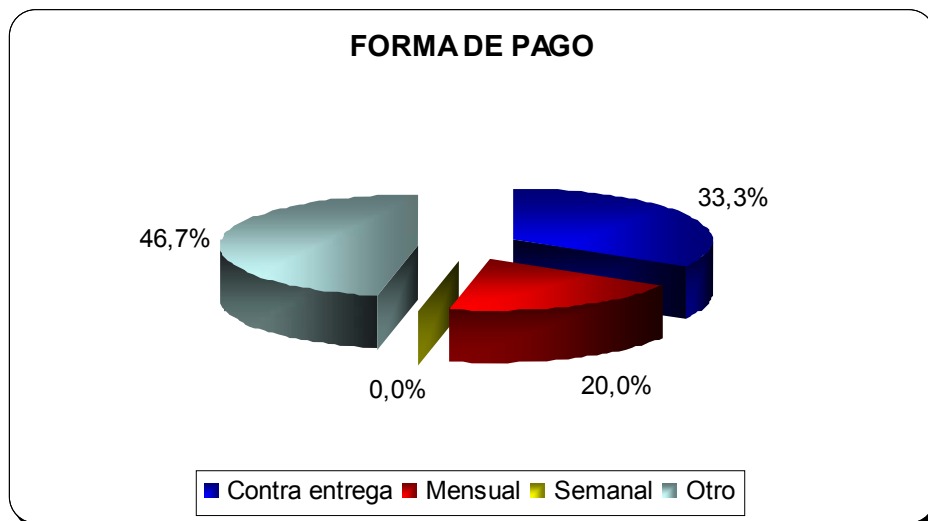
El 23.8% de las veces los talleres llaman directamente a las empresas ofreciendo el servicio.

## ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

En el diagrama de flujo del servicio (ver cuadro 7) se puede observar que existe una entrega de materiales y un envío de prendas. La logística en este servicio no es representativa pero se deben definir políticas de adecuado manejo de las telas, condiciones para almacenar, limpieza y costos. Es común que las empresas paguen uno de los 2 transportes y el otro lo asuma el taller

Además, la relación empresa-maquiladora siempre es directa porque no es una operación compleja de manejar y tiende a ser individual y de fidelidad.

**Gráfico 24.** Forma De Pago



**Fuente:** Datos procesados por los autores

Actualmente, las empresas encuestadas utilizan diferentes maneras de pagar a sus talleres:

El 46.7% de las empresas encuestadas paga quincenalmente. Se menciona que las empresas nunca pagan contra entrega, sino hasta después de revisado el lote y comprobado que todas las prendas pasan el control de calidad.

El 33% paga a contra entrega. Este proceso como se mencionó en el ítem anterior puede demorar, aun cuando es un lote pequeño, algunas horas o días.

El 20% de las empresas encuestas pagan mensualmente.

NOTA: en general, la mayoría de las empresas se ajustan a las condiciones de pago solicitadas por el dueño del taller.

La información descrita anteriormente sobre la situación actual y análisis del mercado, permite determinar que existe demanda insatisfecha y un mercado potencial de 77.538 unidades.

La competencia se encuentra desorganizada y presenta falencias que se pueden aprovechar y convertirlas en ventaja para la maquiladora, teniendo en cuenta los criterios más relevantes para los empresarios en relación a la prestación del servicio.

El precio del valor minuto para ensamble de prendas esta en un rango de \$130 a \$180 pesos.

Vale la pena destacar que el proceso de comercialización del servicio se hace de manera directa, y se buscan crear lazos de fidelidad y preferencia entre la empresa cliente y el taller ensamblador.

## **4.2. ESTUDIO TÉCNICO**

Es importante definir claramente un proceso productivo óptimo acorde a los recursos disponibles, que dé una visión del funcionamiento del ente productivo y garantice la continuidad del mismo en el tiempo.

De ahí la importancia de la realización de un estudio técnico concienzudo que integre diferentes aspectos inherentes a cualquier empresa, como lo son: tamaño, ubicación, estructura de costos y proceso productivo, obteniendo una perspectiva real del poder de satisfacción de las necesidades del mercado objetivo.

### **4.2.1. Información Técnica**

En un entorno tan cambiante y dinámico como en el que actualmente se desarrollan la producción de bienes y servicios, el crecimiento de las organizaciones y el comercio mundial, obligan a pensar y plantear tácticas y/o estrategias que permitan a las empresas aumentar sus niveles de fabricación y disminuir costos de producción.

Es así como la industria maquiladora toma más auge y se convierte en una excelente alternativa para satisfacer las necesidades anteriormente expuestas. La maquila en un sentido etimológico proviene del árabe makila (medida de capacidad), que designa la proporción de grano, harina o aceite que corresponde al molinero por la molienda; ya en una interpretación más amplia, maquila es toda actividad concerniente al proceso productivo de una empresa que se envía a otra diferente para ser realizada.

Siguiendo a tono con la realidad mundial, el sector de las confecciones no ha sido ajeno a todas estas transformaciones, y también ha visto afectada la dinámica de su industria, por lo cual es común encontrar empresas o unidades de negocios dedicadas a suplir uno o varios de los procesos productivos propios del sector, como lo son: el corte, bordado, montaje, estampado y acabado de prendas.

En el proceso de montaje se distinguen básicamente dos tipos:

- Tejido de plano
- Tejido de punto

El enfoque de este proyecto es en el tejido de punto, cuyo trabajo es un poco más complejo y en el que se ven mayores falencias en el mercado de oferta del mismo.

#### **4.2.2. Tamaño**

Tamaño se refiere a la capacidad que se tiene de producir un bien o prestar un servicio en el tiempo que transcurra la operación de un proyecto. Para este caso la capacidad de prestación del servicio de maquila está directamente ligada con el nivel de prendas que puedan ser ensambladas por unidad de tiempo.

**4.2.2.1. Factores Condicionantes del Tamaño** Existen diferentes agentes externos que afectan directamente la ejecución y operación del proyecto, que no se deben pasar por alto si se desea obtener un modelo que se ajuste fidedignamente a la realidad. Teniendo como los más relevantes el mercado, los costos unitarios de fabricación y la consecución de insumos.

**Mercado** Partiendo de que es el cliente quien hala el proceso productivo es relevante conocer además de otras características inherentes al servicio, la cantidad que este desea del mismo, lo que proporciona valiosa información al momento de definir que porción de mercado se desea atacar.

La estimación de la cantidad de prendas por semana que actualmente son enviadas a taller, para el proceso de montaje por las empresas que hacen parte del mercado objetivo, arrojó un resultado de 209.560, con una demanda potencial de 77.538 (37%)

**Disponibilidad de Insumos y Servicios Públicos** El servicio que ofrecido se limita al montaje de piezas, y para su óptima realización se hace necesario que la empresa que lo contrate, incluya los insumos que deben ir en sus prendas, por lo tanto la adquisición de los insumos no correría por cuenta del taller, si no que cada empresa contratante del servicio lo manejaría con sus proveedores.

El sector donde quedará la planta cuenta con una óptima prestación de servicios públicos, como lo son: agua, energía eléctrica, aseo y teléfono. Por otro lado, las máquinas usan energía eléctrica convencional de 110 / 220 V, y el consumo promedio de estas es de 0,57 KW / hora, a un valor del KW/hora para la industria de \$326,55, lo que significa un costo por hora de \$186,13/máquina.

$$\text{Costo Energía Maquinaria / mes} = \frac{\$186,13}{\text{máq/hora}} * 20 \text{ máq} * \frac{384 \text{ horas}}{\text{mes}} = \mathbf{\$1.429.478,7/\text{mes}}$$

El consumo de energía no depende solamente de la maquinaria, por consiguiente se estima un consumo total en el mes es de **\$1.900.000**

**Costos y aspectos técnicos** Los costos son un elemento significativo en la definición del tamaño de una empresa, ya que son erogaciones necesarias para que esta funcione.

Se tendrán en cuenta los rubros destinados a costos de fabricación y gastos generales. Para la realización de los cálculos que permiten obtener los costos totales, se llevarán cada uno de estos a Valor / min.

Para realizar este cálculo se usó la siguiente fórmula:

$$\text{Valor "Concepto"/min} = \frac{\text{Valor}}{\text{Mes}} * \frac{1}{\text{Minutos Laborables al Mes}} * \frac{1}{\text{NP MOD}}$$

NP = Número de Personas  
 MOD = Mano de Obra Directa  
 Concepto = Rubro que se quiere llevar a costo / min  
 Valor = Costo Total del concepto.

- Mano de Obra Directa<sup>9</sup>:

**Tabla 4.** Costos de Mano de Obra Directa

Concepto	Valor / mes
Básico	\$ 385.000
Auxilio de Transporte	\$ 41.600
Salud	\$ 30.800
Pensión	\$ 43.193
Cesantías	\$ 35.536
Interese sobre Cesantías	\$ 355
Vacaciones	\$ 16.016
Prima	\$ 35.536
SENA	\$ 8.532
ICBF	\$ 12.798
Caja Compensación	\$ 17.064
ARP	\$ 2.227
Dotación	\$ 11.550
<b>Valor Total</b>	<b>\$ 640.207</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

$$\text{Valor MOD / min.} = \frac{\$640.207}{\text{mes}} * 40 * \frac{1 \text{ mes}}{11.520 \text{ min}} * \frac{1}{40} = \$55,57/\text{min.}$$

<sup>9</sup> **SMLV:** Salario Mínimo Legal Vigente \$385.000 y cálculos realizados a partir de la legislación laboral actual colombiana.

- Personal (Costos de Mano de Obra Indirecta y Gastos de Administración)

**Tabla 5. Personal**

Concepto	Cantidad	Valor Unit / mes <sup>10</sup>	Valor / mes
Gerente	1	\$ 2.971.006	\$ 2.971.006
Jefe de Producción	1	\$ 2.228.255	\$ 2.228.255
Analista Métodos y Tiempos	2	\$ 650.940	\$ 1.301.881
Supervisor	2	\$ 640.207	\$ 1.280.414
Secretaria	1	\$ 662.940	\$ 662.940
Contador	1	\$ 662.940	\$ 662.940
Psicólogo	1	\$ 1.188.402	\$ 1.188.402
Servicios Generales	1	\$ 640.208	\$ 640.208
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.936.042</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

$$\text{MOI / min.} = \frac{\$10.936.042}{\text{mes}} * \frac{1 \text{ mes}}{11.520 \text{ min}} * \frac{1}{40} = \$23,73/ \text{min.}$$

- Costos Generales

**Tabla 6. Costos Generales**

Concepto	Valor / mes
Papelería y Formatos	\$ 140.000
Suministros	\$ 2.500.000
<b>Total Materiales Indirectos</b>	<b>\$ 2.640.000</b>
Agua	\$ 200.000
Energía	\$ 1.900.000
Teléfono	\$ 300.000
<b>Total Servicios Públicos</b>	<b>\$ 2.400.000</b>
Repuestos	\$ 1.700.000
Mecánico	\$ 1.393.692
<b>Total Mantenimiento</b>	<b>\$ 3.093.692</b>
<b>Total Seguros de Fábrica</b>	<b>\$ 3.242.021</b>
<b>Total Transporte</b>	<b>\$ 120.000</b>
<b>Insumos para maquinaria</b>	<b>\$ 5.149.505</b>
<b>Total Otros</b>	<b>\$ 963.450</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.485.668</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

<sup>10</sup> Este valor incluye Salario, Aportes Parafiscales y Prestaciones Sociales.

$$\text{Costos Generales / min.} = \frac{\$17.485.668}{\text{mes}} * \frac{1 \text{ mes}}{11.520 \text{ min}} * \frac{1}{40} = \$37.94/\text{min.}$$

**Tabla 7.** Costos Totales / min

Concepto	Valor / min
Mano de Obra Directa	\$ 55,57
Mano de Obra Indirecta	\$ 23,73
Costos Generales	\$ 37.94
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 117.24</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

### Punto de Equilibrio

Se entiende como el mínimo nivel de ingresos en que la empresa iguala los egresos del periodo; inicialmente este es uno de los objetivos fundamentales a lograr.

Se tendrá en cuenta el valor de venta del minuto de \$175, y el elemento determinante de variación para obtener el punto de equilibrio será la eficiencia de la planta.

$$\begin{aligned} \text{INGRESOS TOTALES / MIN} &= \text{COSTOS TOTALES / MIN} \\ \text{Valor de venta del minuto * Eficiencia} &= (\text{MOD} + \text{MOI} + \text{Costos Generales})/\text{MIN} \\ \$ 175 / \text{min} * \text{Eficiencia} &= \$ 117.24 / \text{min} \\ \text{Eficiencia} &= 0.66 \end{aligned}$$

Lo que indica que el porcentaje mínimo que debe alcanzar la planta para no tener pérdidas es del **66%**.

**4.2.2.2. Capacidad del Proyecto** La capacidad de este proyecto es el nivel de prestación del servicio, el cual se ve afectado por los recursos disponibles que son: la cantidad de máquinas industriales con las que se contará, el número de operarios y el grado de polivalencia que estos puedan adquirir en un momento determinado.

Las unidad de medida que se utilizará para conocer la capacidad será: minutos / mes, ya que en realidad una maquiladora vende tiempo.

Como en el proceso de ensamble se trabaja con diferentes tipos y familias de prendas, para hacer los cálculos se va a manejar el tiempo promedio de ensamble por módulos de producción dependiendo de la familia de las prendas.

La maquinaria a ser instalada consta de:

- 14 Máquinas fileteadoras industriales de 5 hilos con fruncidor
- 5 Maquinas industriales planas
- 5 Máquinas industriales collarín tubular
- 5 Máquinas industriales collarín plana
- 1 Máquina industrial flash
- 1 Máquina industrial sobrepisadora

Para un total de 31 máquinas

**Capacidad Instalada** La capacidad instalada para el proyecto es el máximo número de minutos laborables por mes, en dos turnos de 8 horas, durante 6 días a la semana. Esta es directamente proporcional al número de operarios(as) que será de 20 personas por turno.

**Capacidad Instalada = Jornada laboral \* 2 \* Número de personas**

$C I = 11.520 \text{ min / mes} * 2 * 20 \text{ operarios(as)}$

$C I = 23.040 \text{ min / mes} * 20$

$C I = 460.800 \text{ min / mes}$

**Capacidad Utilizada** La capacidad utilizada para el proyecto es la fracción del máximo nivel disponible para el ensamble de prendas, que realmente se utilizará en el inicio de la operación del proyecto. Para esto se tuvo en cuenta el nivel de eficiencia con que un operario promedio termina la capacitación, el cual es de 50%<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> **Fuente:** CDP Confecciones. Centro de Desarrollo Productivo de Confecciones

**Capacidad Utilizada = Jornada laboral \* 2 \* Número de personas \* Eficiencia**

C U = 11.520 min / mes \* 2 \* 20 operarios(as) \* 0,5

C U = 23.040 min / mes \* 10

C U = 230.400 min / mes

#### **4.2.3. Localización**

En un comienzo la localización de la planta se hará en las instalaciones de la sede operativa de La Fundación Romelio, situada en la ciudad de Bucaramanga (Departamento de Santander)<sup>12</sup> en el barrio COLSEGUROS NORTE Cra 8 # 9N – 120.

Para esta ubicación se tuvieron en cuenta tres razones básicas:

- La existencia y disponibilidad de un espacio físico suficiente para la construcción de la planta dentro de la Fundación Romelio, que evitaría hacer la erogación por la compra del terreno.
- La cercanía a los sitios de vivienda y de formación de los hijos de los potenciales trabajadores de la planta de ensamble, ya que los infantes son atendidos académica, recreativa y nutricionalmente en La Fundación Romelio.
- Las vías de acceso se encuentran en un estado aceptable, y el servicio público de transporte en el sector es bueno.

Es importante destacar que las instalaciones de la Fundación Romelio hace de lindero en la parte sur con el asentamiento de desplazados “Caminos de paz”, y al norte con el templo de la parroquia Juan María Vianney.

Por otro lado en esta zona se encuentran además el parque y complejo deportivo “Recrear del Norte”, y el hospital del Norte, lo que permite señalar a la Fundación Romelio como un punto estratégico en este sector de la ciudad, debido a su rápido y fácil acceso a servicios espirituales, de salud y recreacionales.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo 6. Mapa de Ubicación.

#### **4.2.4. Ingeniería Del Proyecto**

**4.2.4.1. Identificación y Selección de Procesos** En el sector de las confecciones se manejan los siguientes procesos para obtener una prenda:

- Diseño
- Corte
- Bordado
- Estampado
- Ensamble
- Acabado y empaque

El proceso de ensamble consiste en montar las diferentes piezas cortadas previamente por la empresa contratante, bajo los parámetros y especificaciones de calidad y tiempo que la misma indique.

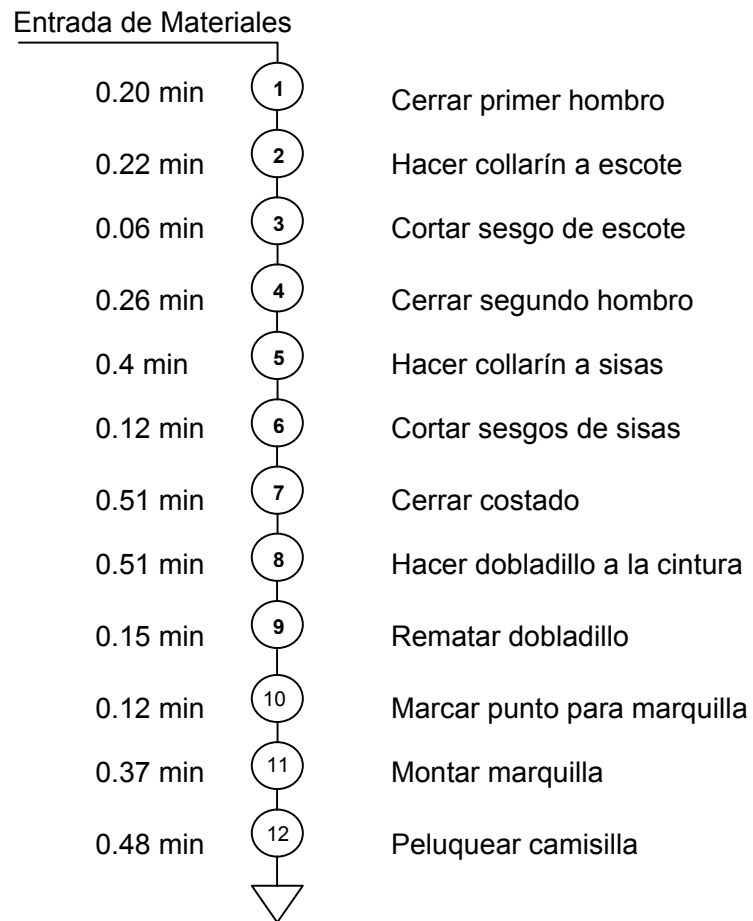
A continuación veremos las operaciones<sup>13</sup> del proceso de montaje para las prendas básicas y representativas de cada familia de productos o módulos, servicio que prestará la maquiladora.

- Módulo A de ropa interior de Bebé:  
Existen dos prendas básicas que rigen el comportamiento y distribución de este módulo, dichas prendas serán descritas a continuación.

---

<sup>13</sup> Estas operaciones están dadas con sus respectivos tiempos, los cuales ya incluyen sus suplementos.

**Cuadro 8.** Diagrama de Flujo Camisilla Esqueleto.

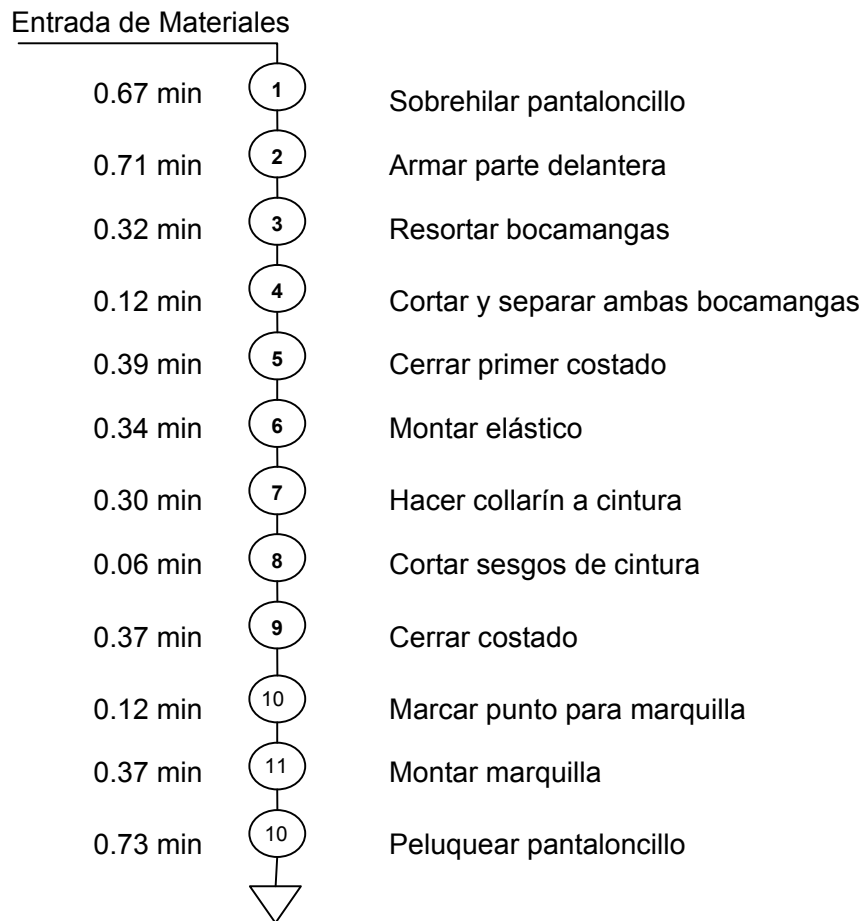


Fuente: Datos procesados por los autores

**Figura 2.** Camisilla Esqueleto

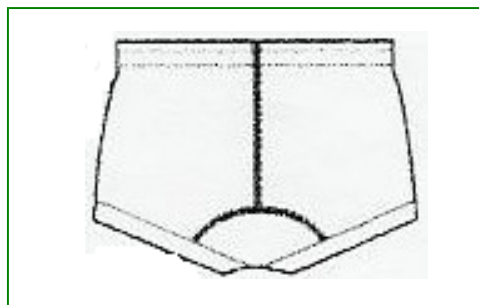


**Cuadro 9.** Diagrama de Flujo Pantaloncillo



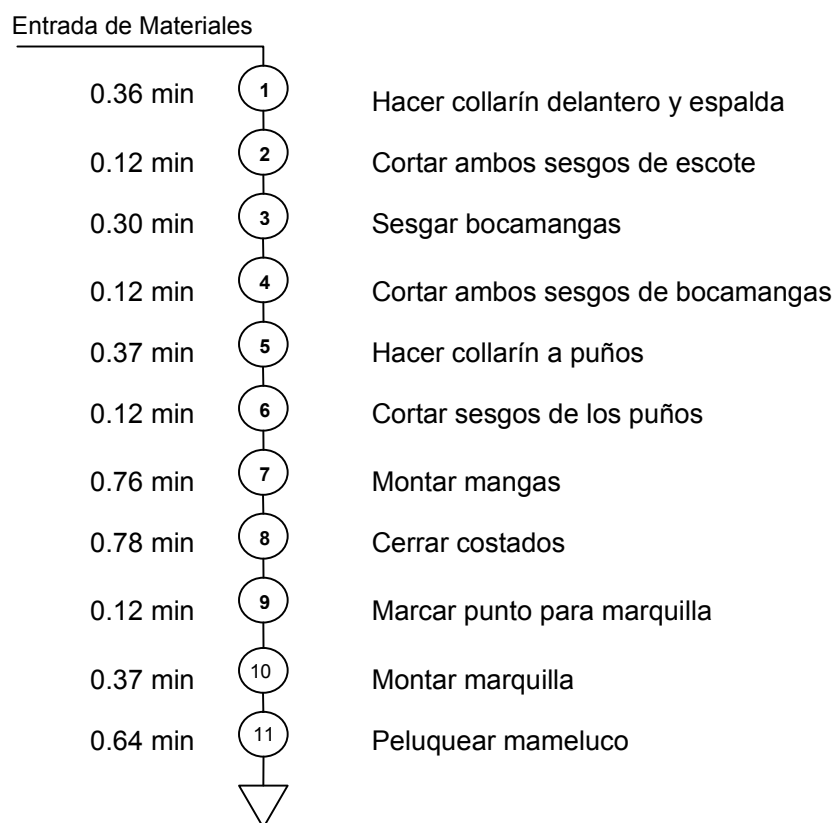
Fuente: Datos procesados por los autores

**Figura 3.** Pantaloncillo



- Módulo B de ropa interior de bebé :  
Existen dos prendas básicas que rigen el comportamiento y distribución de este módulo, dichas prendas serán descritas a continuación.

**Cuadro 10.** Diagrama de Flujo Mameluco Manga Corta.

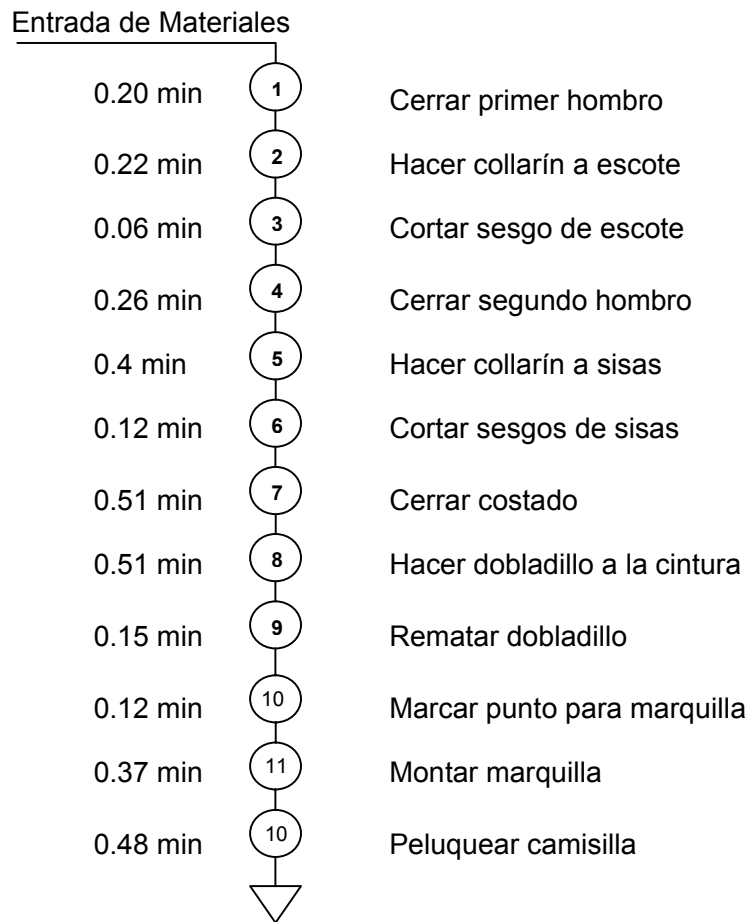


Fuente: Datos procesados por los autores

**Figura 4.** Mameluco Manga Corta



**Cuadro 11.** Diagrama de Flujo Pantalón.



**Fuente:** Datos procesados por los autores

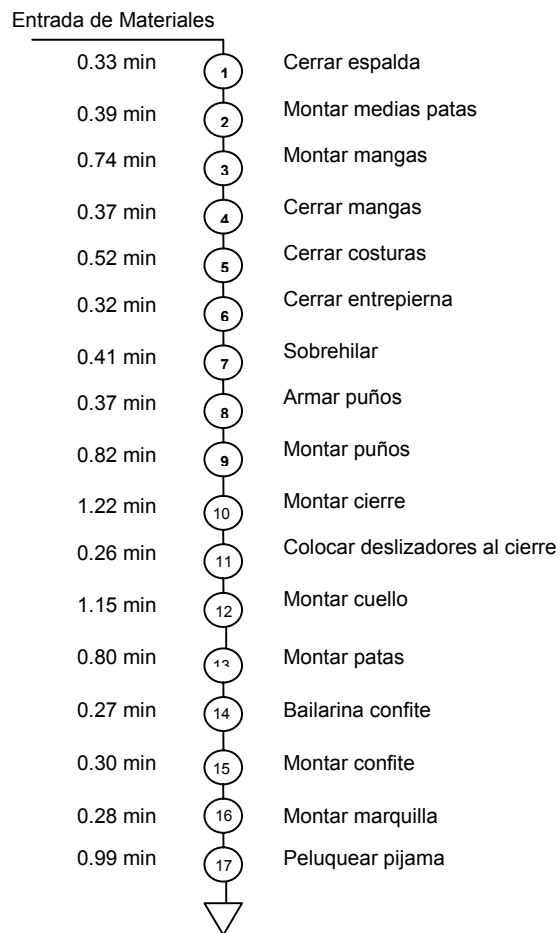
**Figura 5.** Pantalón



- Módulo Pijama:

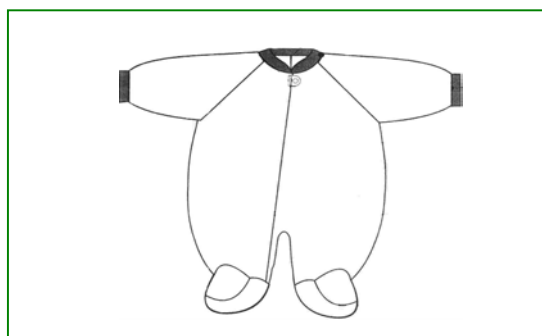
Existe una prenda básica que rige el comportamiento y distribución de este módulo.

**Cuadro 12.** Diagrama de Flujo Pijama



**Fuente:** Datos procesados por los autores

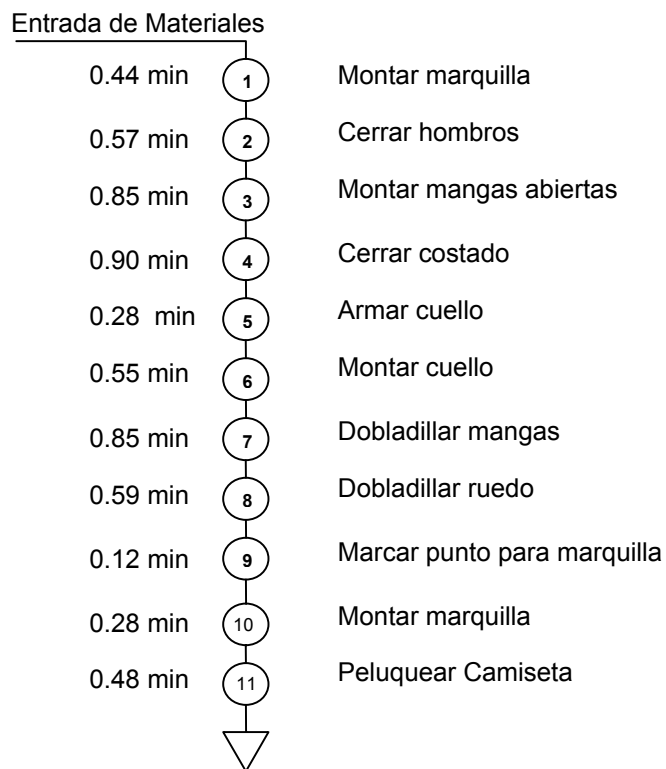
**Figura 6.** Pijama



- Módulo A de ropa exterior:

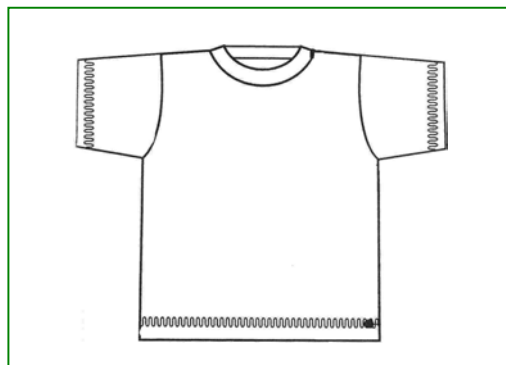
Existen tres prendas básicas que rigen el comportamiento y distribución de este módulo, dichas prendas serán descritas a continuación.

**Cuadro 13. Camisa**

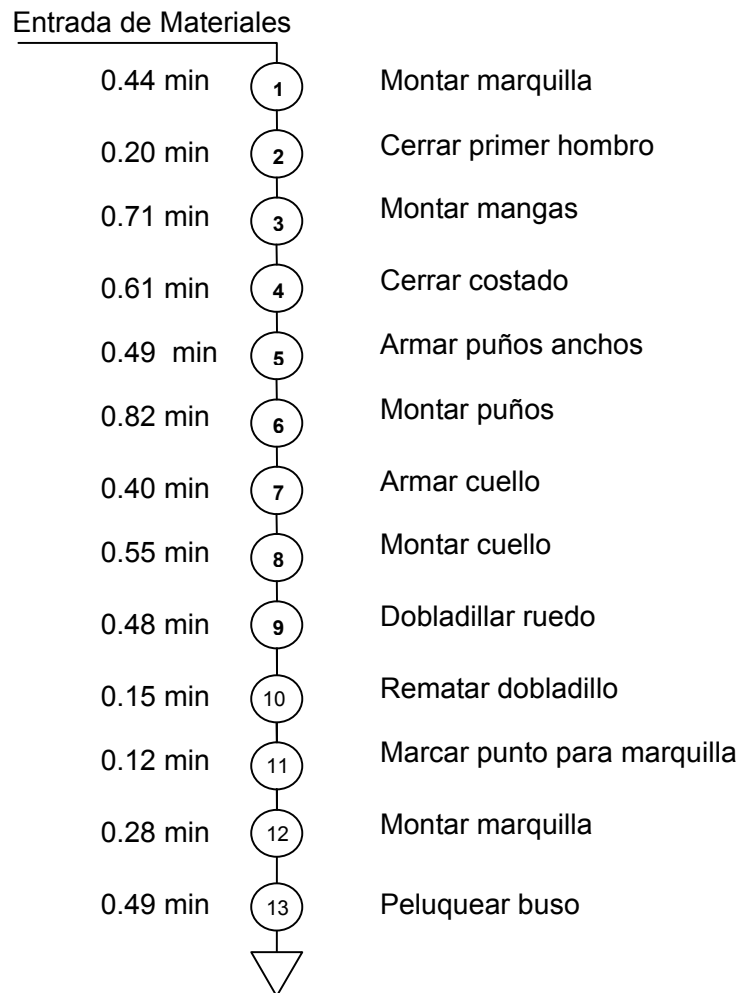


Fuente: Datos procesados por los autores

**Figura 7. Camisa**

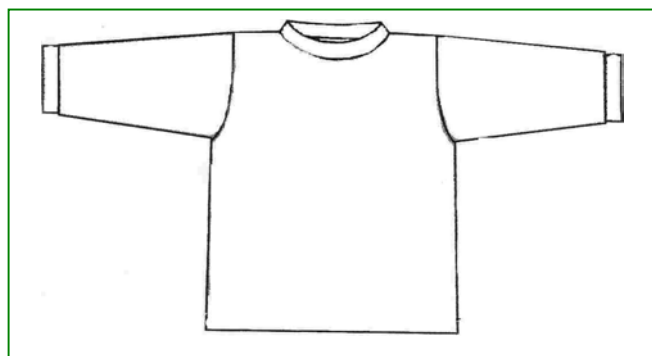


**Cuadro 14.** Buso

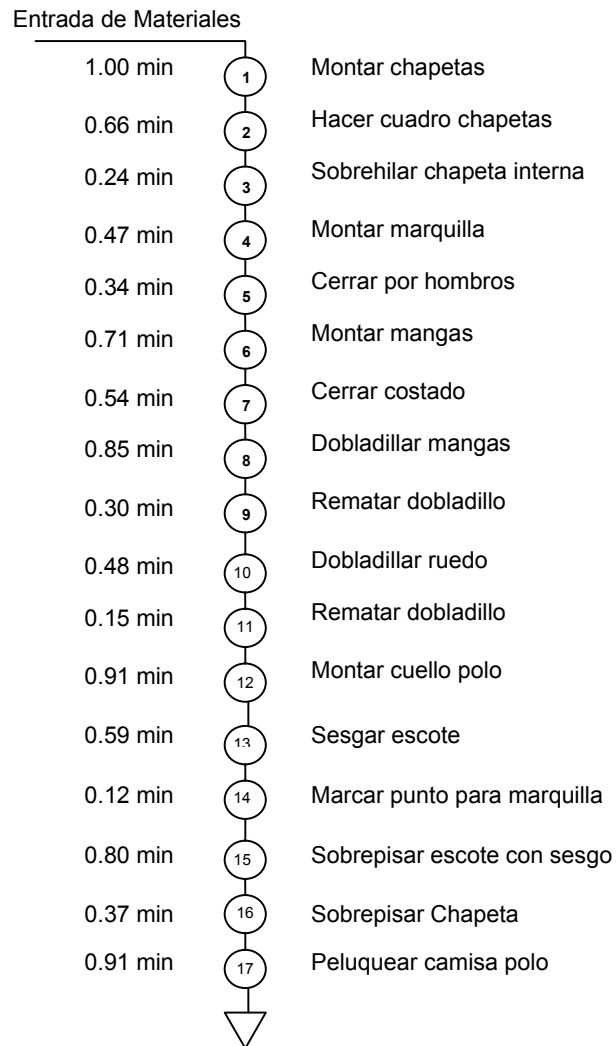


Fuente: Datos procesados por los autores

**Figura 8.** Buso

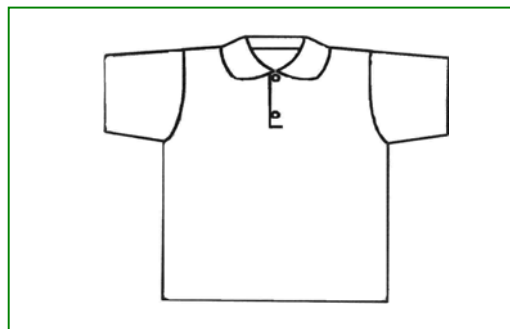


### Cuadro 15. Camisa Tipo Polo



Fuente: Datos procesados por los autores

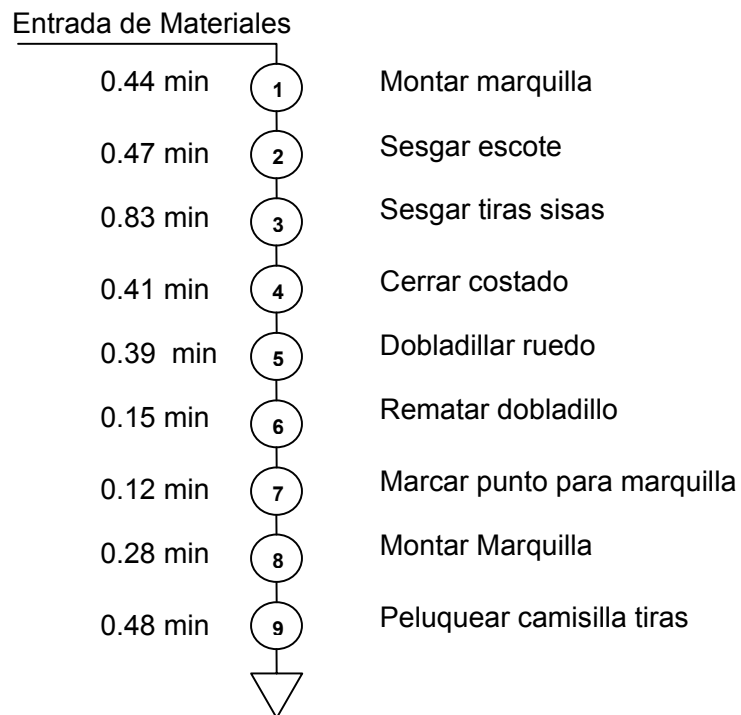
Figura 9. Camisa Tipo Polo



- Módulo B de ropa exterior:

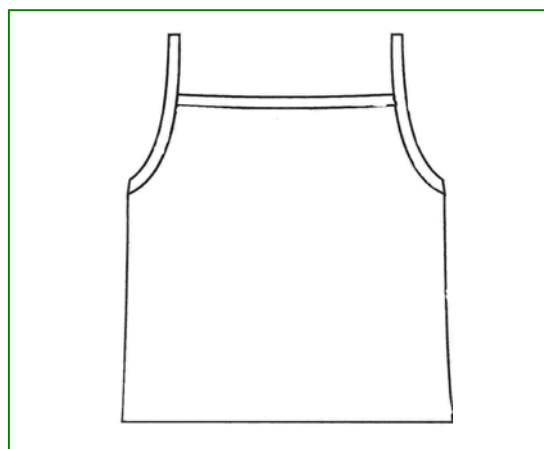
Existen tres prendas básicas que rigen el comportamiento y distribución de este módulo, dichas prendas serán descritas a continuación.

**Cuadro 16.** Camisilla tiras

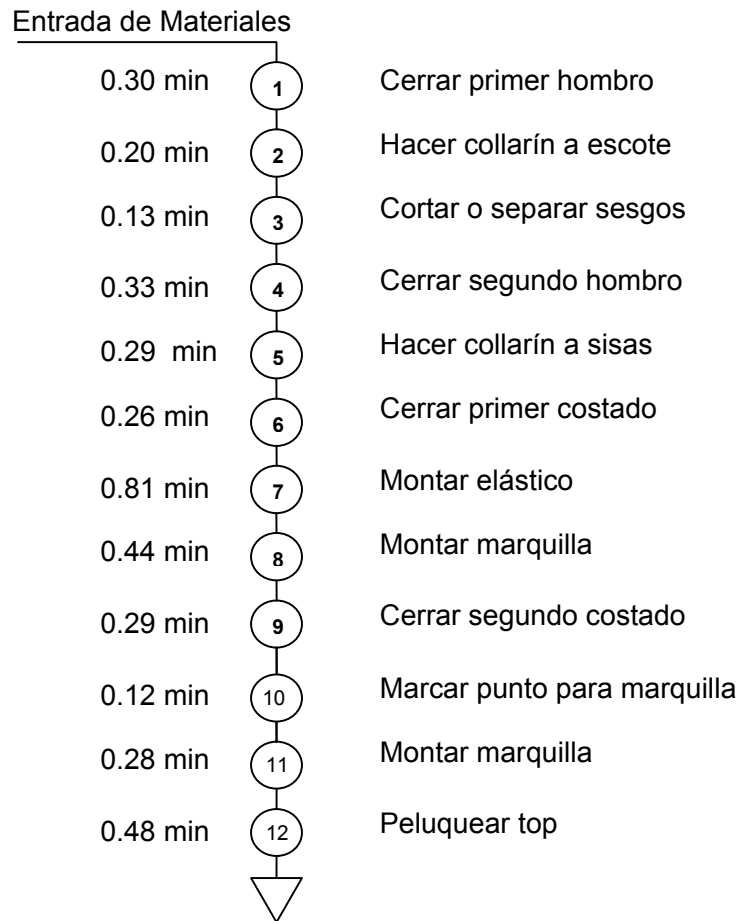


**Fuente:** Datos procesados por los autores

**Figura 10.** Camisilla Tiras

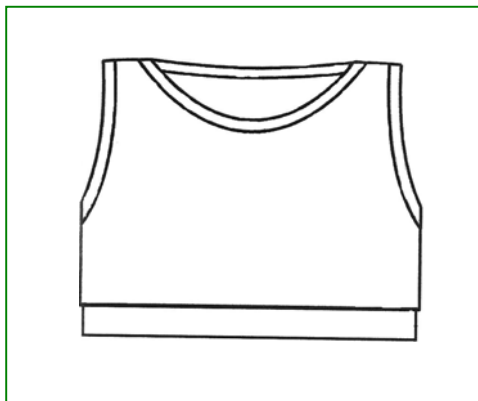


**Cuadro 17. Top**

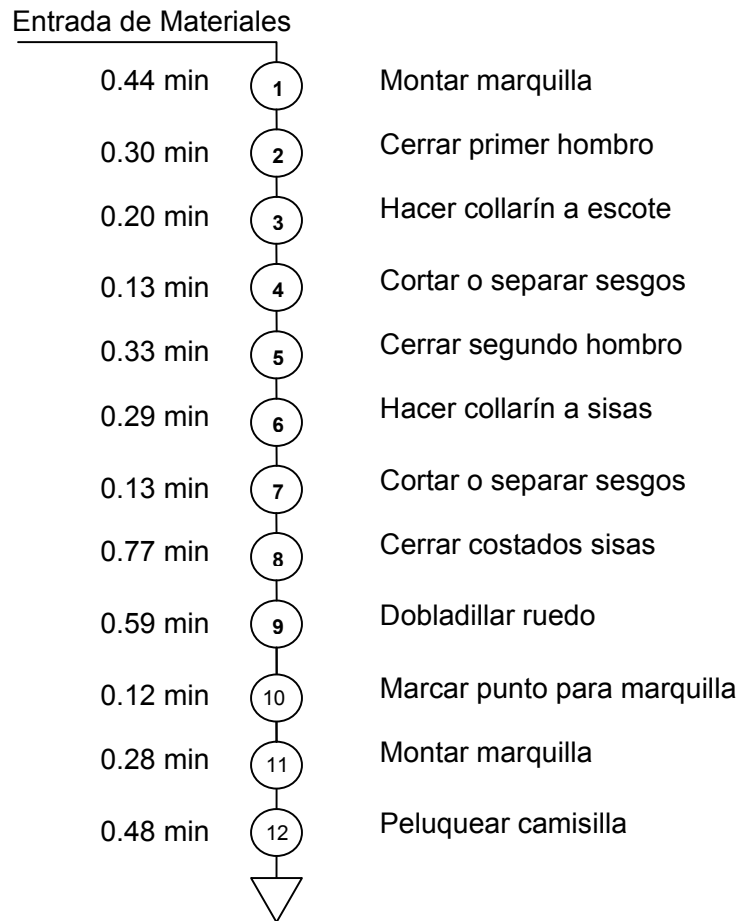


**Fuente:** Datos procesados por los autores

**Figura 11. Top**



**Cuadro 18.** Camisilla



Fuente: Datos procesados por los autores

**Figura 12.** Camisilla



**4.2.4.2. Listado de Equipos** Teniendo en cuenta los procesos anteriormente expuestos, y la maquinaria necesaria para su buena consecución se realizaron cotizaciones para determinar el precio de la maquinaria, los tiempos de entrega de la misma, necesidades de mantenimiento y servicio post venta.



Al analizar todas estas variables y de hacer un estudio detallado de los diferentes proveedores, se encontró que en el sector la empresa CarSil Ltda. goza de excelente reputación y es la que ofrece una mejor asesoría respecto al manejo y uso de la maquinaria, buenos tiempos de entrega y un gran servicio post venta.

#### **Especificaciones de la Maquinaria:**

**Figura 13.** Máquina Fileteadora Industrial 5 Hilos con Fruncidor



- Origen: Japón
- Marca: Siruba 757F
- Valor Unitario: \$4.171.360
- Vida útil: 10 años
- Garantía: 6 meses
- Personal necesario: 1 operario (a)
- Espacio ocupado: 0.6 m<sup>2</sup>
- 5 hilos con puntada de seguridad y fruncidor

**Figura 14.** Máquina Industrial Plana



- Origen: Japón
- Marca: Siruba T828-75
- Valor Unitario: Vida útil: 10 años
- Garantía: 6 meses
- Personal necesario: 1 operario (a)
- Espacio ocupado: 0.6 m<sup>2</sup>
- Una aguja, 5000 rpm

**Figura 15.** Máquina Industrial Collarín Tubular



- Origen: Japón
- Marca: Kansas Special RX9803P
- Valor Unitario: \$6.844.000
- Vida útil: 10 años
- Garantía: 6 meses
- Personal necesario: 1 operario (a)
- Espacio ocupado: 0.6 m<sup>2</sup>
- 3 Agujas con recubridor superior e inferior

**Figura 16.** Máquina Industrial Collarín Plana



- Origen: Japón
- Marca: Kansai Special W8103F
- Valor Unitario: \$5.684.000
- Vida útil: 10 años
- Garantía: 6 meses
- Personal necesario: 1 operario (a)
- Espacio ocupado: 0.6 m<sup>2</sup>
- 3 agujas, 5 hilos y 5500 rpm.

**Máquina Industrial Flash Seamer**

- Origen: Japón
- Marca: Pegasus FS 713
- Valor Unitario: \$22.800.000
- Vida útil: 10 años
- Garantía: 6 meses
- Personal necesario: 1 operario (a)
- Espacio ocupado: 0.6 m<sup>2</sup>
- Empedestal, 3 agujas

### Máquina Industrial Sobrepisadora

- Marca: Unicors LS2 - H530
- Valor Unitario: \$3.828.000
- Vida útil: 10 años
- Garantía: 6 meses
- Personal necesario: 1 operario (a)
- Espacio ocupado: 0.6 m<sup>2</sup>

**Tabla 8.** Resumen Maquinaria

<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>Valor Unitario</b>
Máquina fileteadora industrial con fruncidor	\$ 4.171.360
Máquina industrial plana	\$ 1.750.000
Máquina industrial collarín plana	\$ 5.684.000
Máquina industrial collarín tubular	\$ 6.844.000
Máquina industrial sobrepisadora	\$ 3.828.000
Máquina industrial flash	\$ 26.448.000

Fuente: CarSil Ltda..

**Tabla 9.** Insumos Para Maquinaria

<b>Insumos para maquinaria</b>	<b>Valor Unitario</b>
Guía de sesgo con vivo a 3,5 de entrada	\$ 155.000
Guía aérea – sobre cinta	\$ 120.000
Guía imanada	\$ 2.200
Sesgador de plano	\$ 20.000
Sesgador de collarín	\$ 20.000
Aguja punta de bola collarín	\$ 550
Aguja punta de bola fileteadora	\$ 550
Aguja punta de bola plana	\$ 350
Aguja punta de lanza plana	\$ 350
Aguja punta de lanza fileteadora	\$ 350
Aguja punta de lanza collarín	\$ 350
Pie de orillo 3,2 mm.	\$ 12.000
Pie de orillo ancho (1/4)	\$ 16.000
Pie compensado izquierdo	\$ 6.000
Pie compensado derecho	\$ 3.000
Pie para cierre	\$ 3.500
Pinzas	\$ 3.500
Carretel	\$ 600
Caja de alfileres	\$ 1.700
Tijeras	\$ 14.655
Tijeras despeluzadoras	\$ 2.500
Cartabones	\$ 600

Fuente: Maconfección s.a.

**Tabla 10.** Muebles y enseres

<b>Muebles y Enseres</b>	<b>Valor Unitario</b>
Escritorio profesional	\$ 465.280
Escritorio	\$ 304.610
Mesa	\$ 160.190
Archivador	\$ 430.000
Estación de cómputo con biblioteca	\$ 220.000
Silla ergonómica con rodachines	\$ 145.000
Silla ergonómica fija	\$ 145.000
Computadora	\$ 2.296.800
Software en confecciones	\$ 15.000.000
Licencia de windows	\$ 382.800
Telefax	\$ 603.200
Impresora multifuncional	\$ 3.654.000
Fotocopiadora	\$ 5.046.000
Grapadora	\$ 8.900
Caja de canchos	\$ 3.700
Caja de clips	\$ 450
Resma de papel	\$ 12.000
Perforadora	\$ 6.500
Expógrafos	\$ 1.600
Lapiceros	\$ 600
Lápices	\$ 250
Borradores	\$ 250
Sacapuntas	\$ 500
Calculadora	\$ 9.500
Carpeta con ganchos	\$ 300
A-Zs	\$ 4.200
Tablero acrílico	\$ 90.000
Caja de Diskettes	\$ 7.500
CDs	\$ 1.700
Cronómetro	\$ 54.000
Recibos de contabilidad	\$ 20.000
Libros de contabilidad	\$ 30.000

Fuente: Oficol Ltda., TecnoExpress s.a., Trazos s.a.

**Tabla 11. Otros**

Otros	Valor Unitario
Extintor	\$ 38.000
Señal	\$ 9.500
Señal fotoluminiscente	\$ 36.000
Escoba	\$ 6.300
Trapero	\$ 5.500
Recogedor	\$ 5.500
Balde	\$ 3.200
Canastos para basura	\$ 5.000
Cepillo de baño	\$ 6.000
Jabon para pisos y baños	\$ 2.660
Papel higiénico	\$ 1.500
Jabón para manos	\$ 500
Aceitera	\$ 1.700
Galón de aceite mineral	\$ 12.500
Galón de aceite amarillo	\$ 16.000
Soplete	\$ 90.000
Barsol	\$ 1.350
Canastas industriales	\$ 31.691
HK - desengrasante	\$ 4.500
Carritos para las canastas	\$ 25.000
Cinta ancha	\$ 1.300
Tapabocas	\$ 430
Zapatos de dotación	\$ 26.000
Uniformes operarios	\$ 10.500

Fuente: Soldeseg Ltda., Camellar Ltda.

**Descripción de Insumos** El objeto social es prestar el servicio de maquila; las empresas que lo contratan, entregan al taller maquilador todos los insumos necesarios para la realización del proceso que ellos requieren sobre la prenda, que en este caso es el ensamble, por lo cual se acoge a las condiciones de calidad y especificaciones técnicas que cada una de ellas escoja para los insumos que harán parte de sus productos.

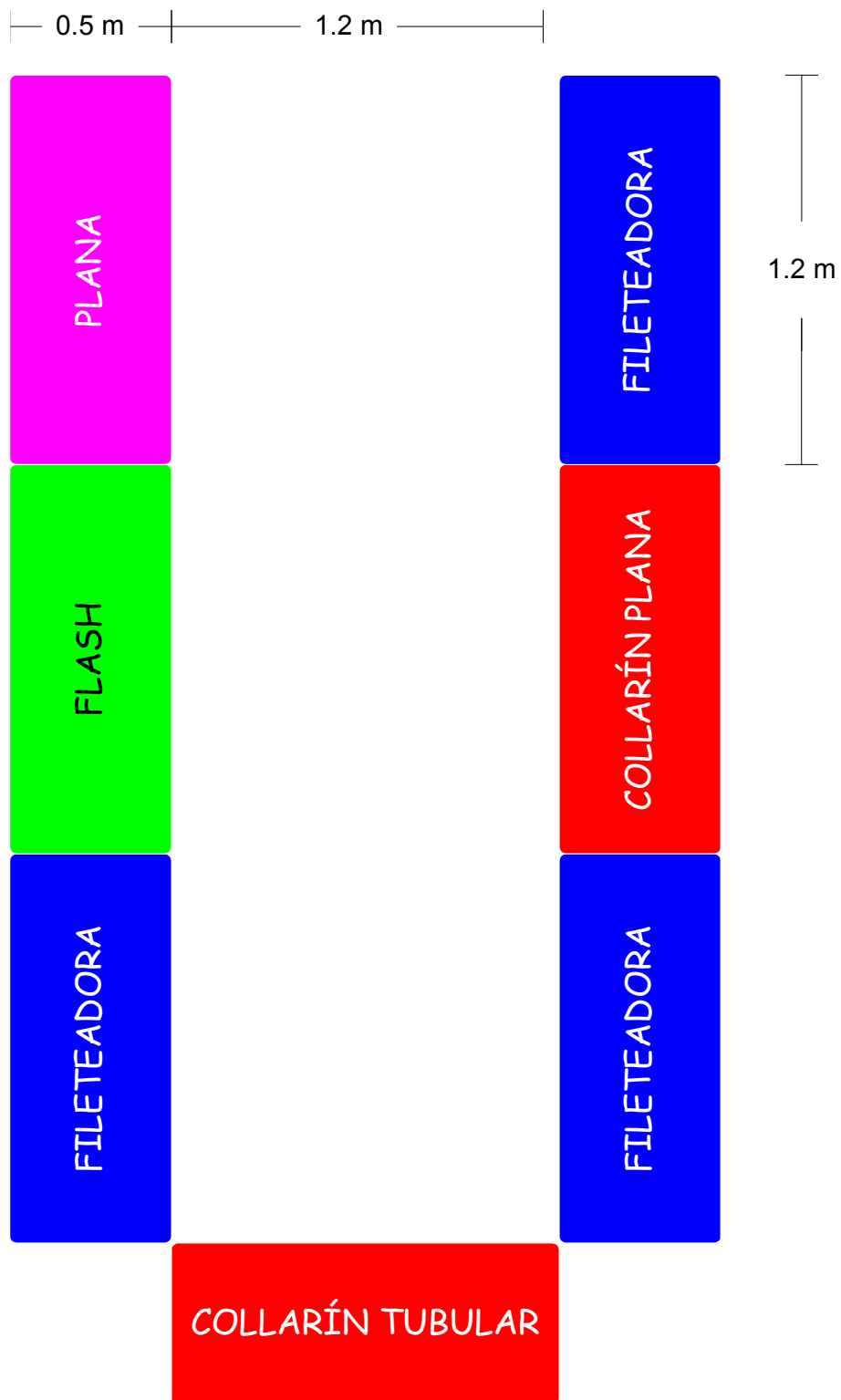
**4.2.4.3. Distribución Interna** Para la realización de esta distribución se hizo necesario identificar la mejor forma de realizar el proceso productivo, por lo cual se escogió la metodología de producción modular.

Se trabajará inicialmente con cinco módulos, basados en los principales procesos que se realizarán, diseñados según las tres familias de prendas básicas de las que se describieron cada una de las prendas y sus respectivas operaciones. Es importante aclarar que la metodología de producción modular es un sistema de fabricación flexible, y que estos son unos módulos pilotos, pero que la distribución interna de los mismos debe variarse de acuerdo a la prenda específica que se vaya a ensamblar.

Vale la pena destacar que se han propuesto estos módulos, pero que no todos estarán funcionando al tiempo, pues la flexibilidad que exige esta industria implicar tener máquinas “extras” para poder responder a alzas inesperadas de la demanda, o diseñar módulos más grandes según lo exija algún proceso específico de montaje de alguna prenda especial o de moda.

La distribución de cada uno de ellos es la siguiente:

**Gráfico 25.** Módulo de Bebê A:



**Gráfico 26.** Módulo de Bebé B:

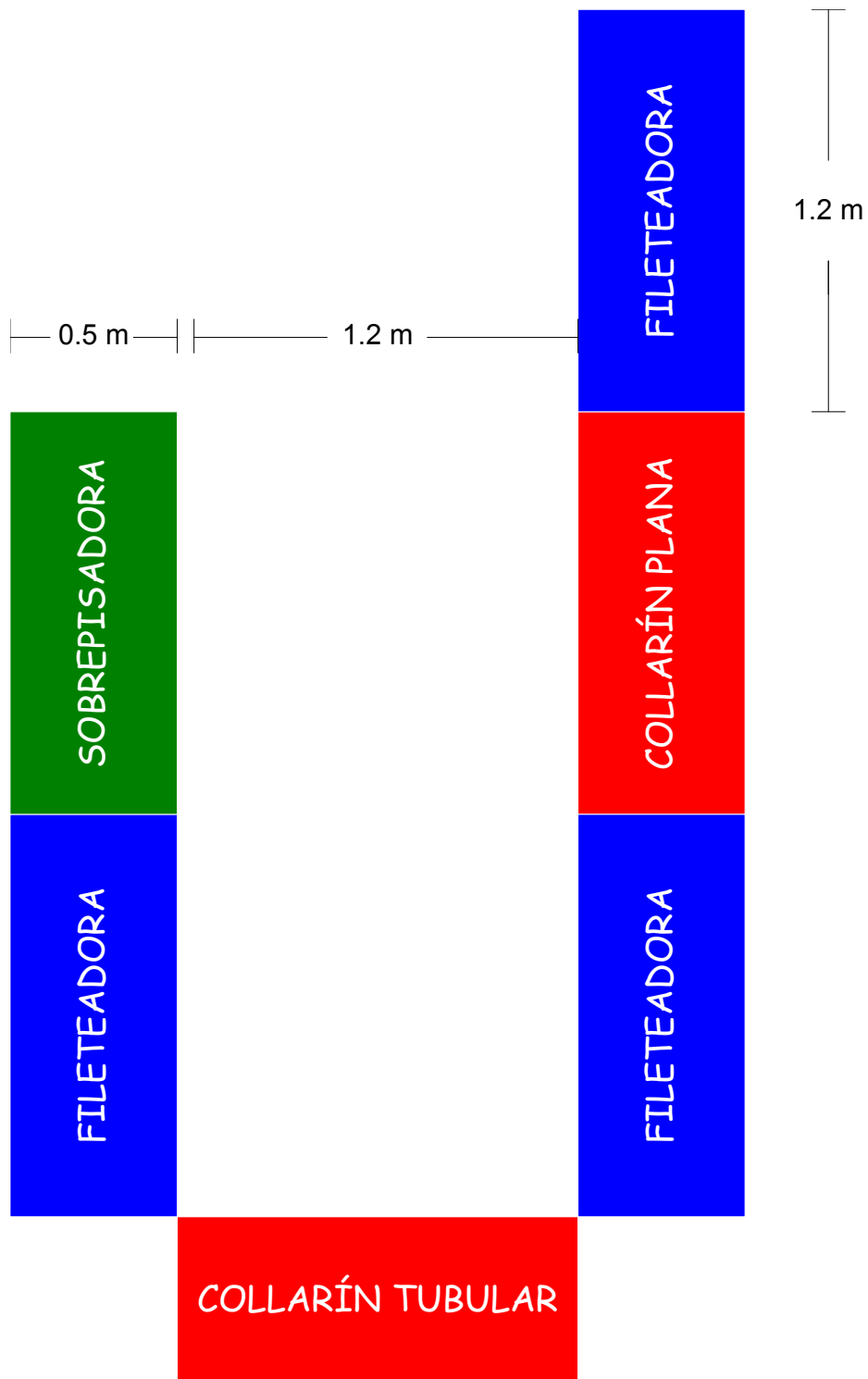
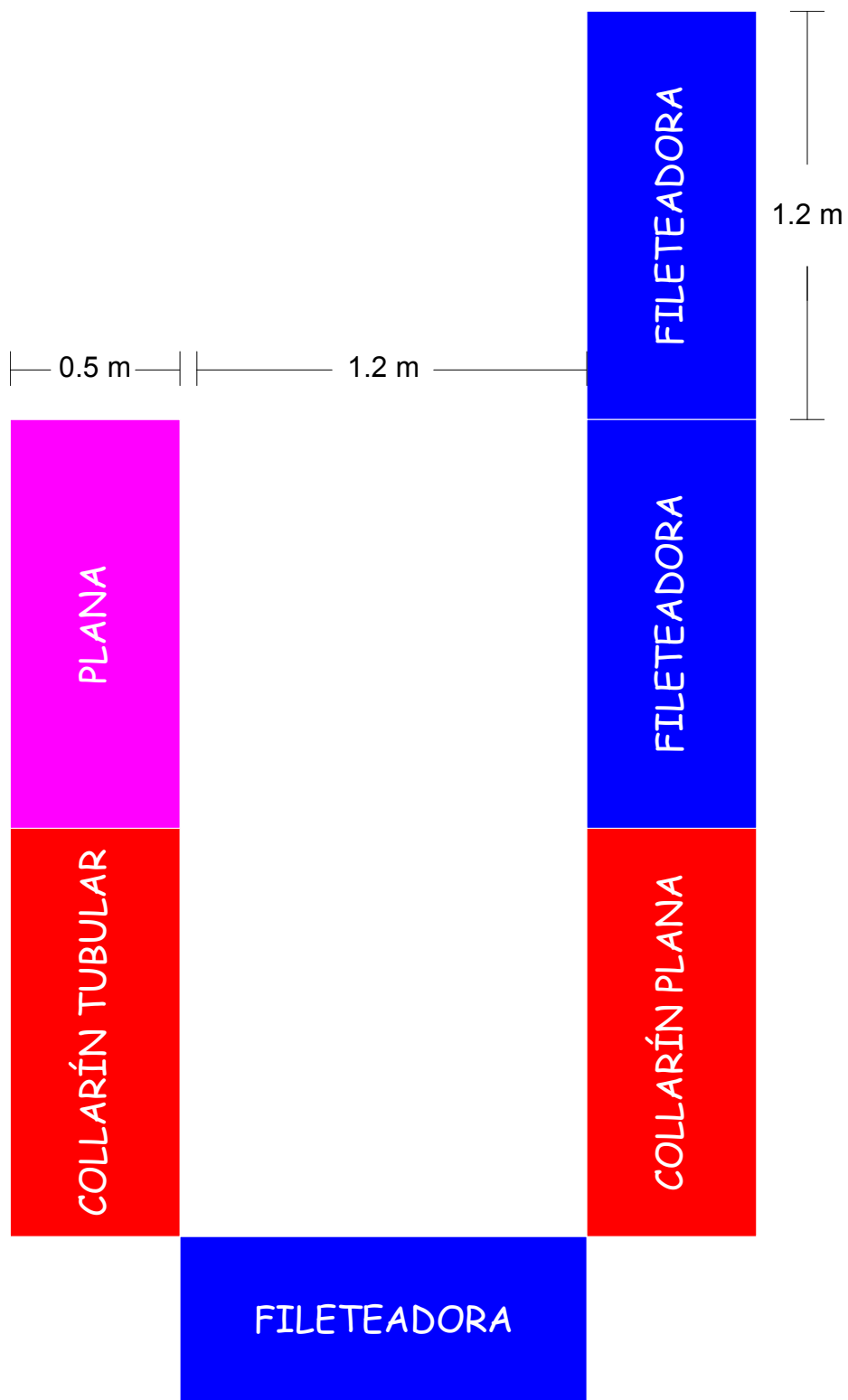
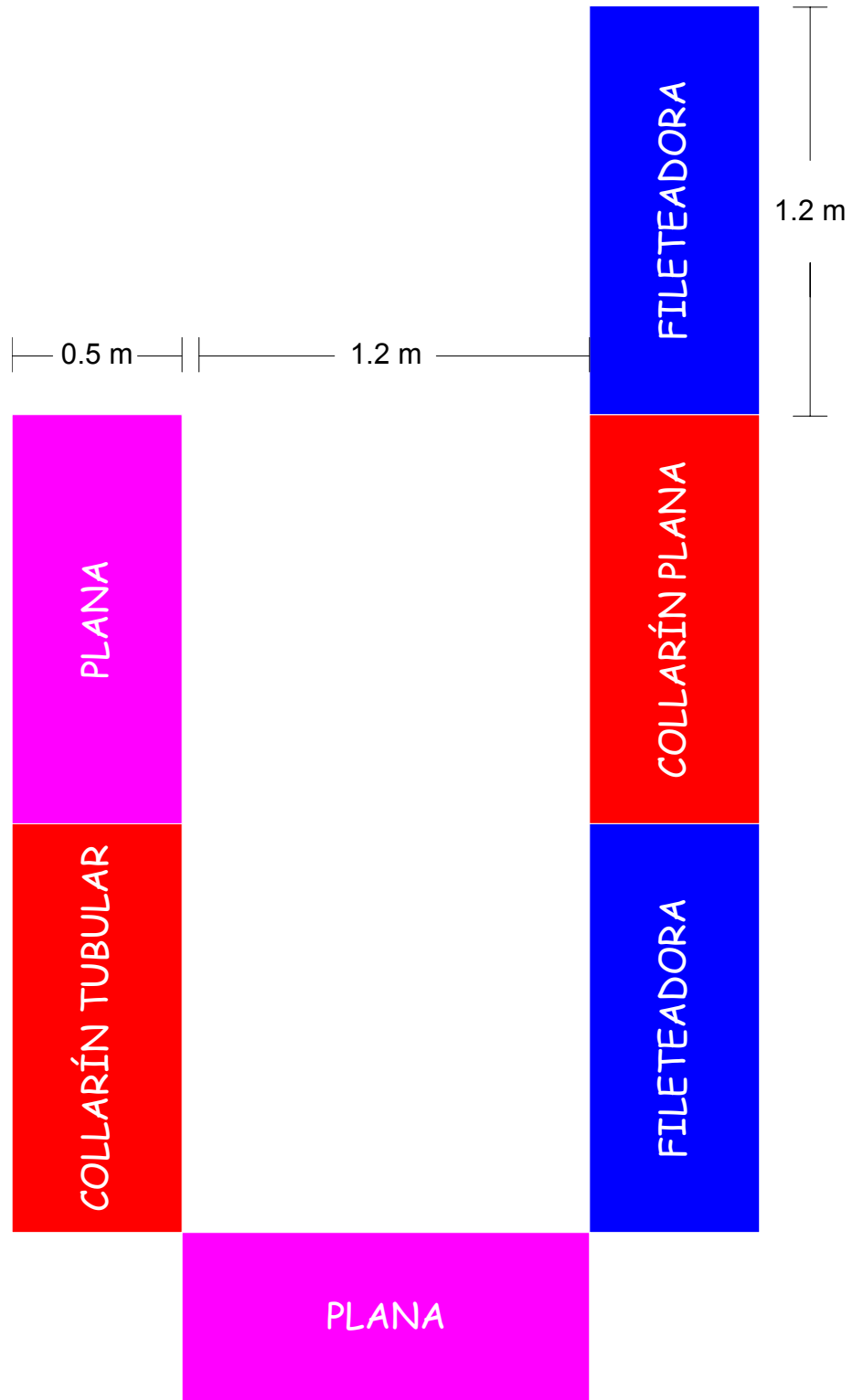


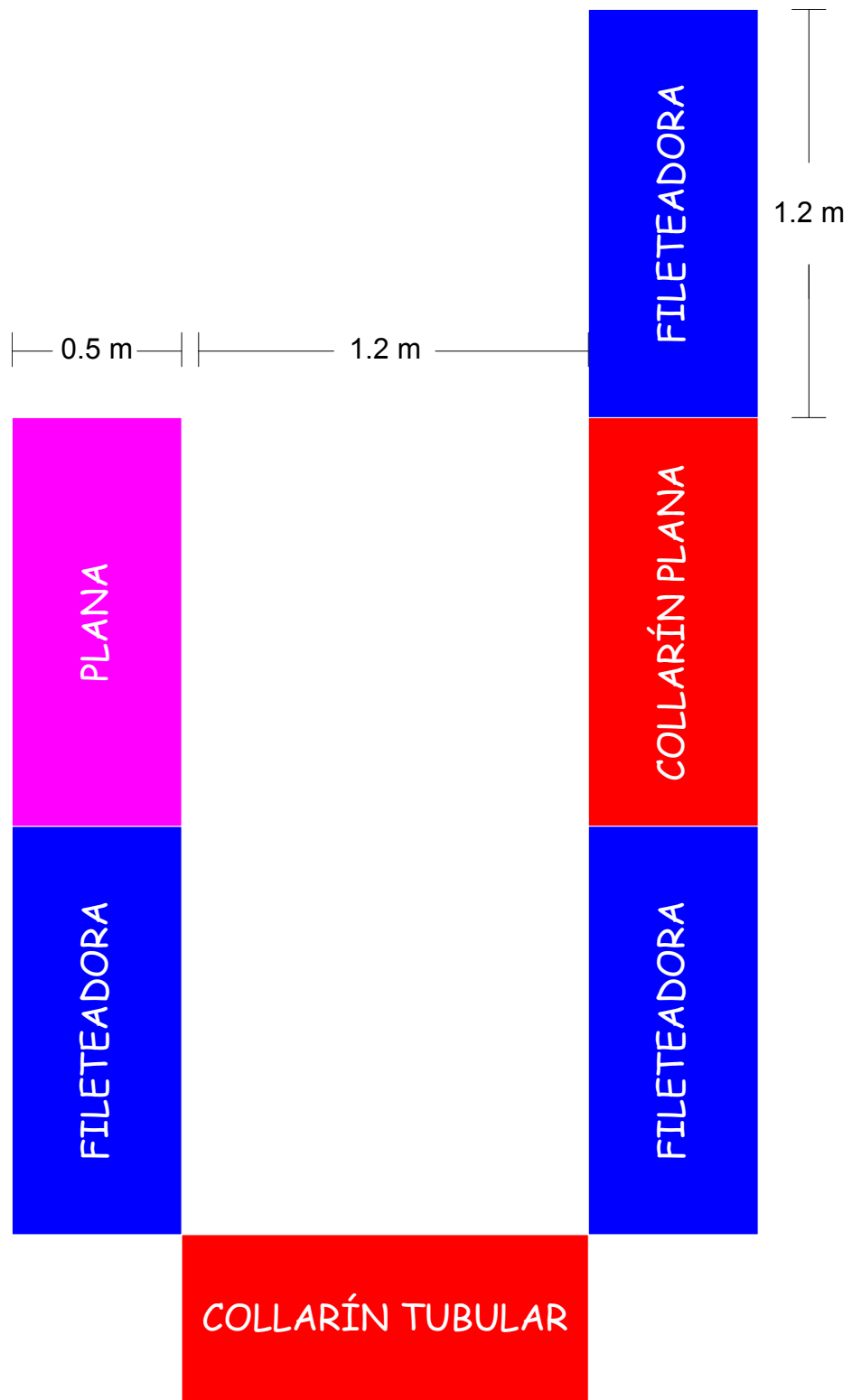
Gráfico 27. Módulo de pijama



**Gráfico 28.** Módulo de Exterior A:

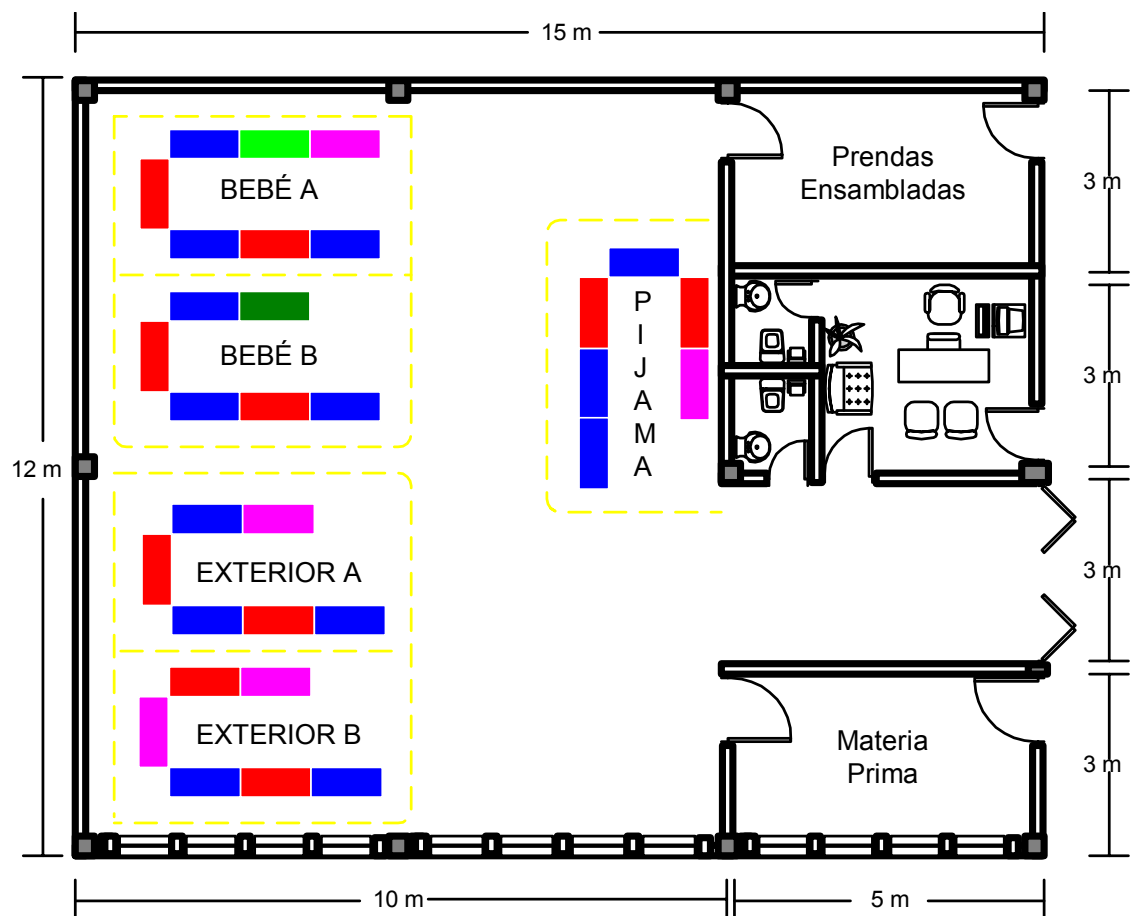


**Gráfico 29.** Módulo de Exterior B:



Teniendo definidos los módulos de trabajo, se procede a realizar la distribución de planta óptima, en la que se minimicen transportes y diferentes operaciones que no agreguen valor al producto. Como anteriormente se explicó los módulos tendrán pequeñas variaciones internas, que afectarán en menor grado la distribución general de planta. Esta distribución es presentada en el siguiente gráfico:

**Gráfico 30.** Distribución de Planta



**4.2.4.4. Obras civiles** Es indispensable para el funcionamiento del proyecto la construcción y adecuación de una planta que permita la ubicación de la maquinaria, y sea el sitio de trabajo donde se desarrollen todas las actividades de la empresa. En el proyecto estará a cargo del Ingeniero Civil Alberto Vera, consultor exclusivo de la Fundación.

Los costos en que se debe incurrir para realizar dicha construcción, se muestran en el Anexo 7. Dicha Construcción ocupará un área de 180 m<sup>2</sup>, y contará con una oficina de administración, una sala de espera, un amplia área de operación y una bodega de almacenamiento.

### **4.3. ESTUDIO LEGAL**

El proyecto se va a desarrollar en las instalaciones de la Fundación Romelio, por lo cual, no es necesario presentar los trámites para constituir una entidad sin ánimo de lucro, por cuanto esta ya existe. El único cambio que se debe hacer, es la ampliación del objeto social en los estatutos con el fin de que en el se contemple la posibilidad de realizar las actividades industriales que enmarquen la ejecución y operación del presente proyecto.

Siendo así, es procedente conocer las normas que rigen a las Fundaciones sin ánimo de lucro en lo que concierne a su concepto, aspecto contable, fiscal y tributario, ya que este proyecto hará parte de los servicios ofrecidos por la misma a la comunidad, a los niños y familias de escasos recursos y pertenecientes al asentamiento Caminos de Paz, e implica recibir recursos por la venta de los servicios que se prestarán a las diferentes empresas de confecciones en el área metropolitana de Bucaramanga.

A continuación se presentará el marco legal de las entidades sin ánimo de lucro y del proyecto

#### **4.3.1. Entidades Sin ánimo de Lucro**

**¿Qué son?** “Las entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos”<sup>14</sup>

La característica “sin ánimo de lucro” es fundamental para estas entidades y significa que las utilidades o remanentes de su operación son reinvertidas en el desarrollo de sus objetivos. Así mismo, no es viable el reembolso de bienes o dineros aportados a la sociedad.

Las entidades se clasifican en 2 grupos:

- Corporaciones o asociaciones
- Fundaciones de beneficencia pública

---

<sup>14</sup> PALACIOS SILVA, Oswaldo. Manual sobre entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: Printer Ltda., 2000. p.46

A su vez, están las que en razón de su registro lo hacen o no, ante las cámaras de comercio respectivas.

La Fundación ROMELIO pertenece a las fundaciones de beneficencia pública y a las que no se registran en la cámara de comercio, por ser institución de educación no formal (ley 115 de 1994), pero las Directivas decidieron hacerlo en el año 1988. NIT: 800048777-3, porque desarrollan programas sociales para beneficio de las poblaciones vulnerables vecinas y la comunidad en general.

#### **4.3.2. Régimen Tributario Especial**

**¿Qué Es?** “Es una regulación excepcional, establecida por la ley con el fin de estimular algunas actividades, que por su naturaleza, fines y objetivos y forma de organización, son de interés de la comunidad y por tanto un estímulo tributario.

Es Especial, porque las tarifas del impuesto son diferentes a la generalidad de los contribuyentes, y porque deben cumplir algunos requisitos de carácter formal quienes pertenezcan a este régimen”<sup>15</sup>.

La tarifa aplicable a los contribuyentes del régimen especial es del **20%** sobre el beneficio neto o excedente, aunque puede ser cero (**0%**), si cumplen con los requisitos para la inversión de dichos beneficios netos o excedentes.

#### **4.3.3. Determinación del Beneficio Neto Excedente**

El artículo 19 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 1 de la Ley 448 de 1998, consagra cuales son los contribuyentes con un régimen tributario especial.

Las entidades que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios conforme al régimen tributario especial contemplado en el título IV.

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 54.

“Las corporaciones, Fundaciones y Asociaciones sin ánimo de lucro con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, cuyo objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, educación formal, cultura, deporte aficionado, investigación científica o tecnológica, ecológica y protección ambiental, o a programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general. Se entiende que las demás actividades que realice la entidad, son las actividades comerciales necesarias para el cumplimiento del objeto social, para la cual se utilizaran los recursos correspondientes.”

Sobre el artículo anterior, Oswaldo Palacios Silva en su "Manual sobre entidades sin ánimo de lucro", que se aplica para el proyecto comenta lo siguiente:

- Las entidades a las que se refiere el artículo 19 del Estatuto Tributario, tienen un régimen fiscal especial, consagrado en el mismo Estatuto en capítulo aparte.
- Existen corporaciones o asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro mencionadas en el artículo 23 del Estatuto Tributario a las que por excepción no les aplica el régimen tributario especial. Las entidades se catalogan como entidades **no contribuyentes** del impuesto de renta y complementarios.

#### **4.3.3.1. Artículos<sup>16</sup>**

**Artículo 19. Contribuyentes del régimen tributario especial.** Las entidades que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro.

1) Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, cuyo objeto social y principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social cuando las mismas sean de interés general siempre que sus excedentes sean reinvertidos en la actividad de su objeto social. (Numeral modificado Ley 633/00 art.5)

---

<sup>16</sup> **Fuente:** Estatuto Tributario. [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

2) Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

3) Los fondos mutuos de inversión. **Las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo. (Numeral adicionado parcialmente Ley 633/00 art. 115)**

4) Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo y confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa. El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen, en todo o en parte, en forma diferente a lo que establece la legislación cooperativa vigente. **El cálculo de este beneficio neto o excedente se realizará de acuerdo a como lo establezca la normatividad cooperativa. (Texto adicionado Ley 633/00 art. 6)**

**Parágrafo 1.** Sin perjuicio de lo previsto en los numerales 2) y 3) del presente artículo y en los artículos 22 y 23 del Estatuto Tributario, las corporaciones, fundaciones y asociaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, que no cumplan las condiciones señaladas en el numeral 1) de este artículo, son contribuyentes del impuesto sobre la renta, para cuyo efecto se asimilan a sociedades limitadas.

**Parágrafo 2.** Los pagos o abonos en cuenta por cualquier concepto, efectuados en forma directa o indirecta, en dinero o en especie, por las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, a favor de las personas que de alguna manera participen en la dirección o administración de la entidad, o a favor de sus cónyuges, o sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, constituyen renta gravable para las respectivas personas naturales vinculadas con la administración o dirección de la entidad, y están sujetos a retención en la fuente a la misma tarifa vigente para los honorarios.

Esta medida no es aplicable a los pagos originados en la relación laboral, sometidos a retención en la fuente de acuerdo con las disposiciones vigentes al respecto.

**Parágrafo 3.** Las entidades cooperativas a las que se refiere el numeral cuarto de este artículo, sólo estarán sujetas a retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros, en los términos que señale el reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que les correspondan como agentes retenedores, cuando el Gobierno nacional así lo disponga. (Parágrafo Modificado Ley 383/97, art. 25)

**Artículo 23. Otras entidades que no son contribuyentes.** No son contribuyentes del impuesto sobre la renta, los sindicatos, las asociaciones de padres de familia, las sociedades de mejoras públicas, las Instituciones de Educación Superior aprobadas por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, que sean entidades sin ánimo de lucro, los hospitales que estén constituidos como personas jurídicas sin ánimo de lucro, las organizaciones de alcohólicos anónimos, las juntas de acción comunal, las juntas de defensa civil, las juntas de copropietarios administradoras de edificios organizados en propiedad horizontal o de copropietarios de conjuntos residenciales, las asociaciones de ex-alumnos, los partidos o movimientos políticos aprobados por el Consejo Nacional Electoral, las ligas de consumidores, los fondos de pensionados, así como los movimientos, asociaciones y congregaciones religiosas, que sean entidades sin ánimo de lucro.

Las entidades contempladas en el numeral 3) del artículo 19, cuando no realicen actividades industriales o de mercadeo.

Tampoco son contribuyentes, las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realicen actividades de salud, siempre y cuando obtengan permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud, y los beneficios o excedentes que obtengan se destinen en su totalidad al desarrollo de los programas de salud. (Modificado Ley 223/95, art. 65) □□

**Artículo 40 de la Ley 428/98**

De acuerdo con lo anterior, se considera que la FUNDACIÓN ROMELIO, perteneciente al régimen tributario especial, por realizar programas de desarrollo social y de educación, esta exenta de impuestos y recibe los beneficios tributarios como si fuera un no contribuyente.

#### **4.3.4. Proyecto**

El trámite legal entre ambas Fundaciones para la formulación, ejecución y operación del proyecto, fue indispensable para clarificar funciones, costos y alcances.

##### **4.3.4.1. Convenio Prestación de Servicios**

Para legalizar los servicios prestados por la Fundación LES, se celebró un convenio para la fase de formulación, donde quedó por escrito la participación de ambas Fundaciones en esta fase inicial.

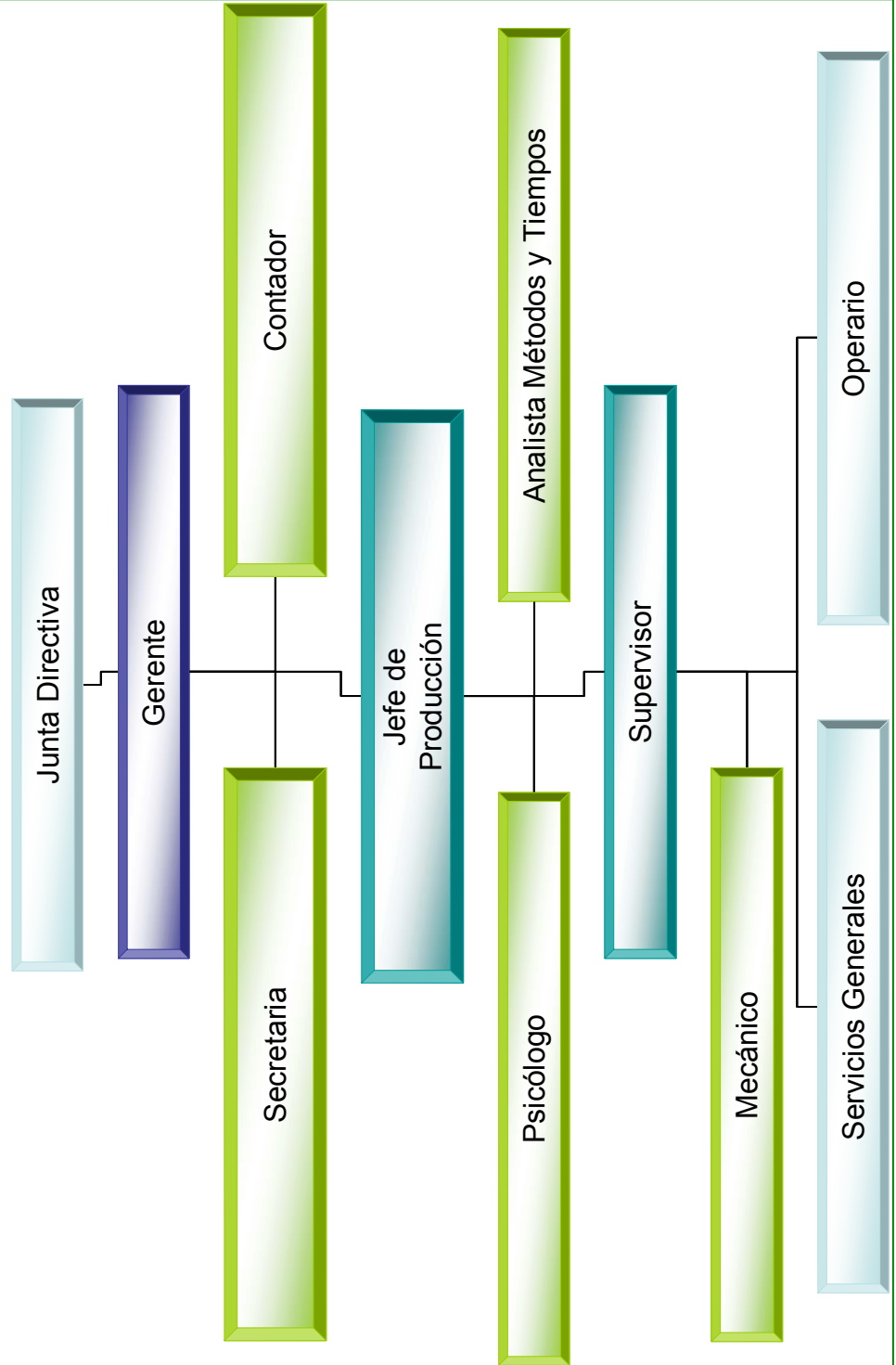
A su vez, por condiciones de las Directivas de la Fundación, para las fases de ejecución y operación se firmó una carta de intención, que manifiesta el compromiso con el equipo de trabajo que estructura el proyecto para continuar vinculados en las etapas posteriores. Este acto, ratifica las intenciones que existen con el proyecto de hacerlo realidad.

#### **4.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Para el alcance exitoso de los objetivos de un proyecto no basta simplemente con saber qué se debe hacer, sino que uno de los factores relevantes es quién lo debe hacer, por lo que es necesario dejar claro las diferentes responsabilidades que una persona debe cumplir y qué requisitos necesita para poderlas realizar cabalmente.

Se describirán los cargos de acuerdo a la estructura jerárquica planteada para el funcionamiento de la empresa (Ver Cuadro 19) creando un perfil para cada uno de ellos y haciendo énfasis en las funciones a realizar por la(s) persona(s) que lo desempeñen.

**Cuadro 19.** Organigrama de Operación



#### 4.4.1. Definición de Cargos y Funciones

##### **GERENTE**

- **Perfil del cargo**

Profesional en administración de empresas o Ingeniería Industrial con experiencia en el sector de la confección, que tenga habilidades para el manejo de personas y grupos.

- **Objetivo del cargo**

Coordinar y liderar la empresa en todos sus aspectos y áreas por medio de políticas e iniciativas que permitan un crecimiento y excelente funcionamiento de la misma.

- **Funciones**

- Manejar todos los documentos legales, público y privados relacionados con la empresa.
- Trazar objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo a través de un proceso de planeación.
- Coordinar el mercadeo y promoción del servicio a ofrecer.
- Evaluar y aprobar la aplicación de nuevos negocios para la empresa.
- Plantear, organizar y manejar el presupuesto de la empresa.
- Ser el representante legal de la empresa ante la Fundación Romelio y toda clase de autoridades establecidas en la legislación colombiana.
- Presentar informes trimestrales a la junta directiva.

##### **SECRETARIA**

- **Perfil del cargo**

Bachiller comercial con capacitación en secretariado, con habilidades para redactar y digitar, persona persuasiva, atenta y sociable.

- **Objetivo del cargo**

Apoyar la labor administrativa que se desarrolla dentro de la empresa.

- **Funciones**

- Controlar el ingreso y la salida de empleados de las instalaciones de la empresa.
- Manejar y organizar la agenda del gerente.
- Digitar memorandos, cartas y demás documentos que sean necesarios para el flujo de información dentro y fuera de la empresa.
- Suministrar información a personas o instituciones externas que lo soliciten sobre el servicio ofrecido por la empresa.
- Realizar las labores de recepción y comunicación telefónica de la empresa con su entorno.
- Cumplir con turnos de 8 horas diarias establecidas por la administración.
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato, y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.

## **CONTADOR**

- **Perfil del cargo**

Profesional en contaduría pública, con experiencia mínimo de un año, que tenga gran capacidad de análisis, sentido del orden y cumplimiento.

- **Objetivo del cargo**

Realizar el manejo y documentación contable de la empresa

- **Funciones**

- Llevar los libros de contabilidad que dispone la ley.
- Informar periódicamente al gerente sobre los estados financieros de la empresa.
- Digitar toda la información contable que se genera por las actividades realizadas por la empresa.
- Archivar toda la información contable de la empresa.
- Buscar información contable en la base de datos cuando los directivos lo requieran.
- Elaborar todos los documentos contables que el ejercicio de la empresa amerite.
- Cumplir con turnos de 8 horas diarias establecidas por la administración.

- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato, y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.

## **JEFE DE PRODUCCIÓN**

### **▪ Perfil del cargo**

Profesional en Ingeniería Industrial con conocimiento y experiencia en procesos productivos en el sector de la confección, con habilidades para el manejo de personal y orientación de equipos de trabajo.

### **▪ Objetivo del cargo**

Dirigir el proceso productivo de montaje de prendas.

### **▪ Funciones**

- Diseñar el programa de producción de la empresa y darlo a conocer y entender a todos los operarios y mandos medios.
- Organizar y distribuir los módulos de producción de acuerdo a las necesidades técnicas y de volumen de cada prenda a ensamblar.
- Diseñar el flujo adecuado de operaciones que debe realizarse para la obtención de una prenda de alta calidad en el menor tiempo posible.
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato, y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.

## **PSICÓLOGO**

### **▪ Perfil del cargo**

Profesional en psicología con experiencia de trabajo con poblaciones vulnerables.

### **▪ Objetivo del cargo**

Mejorar y estabilizar la salud mental y emocional del personal de la empresa, permitiendo aumentar la productividad del mismo.

### **▪ Funciones**

- Realizar el acompañamiento psicosocial permanente de los empleados de la fábrica.

- Atender con tratamientos especiales a aquellas personas que por propias circunstancias lo ameriten.
- Hacer un seguimiento psicológico y actitudinal continuo de cada persona y presentar informes de sus conclusiones al jefe de producción y al gerente.
- Remitir a aquellas personas que lo necesiten a tratamiento clínico profundo.

## **ANALISTA DE MÉTODOS Y TIEMPOS**

### ▪ **Perfil del Cargo**

Tecnólogo con experiencia en el sector de las confecciones, conocimientos ingenieriles en el área de producción y gran capacidad de observación.

### ▪ **Objetivo del Cargo**

Apoyar directamente la labor del Ingeniero de producción en la definición de los programas de producción.

### ▪ **Funciones**

- Analizar cada una de las operaciones que hacen parte de la elaboración de una prenda.
- Determinar los tiempos estándar para todas las operaciones necesarias para ensamblar una prenda.
- Valorar los suplementos justos para los tiempos de producción.
- Evaluar certeramente el rendimiento de los operarios, de acuerdo al nivel de producción y tiempos previamente determinados.

## **SUPERVISOR**

### ▪ **Perfil del cargo**

Técnico o persona con basta experiencia en el sector de confección, que tenga un buen manejo de tres o más tipos de máquinas y habilidad para conducción y motivación de grupos.

### ▪ **Objetivo del cargo**

Coordinar las labores netamente operacionales haciendo cumplir el plan de producción.

- **Funciones**

- Supervisar que las operaciones asignadas en el plan de producción se estén cumpliendo cabalmente y en el orden establecido.
- Verificar que cada uno de los operarios realice las operaciones en el tiempo establecido.
- Motivar a los operarios a lograr las metas de unidades ensambladas establecidas en el plan de producción.
- Asesorar al operario cuando este lo solicite o tenga problemas con la maquinaria o con una operación específica.

## **MECÁNICO**

- **Perfil del cargo**

Tecnólogo en con amplio conocimiento en el funcionamiento y estructura interna de maquinaria industrial de confección.

- **Objetivo del Cargo**

Evitar que el proceso de producción se vea interrumpido por anomalías de tipo técnico en la maquinaria.

- **Funciones**

- Responder de forma inmediata a cualquier daño que pueda sufrir la maquinaria.
- Apoyar el proceso de formación de los operarios en cuanto al uso y mantenimiento de la maquinaria.
- Realizar mantenimiento preventivo y predictivo sobre todas las máquinas de la planta de una manera periódica sin llegar afectar el ciclo de producción.

## **SERVICIOS GENERALES**

- **Perfil del cargo**

Cuarto bachillerato, persona confiable y hacendosa.

- **Objetivo del cargo**

Garantizar la limpieza tanto de las instalaciones internas como externas de la planta.

- **Funciones**

- Barrer, limpiar y trapear todas las dependencias de la planta.
- Recoger las basuras en todas las dependencias de la planta.
- Preparar las basuras para que el vigilante las lleve al cuarto asignado.
- Repartir bebidas (tintos, aguas aromáticas, agua, etc.) al personal de la planta.
- Reportar daños a gerencia para su inmediata reparación.
- Mantener el orden y la limpieza de los implementos de aseo.
- Cumplir con turnos de 8 horas diarias establecidas por la administración.
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato, y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.

## **OPERARIOS**

- **Perfil del cargo**

Primaria, con conocimiento teórico – práctico en confección, habilidades manuales y destreza con las mismas.

- **Objetivo del cargo**

Realizar el ensamble de prendas en tejido de punto.

- **Funciones**

- Verificar la calidad de cada una de las prendas antes de que pasen a la siguiente operación.
- Realizar las operaciones que le sean asignadas en pro de cumplir cabalmente con el plan de producción.
- Colaborar y ayudar a aquellos compañeros de trabajo que les surja algún problema, o tengan conflictos con alguna operación, en beneficio de ellos mismos, del módulo y por ende de la planta.
- Cumplir con turnos de 8 horas diarias establecidas por la administración.
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato, y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.

#### **4.5. ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero está compuesto por las inversiones necesarias para el funcionamiento, los costos de operación y los ingresos. Con esta información se construye el modelo financiero para consolidar los flujos netos de caja, con el fin de evaluar el comportamiento de la empresa a 5 años (horizonte de tiempo definido para el presente estudio). A su vez, se realizará el estudio de sensibilidad variando el precio de venta del minuto por ser una variable que dependerá de la capacidad de negociación, las políticas de la maquiladora y las condiciones planteadas por los clientes. Las proyecciones anuales se realizaron teniendo en cuenta las tasas de inflación. A continuación se define cada rubro y su respectivo valor<sup>17</sup>.

##### **4.5.1 Presupuesto de Inversiones (ver cuadro 20)**

El presupuesto detalla los activos necesarios para el funcionamiento de la empresa con los cuales se presta el servicio. También determina el monto de capital para empezar a funcionar. Teniendo como referencia el cuadro 20 se explicará cada rubro.

---

<sup>17</sup> MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 4ta Edición. Bogota, DC, Colombia: Editora Guadalupe Ltda. 2003. p. 186

**Cuadro 20.** Presupuesto de Inversiones

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INVERSIONES FIJAS</b>	<b>\$ 305.119.490</b>
NO DEPRECIABLES	
Terrenos	\$ 16.000.000
DEPRECIABLES	
Construcciones y obras civiles	\$ 86.147.196
Maquinaria y equipo	\$ 160.065.040
Muebles y enseres	\$ 41.907.450
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>	<b>\$ 159.264.452</b>
Estudios	\$ 6.000.000
Gastos de puesta en marcha	\$ 26.857.452
Capacitación	\$ 114.370.000
Imprevistos (10%)	\$ 12.037.000
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 181.938.158</b>
Efectivo	\$ 181.938.158
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 646.322.100</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

**4.5.1.1 Inversiones Fijas** Son los bienes tangibles que garantizan la operación del proyecto, durante la vida útil y no son comercializables. Para la maquiladora son: Terrenos, construcciones civiles, herramientas y maquinaria, las cuales se deprecian.

- **Terrenos:** se determinó su área necesaria y precio unitario en la zona según lo especificado en el estudio técnico. Su valor es **\$16.000.000<sup>18</sup>**
- **Construcción y obras civiles:** comprende la limpieza, replanteo, nivelación, drenaje, edificaciones y obras auxiliares: bodegas, vías de acceso. Honorarios destinados al pago de contratista, licencia de construcción, impuestos de delineación.

Según lo especificado en el estudio técnico su valor es **\$86.147.196.<sup>19</sup>**

- **Maquinaria:** inversión necesaria para la producción y prestación del servicio. En la maquiladora la inversión se realiza en las diferentes máquinas de coser especificadas en el estudio técnico.

**Tabla 12.** Costo Total de Maquinaria

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>cantidad</b>	<b>valor unitario</b>	<b>valor total</b>
Máquina fileteadora industrial con fruncidor	14	\$ 4.171.360	\$ 58.399.040
Máquina industrial plana	5	\$ 1.750.000	\$ 8.750.000
Máquina industrial collarín plana	5	\$ 5.684.000	\$ 28.420.000
Máquina industrial collarín tubular	5	\$ 6.844.000	\$ 34.220.000
Máquina industrial flash	1	\$ 26.448.000	\$ 26.448.000
Máquina industrial sobrepisadora	1	\$ 3.828.000	\$ 3.828.000
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>	<b>31</b>	<b>\$ 48.725.360</b>	<b>\$160.065.040</b>

Fuente: CarSil Ltda..

La inversión inicial en maquinaria y equipos es de **\$160.065.040.**

- **Muebles y enseres**

Los muebles necesarios para dotar las oficinas y el área de planta especificados en el estudio técnico son los siguientes

<sup>18</sup> Fuente: Fundación Romelio

<sup>19</sup> Ver Anexo 7. Presupuesto Obras Civiles

**Tabla 13.** Costo Total de Muebles y Enseres

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Escritorio profesional	1	\$ 465.280	\$ 465.280
Escritorio	1	\$ 304.610	\$ 304.610
Mesa	4	\$ 160.190	\$ 640.760
Archivador	1	\$ 430.000	\$ 430.000
Estación de cómputo con biblioteca	2	\$ 220.000	\$ 440.000
Silla ergonómica con rodachines	2	\$ 145.000	\$ 290.000
Silla ergonómica fija	40	\$ 145.000	\$ 5.800.000
Computadora	2	\$ 2.296.800	\$ 4.593.600
Software en confecciones	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Licencia de windows	1	\$ 382.800	\$ 382.800
Telefax	2	\$ 603.200	\$ 1.206.400
Impresora multifuncional	2	\$ 3.654.000	\$ 7.308.000
Fotocopiadora	1	\$ 465.280	\$ 465.280
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 41.907.450</b>

Fuente: Oficol Ltda., TecnoExpress s.a., Trazos s.a.

Los muebles que se van a comprar para iniciar la maquiladora tienen un costo de **\$41.907.450**

**4.5.1.2 Inversiones Diferidas** Son los servicios que se adquieren para la puesta en marcha del proyecto. Para la maquiladora son: estudio de factibilidad y estudio psicosocial, ensayos y puesta en marcha, gastos por capacitación y entrenamiento del personal. Se adiciona un imprevisto entre 5 y 10%.

- **Estudios técnicos y psicosociales:**

Para formular el proyecto se realizaron 2 estudios

Estudio de preinversión	\$3.000.000
Estudio psicosocial de la población	<u>\$3.000.000</u>
TOTAL	\$6.000.000

- **Gastos de puesta en marcha:** salarios de operarios, costo materia prima y materiales, honorarios de ingenieros y supervisores. Los gastos del periodo de prueba hasta alcanzar niveles de calidad se cargan a este concepto.

Los gastos que incluyen la materia prima (telas), supervisores e ingenieros para el periodo de prueba, que es la fase 4 a implementar en la capacitación, están incluidos en la propuesta del CDP de confecciones. En confecciones, se debe pagar a los operarios en la fase 4 por tarea realizada o destajo (minuto trabajado), para que la persona se motive y se esfuerce por aumentar sus niveles de eficiencia. En este caso, se pagará por módulo para incentivar a su vez, el trabajo en equipo. Su periodo es de 2 a 3 meses.

**Tabla 14.** Pago por Eficiencias

MES				
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Eficiencia	Total
Operario	40	\$ 640.207	30%	\$ 7.682.484
Otros		\$ 1.270.000		\$ 1.270.000
<b>Total</b>				<b>\$ 8.952.484</b>

Fuente: Datos procesados por los autores

El **30%** es la eficiencia promedio con la cual un operario termina las primeras 3 fases de la capacitación en el CDP

**Otros** corresponde a servicios de agua, luz, teléfono, transporte y cafetería

El periodo de instalación, pruebas y puesta en marcha dura tres meses por lo que el total de costos para esta etapa es de

$$\mathbf{\$8.952.484 * 3 meses = \$26.857.452}$$

- **Capacitación:** gastos relacionados con entrenamiento de personal directivo, ejecutivo, técnico y operativo

**Tabla 15.** Capacitación

Capacitación	Inversión
Bachillerato Especializado para Adultos	\$ 59.160.000
Cámara de Comercio de Bucaramanga	\$ 1.210.000
Centro de Desarrollo Productivo de Confecciones	\$ 54.000.000
Capacitación Psicosocial	\$ 4.500.000
<b>TOTAL CAPACITACIONES</b>	<b>\$114.370.000</b>

Fuente: INTECS, Cámara de Comercio de Bucaramanga, CDP Confecciones

Para ampliar la información anteriormente suministrada dirigirse al Anexo 8.

- **Imprevistos:** se determina un 10% de imprevistos sobre el total de gastos diferidos<sup>20</sup>

**4.5.1.3 Capital de trabajo** Recursos necesarios en forma de activos corrientes para la operación normal del ciclo productivo. Erogaciones rutinarias de corto plazo (servicios, arriendos, salarios), erogaciones rutinarias del proceso técnico de transformación y del valor de los inventarios. La maquiladora solo manejará efectivo para el pago de sus costos de fabricación y gastos de administración y ventas, bajo el rubro de efectivo

El capital de trabajo que se necesita para iniciar la maquiladora es de 3 meses. Si hace falta para otro mes se tendrá en cuenta el excedente para cubrir los costos y gastos del mismo. El primero año presenta pérdidas los primeros 10 meses (ver cuadro 22. Flujo de Caja Año 1). Los últimos 7 de estos meses tienen un total de \$ 24.477.251 excedente negativo.

**Tabla 16.** Capital de Trabajo

mes 1	mes 2	mes 3	excedente	TOTAL
\$ 52.995.936	\$52.232.486	\$52.232.486	\$24.477.251	\$ 181.938.159

Fuente: Datos procesados por los autores


<sup>20</sup> Dirigirse al cuadro 20. Presupuesto de Inversión

#### 4.5.2 Costos de Operación

Los costos de operación del proyecto se presentan en el cuadro 21 y a continuación se explica el cálculo de cada uno de los rubros.

##### 4.5.2.1 Costos De Fabricación

Son los costos vinculados directamente con la producción del bien o prestación del servicio.

 **Costos Directos:** son la Mano de Obra Directa (operarios) con sus prestaciones legales y extralegales. El siguiente es el Salario Mínimo Legal Vigente especificado en el estudio técnico y que se va a pagar a los operarios.

**Tabla 4.** Costos Mano de Obra Directa

Concepto	Valor / mes / turno
Básico	\$ 385.000
Auxilio de Transporte	\$ 41.600
Salud	\$ 30.800
Pensión	\$ 43.193
Cesantías	\$ 35.536
Int. Cesantías	\$ 355
Vacaciones	\$ 16.016
Prima	\$ 35.536
SENA	\$ 8.532
ICBF	\$ 12.798
Caja Compensación	\$ 17.064
ARP	\$ 2.227
Dotación	\$ 11.550
<b>Valor Total</b>	<b>\$ 640.207</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

Mano de obra directa = 20 operarios \* 2 turnos \* \$640.207 = **\$25.608.280**

Cuadro 21. Costos de Operación

PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	COSTOS ANUALES
<b>COSTOS DE FRABRICACIÓN</b>	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 45.078.815	\$ 531.909.251
<b>COSTO DIRECTO</b>													
Mano de obra	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 25.608.280	\$ 307.299.360
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>													
Materiales indirectos	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 2.640.000	\$ 31.680.000
Mano de obra indirecta	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 4.810.550	\$ 57.726.596
<b>OTROS COSTOS INDIRECTOS</b>													
Depreciación fábrica	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 1.376.788	\$ 16.521.455
Servicios	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 16.521.455
Mantenimiento	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 3.093.692	\$ 37.124.304
Insumos para maquinaria	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 5.149.505	\$ 61.794.060
Seguros													\$ 3.242.021
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 7.797.121	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.797.121	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 7.033.671	\$ 85.930.956
Sueldos	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 6.125.496	\$ 73.505.951
Depreciación administrativa	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 708.175	\$ 8.498.105
Otros	\$ 963.450	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 963.450	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 3.926.900
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Transporte	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
<b>TOTAL COSTO OPERACION</b>	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 619.280.207

**Costos Indirectos de Fabricación CIF:** son los materiales indirectos, la Mano de Obra Indirecta y sus prestaciones legales y extralegales, mantenimiento de máquinas, combustibles, papelería, formatos de procedimientos, útiles de aseo,

- **Materiales Indirectos**

**Tabla 17.** Costo Materiales Indirectos

<b>Materiales Indirectos</b>	<b>Valor / mes</b>
Papelería y Formatos	\$ 140.000
Suministros	\$ 2.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.640.000</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

- **Mano de Obra Indirecta**

**Tabla 18.** Costo Mano de Obra Indirecta

<b>Concepto\Cargo</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Jefe Produc.</b>	<b>Anal. Métodos</b>
Básico	\$ 385.000	\$ 1.500.000	\$ 400.000
Auxilio Transporte	\$ 41.600	\$ -	\$ 41.600
Salud	\$ 30.800	\$ 120.000	\$ 32.000
Pensión	\$ 43.193	\$ 151.875	\$ 44.712
Cesantías	\$ 35.536	\$ 124.950	\$ 36.785
Int. Cesantías	\$ 355	\$ 1.250	\$ 368
Vacaciones	\$ 16.016	\$ 62.400	\$ 16.640
Prima	\$ 35.536	\$ 124.950	\$ 36.785
<b>Prestaciones</b>	<b>\$ 161.436</b>	<b>\$ 585.425</b>	<b>\$ 167.290</b>
SENA	\$ 8.532	\$ 30.000	\$ 8.832
ICBF	\$ 12.798	\$ 45.000	\$ 13.248
Caja Comp.	\$ 17.064	\$ 60.000	\$ 17.664
<b>Aportes</b>	<b>\$ 38.394</b>	<b>\$ 135.000</b>	<b>\$ 39.744</b>
ARP	\$ 2.227	\$ 7.830	\$ 2.305
Dotación	\$ 11.550	\$ -	\$ -
<b>Valor Unitario</b>	<b>\$ 640.207</b>	<b>\$ 2.228.255</b>	<b>\$ 650.940</b>
Personas	2	1	2
<b>Valor total</b>	<b>\$ 1.280.414</b>	<b>\$ 2.228.255</b>	<b>\$ 1.301.880</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

La Mano de Obra Indirecta MOI que participa en el ensamble son: el Jefe de Producción, los dos supervisores y los dos analistas de métodos y tiempos.

El costo de la MOI es de **\$4.810.550** / mes

**🔧 Otros Costos Indirectos de Fabricación – CIF –**

- **Depreciación fabrica:** en la parte de producción se deprecia la maquinaria y equipos.

**Tabla 19.** Depreciación

Concepto	Valor	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Maquinaria y Equipo	\$ 165.214.545	10	\$ 1.376.788	\$ 16.521.455

Fuente: Datos Procesados por los Autores

El método usado para calcular la depreciación fue el de línea recta.

- **Servicios<sup>21</sup>:** agua, energía, gas, teléfono.

**Tabla 20.** Servicios

Servicios Públicos	Valor / mes
Agua	\$ 200.000
Energía	\$ 1.900.000
Teléfono	\$ 300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.400.000</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

- **Mantenimiento:** pagos de protección, conservación y reparación de equipos

**Tabla 21.** Mantenimiento

Mantenimiento	Valor / mes
Repuestos	\$ 1.700.000
Mecánico	\$ 1.393.692
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.093.692</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

<sup>21</sup> El consumo de energía se presenta para el área administrativa y de producción.

- **Insumos para maquinaria**

Son los insumos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria. El siguiente es el listado especificado en el estudio técnico.

**Tabla 22.** Insumos para Maquinaria

<b>INSUMOS PARA MAQUINARIA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Guía de sesgo con vivo a 3,5 de entrada	10	\$ 155.000	\$ 1.550.000
Guía aérea - sobrecinta	10	\$ 120.000	\$ 1.200.000
Guía imanada	31	\$ 2.200	\$ 68.200
Sesgador de plano	5	\$ 20.000	\$ 100.000
Sesgador de collarín	10	\$ 20.000	\$ 200.000
Aguja punta de bola collarín	30	\$ 550	\$ 16.500
Aguja punta de bola fileteadora	30	\$ 550	\$ 16.500
Aguja punta de bola plana	30	\$ 350	\$ 10.500
Aguja punta de lanza plana	30	\$ 350	\$ 10.500
Aguja punta de lanza fileteadora	30	\$ 350	\$ 10.500
Aguja punta de lanza collarín	30	\$ 350	\$ 10.500
Pie de orillo 3,2 mm	31	\$ 12.000	\$ 372.000
Pie de orillo ancho (1/4)	31	\$ 16.000	\$ 496.000
Pie compensado izquierdo	31	\$ 6.000	\$ 186.000
Pie compensado derecho	31	\$ 3.000	\$ 93.000
Pie para cierre	31	\$ 3.500	\$ 108.500
Pinzas	15	\$ 3.500	\$ 52.500
Carretel	270	\$ 600	\$ 162.000
Caja de alfileres	2	\$ 1.700	\$ 3.400
Tijeras	31	\$ 14.655	\$ 454.305
Tijeras despeluzadoras	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Cartabones	31	\$ 600	\$ 18.600
<b>TOTAL EQUIPOS</b>			<b>\$ 5.149.505</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

- **Seguros de fábrica** Para la póliza de seguros, se cotizó en Liberty Seguros S.A. la prima anual para la pequeña y mediana empresa. Esta incluye los amparos contra Incendio y riesgos aliados (IN), Actos malintencionados de terceros (AMIT), Terremoto (TE), Sustracción con violencia (SU), Repuesto de Maquinaria (RM) y Responsabilidad civil extra contractual (RC).

El valor de la prima es de **\$ 3.242.021**

#### 4.5.2.2 Gastos de Administración.

- **Sueldos:** la maquiladora tendrá los siguientes gastos en los sueldos y prestaciones del personal administrativo.

**Tabla 23.** Nómina Administración y Servicios Mensual

Concepto	CARGO				
	Gerente	Secretaria	Contador	Servicios	Psicóloga
Básico	\$ 2.000.000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 385,000	\$ 800,000
Aux Trans	\$ -	\$ 41,600	\$ 41,600	\$ 41,601	\$ -
Salud	\$ 160.000	\$ 32,000	\$ 32,000	\$ 30,800	\$ 64,000
Pensión	\$ 202.500	\$ 44,712	\$ 44,712	\$ 43,193	\$ 81,000
Cesantías	\$ 166.600	\$ 36,785	\$ 36,785	\$ 35,536	\$ 66,640
Int. Cesant	\$ 1.666	\$ 368	\$ 368	\$ 355	\$ 666
Vacaciones	\$ 83.200	\$ 16,640	\$ 16,640	\$ 16,016	\$ 33,280
Prima	\$ 166.600	\$ 36,785	\$ 36,785	\$ 35,536	\$ 66,640
<b>Prestaciones</b>	<b>\$ 780.566</b>	<b>\$ 167,290</b>	<b>\$ 167,290</b>	<b>\$ 161,436</b>	<b>\$ 312,226</b>
SENA	\$ 40.000	\$ 8,832	\$ 8,832	\$ 8,532	\$ 16,000
ICBF	\$ 60.000	\$ 13,248	\$ 13,248	\$ 12,798	\$ 24,000
Caja Comp.	\$ 80.000	\$ 17,664	\$ 17,664	\$ 17,064	\$ 32,000
<b>Aportes</b>	<b>\$ 180.000</b>	<b>\$ 39,744</b>	<b>\$ 39,744</b>	<b>\$ 38,394</b>	<b>\$ 72,000</b>
ARP	\$ 10.440	\$ 2,305	\$ 2,305	\$ 2,227	\$ 4,176
Dotación	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 11,550	\$ -
Valor Unitario	\$ 2.971.006	\$ 662,940	\$ 662,940	\$ 640,208	\$ 1,188,402
Personas	1	1	1	1	1
<b>Valor total</b>	<b>\$ 2.971.006</b>	<b>\$ 662,940</b>	<b>\$ 662,940</b>	<b>\$ 640,208</b>	<b>\$ 1,188,402</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

El personal administrativo esta compuesto por : un gerente, un contador, una secretaria, una psicóloga y la persona de servicios generales. Este rubro equivale a **\$6.125.496**

La psicóloga es indispensable por las características de la población y es quien lleva a cabo el acompañamiento psicológico de los niños y los beneficiarios del proyecto. Esto permite fortalecer y hacer seguimiento a las familias vinculadas a la Fundación.

- **Depreciaciones:** en la parte administrativa se deprecian los muebles, equipos de oficina y la edificación.

**Tabla 24.** Depreciación Administrativa

Concepto	Valor	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Edificación	\$ 86.147.196	20	\$ 4.307.360	\$ 358.947
Muebles	\$ 41.907.450	10	\$ 4.190.745	\$ 349.229
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8,498,105</b>	<b>\$ 708.175</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

El método usado para calcular la depreciación fue el de línea recta

- **Otros:** papelería, útiles de oficina, gastos de representación, comunicaciones (teléfono, cable o fax), transporte (local, viaje, viáticos)

**Tabla 25.** Costos Otros

Útiles de Oficina	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Grapadora	3	\$ 8.900	\$ 26.700
Caja de ganchos	5	\$ 3.700	\$ 18.500
Caja de clips	5	\$ 450	\$ 2.250
Resma de papel	10	\$ 12.000	\$ 120.000
Perforadora	3	\$ 6.500	\$ 19.500
Expógrafos	10	\$ 1.600	\$ 16.000
Lapiceros	30	\$ 600	\$ 18.000
Lápices	30	\$ 250	\$ 7.500
Borradores	10	\$ 250	\$ 2.500
Sacapuntas	5	\$ 500	\$ 2.500
Calculadora	4	\$ 9.500	\$ 38.000
Carpeta con ganchos	50	\$ 300	\$ 15.000
A-Zs	10	\$ 4.200	\$ 42.000
Tablero acrílico	3	\$ 90.000	\$ 270.000
Caja de Diskettes	2	\$ 7.500	\$ 15.000
CDs	10	\$ 1.700	\$ 17.000
Recibos de contabilidad	GL		\$ 10.000
Libros de contabilidad	GL		\$ 15.000
Papelería	GL	\$ 200.000	\$ 200.000
Cronómetro	2	\$ 54.000	\$ 108.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 963.450</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

En el cuadro 21 de costos de operación se detalla que en el mes 1 y 6 se hace el gasto para útiles de oficina, junto con el gasto de papelería suma **\$963.450**. Los demás meses se carga un rubro de \$200.000 por papelería solamente

#### **4.5.2.3 Gastos de Ventas**

- Gastos de distribución

La operación del negocio no requiere de una estructura de ventas, ya que el servicio se presta por los contactos que pueda realizar el gerente de la maquiladora. El rubro que se debe tener en cuenta es el transporte de las telas y prendas con las fabricas clientes. Actualmente, el cliente asume el costo de uno de los viajes.

Costo unitario por viaje = \$ 5.000

Un viaje diario = 24 viajes al mes

Costo mensual de transporte = **\$120.000**

#### **4.5.3 Ingresos**

Es el dinero recibido por ventas de productos o prestación de servicios, liquidación de activos y rendimientos financieros. Los cálculos están hechos mes a mes en los cuadros Para la maquiladora se calculó de la siguiente manera.

Para cada mes se multiplica la capacidad teórica CT especificada en el estudio técnico por la eficiencia esperada de la planta para hallar la Capacidad Real CR (total de minutos producidos)

$CR = CT * Eficiencia * \text{Número de operarios}$

La eficiencia de la planta es el rendimiento de los operarios en las máquinas sobre un estándar de 100%

$Eficiencia = CR / CT$

Luego la CR se multiplica por el Precio de Venta del minuto (\$175)

$INGRESOS = CR * \text{Precio de Venta del minuto}$

Cuadro 22. Flujo de Caja Año 1

INGRESOS AÑO 1												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacidad Utilizada	50%	52%	54%	56%	58%	60%	61%	62%	63%	64%	65%	66%
Jornada de Trabajo/mes	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Minutos Reales	5.760	5.990	6.221	6.451	6.682	6.912	7.027	7.142	7.258	7.373	7.488	7.603
Operarios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total Minutos Planta	230.400	239.616	248.832	258.048	267.264	276.480	281.088	285.696	290.304	294.912	299.520	304.128
\$/min	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Total Ventas	\$ 40.320.000	\$ 41.932.800	\$ 43.545.600	\$ 45.158.400	\$ 46.771.200	\$ 48.384.000	\$ 49.190.400	\$ 49.996.800	\$ 50.803.200	\$ 51.609.600	\$ 52.416.000	\$ 53.222.400
Unidades Producidas	23.040	23.962	24.883	25.805	26.726	27.648	28.109	28.570	29.030	29.491	29.952	30.413

FLUJO DE CAJA LIBRE AÑO 1													
PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FLUJO TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 40.320.000	\$ 41.932.800	\$ 43.545.600	\$ 45.158.400	\$ 46.771.200	\$ 48.384.000	\$ 49.190.400	\$ 49.996.800	\$ 50.803.200	\$ 51.609.600	\$ 52.416.000	\$ 53.222.400	\$ 573.350.400
COSTO TOTAL	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 628.316.731
UTIL. BRUTA	-\$ 12.675.936	-\$ 10.299.686	8.666.866	7.074.086	5.461.286	4.611.936	3.042.086	2.235.686	1.429.286	622.886	183.514	989.914	54.966.331
MAS DEPRECIACIONES	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	2.084.963	25.019.560
FLUJO DE PRODUCCION	-\$ 10.590.973	8.214.723	6.601.923	4.989.123	3.376.323	2.526.973	957.123	150.723	655.677	1.462.077	2.268.477	3.074.877	29.946.771

Cuadro 23. Flujo de Caja Año 2

Mes	INGRESOS AÑO 2												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Capacidad Utilizada	68%	67%	67%	68%	68%	68%	69%	70%	70%	70%	71%	71%	72%
Jornada de Trabajo/mes	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Minutos Reales	7.603	7.718	7.718	7.834	7.834	7.949	7.949	8.064	8.064	8.179	8.179	8.294	8.294
Operarios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total Minutos Planta	304.128	308.736	308.736	313.344	313.344	317.952	317.952	322.560	322.560	327.168	327.168	331.776	331.776
\$/min Año 1	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
\$/min Año 2	56.415.744	57.270.528	57.270.528	58.125.312	58.125.312	58.980.096	58.980.096	59.834.880	59.834.880	60.689.664	60.689.664	61.544.448	61.544.448
Total Ventas													
Unidades Producidas	30.412,8	30.873,6	30.873,6	31.334,4	31.334,4	31.795,2	31.795,2	32.256,0	32.256,0	32.716,8	32.716,8	33.177,6	33.177,6

PERIODO	FLUJO DE CAJA LIBRE AÑO 2												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FLUJO TOTAL
INGRESOS POR VENTAS	\$ 56.415.744	\$ 57.270.528	\$ 57.270.528	\$ 58.125.312	\$ 58.125.312	\$ 58.980.096	\$ 58.980.096	\$ 59.834.880	\$ 59.834.880	\$ 60.689.664	\$ 60.689.664	\$ 61.544.448	\$ 707.761.152
COSTO TOTAL año 1	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 628.316.731
COSTO TOTAL año 2	\$ 56.175.692	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 56.175.692	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 666.015.735
UTIL. BRUTA ANT DE IMP	\$ 240.082	\$ 1.904.083	\$ 1.904.083	\$ 2.758.877	\$ 2.758.877	\$ 2.804.404	\$ 3.613.661	\$ 4.468.445	\$ 4.468.445	\$ 5.323.229	\$ 5.323.229	\$ 6.178.013	\$ 41.745.417
MAS DEPRECIACIONES	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 25.019.560
FLUJO DE PRODUCCION	\$ 2.325.015	\$ 3.989.056	\$ 3.989.056	\$ 4.843.840	\$ 4.843.840	\$ 4.889.367	\$ 5.698.624	\$ 6.553.408	\$ 6.553.408	\$ 7.408.192	\$ 7.408.192	\$ 8.262.976	\$ 66.764.977

Cuadro 24. Flujo de Caja Año 3

Mes	INGRESOS AÑO 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacidad Utilizada	72%	73%	73%	74%	74%	75%	75%	76%	76%	77%	77%	78%
Jornada de Trabajo/mes	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Minutos Reales	8.294	8.410	8.410	8.525	8.525	8.640	8.640	8.755	8.755	8.870	8.870	8.986
Operarios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total Minutos Planta	331.776	336.384	336.384	340.992	340.992	345.600	345.600	350.208	350.208	354.816	354.816	359.424
\$/min Año 2	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
\$/min Año 3	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
Total Ventas	\$ 65.237.115	\$ 66.143.186	\$ 66.143.186	\$ 67.049.257	\$ 67.049.257	\$ 67.955.328	\$ 67.955.328	\$ 68.861.399	\$ 68.861.399	\$ 69.767.470	\$ 69.767.470	\$ 70.673.541
Unidades Producidas	33.177,6	33.638,4	33.638,4	34.099,2	34.099,2	34.560,0	34.560,0	35.020,8	35.020,8	35.481,6	35.481,6	35.942,4

PERIODO	FLUJO DE CAJA LIBRE AÑO 3													
	tasa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FLUJO TOTAL
INGRESOS POR VENTAS		\$ 65.237.115	\$ 66.143.186	\$ 66.143.186	\$ 67.049.257	\$ 67.049.257	\$ 67.955.328	\$ 67.955.328	\$ 68.861.399	\$ 68.861.399	\$ 69.767.470	\$ 69.767.470	\$ 70.673.541	\$ 815.463.936
COSTO TOTAL año 2	6%	\$ 56.175.692	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 56.175.692	\$ 56.175.692	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 666.015.735
COSTO TOAL año 3		\$ 59.546.234	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 59.546.234	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 705.976.679
UTIL. BRUTA ANIT DE IMP		\$ 5.690.881	\$ 7.454.765	\$ 7.454.765	\$ 8.360.836	\$ 8.360.836	\$ 8.409.094	\$ 9.266.907	\$ 10.172.978	\$ 10.172.978	\$ 11.079.049	\$ 11.079.049	\$ 11.985.120	\$ 109.487.257
IMAS DEPRECIACIONES		\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 25.019.560
FLUJO DE PRODUCCION		\$ 7.775.845	\$ 9.539.728	\$ 9.539.728	\$ 10.445.799	\$ 10.445.799	\$ 11.351.870	\$ 12.257.941	\$ 12.257.941	\$ 12.257.941	\$ 13.164.012	\$ 13.164.012	\$ 14.070.083	\$ 134.506.817

Cuadro 25. Flujo de Caja Año 4

Mes	INGRESOS AÑO 4											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacidad Utilizada	78%	79%	78%	79%	79%	79%	79%	79%	80%	80%	80%	80%
Jornada de Trabajadores	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Minutos Reales	8.986	8.986	8.986	8.986	9.101	9.101	9.101	9.101	9.216	9.216	9.216	9.216
Operarios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total Minutos Planta	359.424	359.424	359.424	359.424	364.032	364.032	364.032	364.032	368.640	368.640	368.640	368.640
\$/min Año 3	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197
\$/min Año 4	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
Total Ventas	\$ 74.913.954	\$ 74.913.954	\$ 74.913.954	\$ 74.913.954	\$ 75.874.389	\$ 75.874.389	\$ 75.874.389	\$ 75.874.389	\$ 76.834.824	\$ 76.834.824	\$ 76.834.824	\$ 76.834.824
unidades producidas	35.942,4	35.942,4	35.942,4	35.942,4	36.403,2	36.403,2	36.403,2	36.403,2	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0

PERIODO	tasa	FLUJO DE CAJA LIBRE AÑO 4											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS POR VENTAS		\$ 74.913.954	\$ 74.913.954	\$ 74.913.954	\$ 74.913.954	\$ 75.874.389	\$ 75.874.389	\$ 75.874.389	\$ 75.874.389	\$ 76.834.824	\$ 76.834.824	\$ 76.834.824	\$ 76.834.824
COSTO TOTAL año 3	6%	\$ 59.546.234	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 59.546.234	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421	\$ 58.688.421
COSTO TOTAL año 4		\$ 63.119.008	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 63.119.008	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726	\$ 62.209.726
UTIL. BRUTA ANT DE IMP		\$ 11.794.946	\$ 12.704.227	\$ 12.704.227	\$ 12.704.227	\$ 13.664.662	\$ 13.664.662	\$ 13.664.662	\$ 13.664.662	\$ 14.625.098	\$ 14.625.098	\$ 14.625.098	\$ 14.625.098
MAS DEPRECIACIONES		\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963
FLUJO DE PRODUCCION		\$ 13.879.909	\$ 14.789.190	\$ 14.789.190	\$ 14.789.190	\$ 15.749.626	\$ 15.749.626	\$ 15.749.626	\$ 15.749.626	\$ 16.710.061	\$ 16.710.061	\$ 16.710.061	\$ 16.710.061
FLUJO TOTAL		\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667	\$ 910.492.667

Cuadro 26. Flujo de Caja Año 5

Mes	INGRESOS AÑO 5											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacidad Utilizada	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Jornada de Trabajo/mes	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Minutos Reales	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216	9.216
Operarios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total Minutos Planta	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640	368.640
\$/min Año 4	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
\$/min Año 5	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221	\$ 221
Total Ventas	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914
unidades producidas	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0	36.864,0

PERIODO	tasa	FLUJO DE CAJA LIBRE AÑO 5											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS POR VENTAS		\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914	\$ 81.444.914
COSTO TOTAL año 4	6%	\$ 52.995.936	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486	\$ 52.232.486
COSTO TOTAL año 5		\$ 56.175.692	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 56.175.692	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435	\$ 55.366.435
UTIL. BRUTA ANT DE IMP		\$ 25.269.222	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 25.269.222	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479	\$ 26.078.479
MAS DEPRECIACIONES		\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963	\$ 2.084.963
FLUJO DE PRODUCCION		\$ 27.354.185	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 27.354.185	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442	\$ 28.163.442
FLUJO TOTAL		\$ 977.338.964	\$ 628.316.731	\$ 666.015.735	\$ 311.323.229	\$ 25.019.560	\$ 336.342.789						

En el mismo cuadro de ingresos se pueden calcular el número de unidades producidas por mes. Este dato se puede hallar de la siguiente manera:

$$\text{Número de Unidades producidas} = \frac{\text{total minutos producidos en planta}}{\text{TP}}$$

TP: Tiempo promedio de confección de la prenda en el mercado

#### **4.5.4 Flujo de Caja Libre ( Ver Cuadros 24)**

Los proyectos sociales según Juan José Miranda, autor del libro Gestión de Proyectos, se deben evaluar con criterios de equidad y costo-beneficio. Pero en este caso, no se debe desconocer la importancia de evaluar el flujo de caja de la maquiladora para demostrar si es auto sostenible o no, debido a la actividad industrial que se desarrolla en la misma.

Los proyectos son comúnmente evaluados con indicadores de rentabilidad como son: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). A nadie le interesa en este recuperar la inversión inicial, por lo cual no es necesario aplicar estos indicadores a los proyectos sociales en los que dinero de la inversión es donado por terceras personas. Por lo tanto se recomienda evaluar la maquiladora según criterios de sostenibilidad.

Para poder evaluar si la maquiladora es sostenible, a continuación se calcula el Flujo de caja libre para cada mes. Si al final de cada periodo, el flujo de caja libre es positivo, el proyecto es sostenible.

“El flujo de caja libre (FCL) es el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: Acreedores y Socios”<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración financiera. Cali: Prensa moderna impresores s.a. 1999. p.13.

Su formula es:

$$\begin{aligned} & \text{UTILIDAD NETA} \\ + & \text{ Depreciaciones y amortizaciones diferidos} \\ + & \text{ Intereses} \\ = & \text{ FLUJO DE CAJA BRUTO} \\ - & \text{ Aumento del Capital de Trabajo Neto Operativo} \\ - & \text{ Aumento en los activos fijos por reposición} \\ = & \text{ **FLUJO DE CAJA LIBRE**} \end{aligned}$$

Para la maquiladora, los siguientes valores tienen un valor de cero "0":

Amortización de diferidos: porque no existen en el proyecto

Intereses: porque no hay deudas

Aumento del capital de trabajo: porque no se planea crecer

Aumento en los activos por reposición: porque tiempo del proyecto es menor que el de depreciación

Los cálculos se pueden detallar año por año en los cuadros 25, 26, 27, 28, 29.

Para realizar el flujo de caja libre se tomó un horizonte de tiempo para el proyecto de 5 años. A partir del año 2 se asume un crecimiento del 6%.

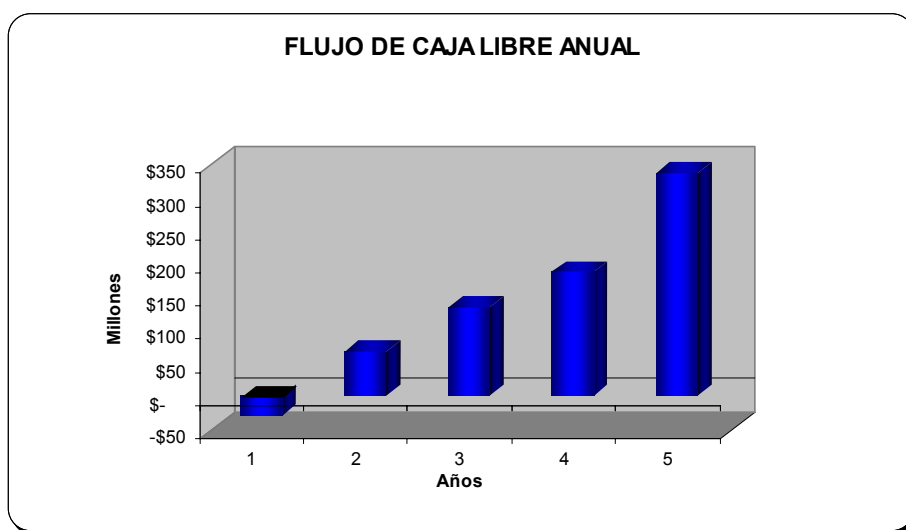
El éxito de una planta maquiladora según Rubén Valencia, Jefe de producción del grupo Uribe en Medellín, esta en la polivalencia de los operarios, los métodos de trabajo y los tiempos de producción. Esto requiere tiempo e inversión.

El proyecto será sostenible en el tiempo si se consigue montar una infraestructura sólida para ser competitivo. Los esfuerzos estarán enfocados en la capacitación del personal en diferentes operaciones y máquinas para lograr la polivalencia deseada para el sistema de producción modular de la maquiladora. De igual manera, es clave la capacitación y la

experiencia que necesita el equipo de producción (supervisores, analistas de métodos y tiempos y jefe de producción) para poder mantener una eficiencia óptima en la planta

El flujo de caja libre de la maquiladora se presenta en el siguiente Gráfico.

**Gráfico 31.** Flujo de Caja Libre



Fuente: Datos Procesados por los Autores

#### 4.5.5 Análisis de Sensibilidad

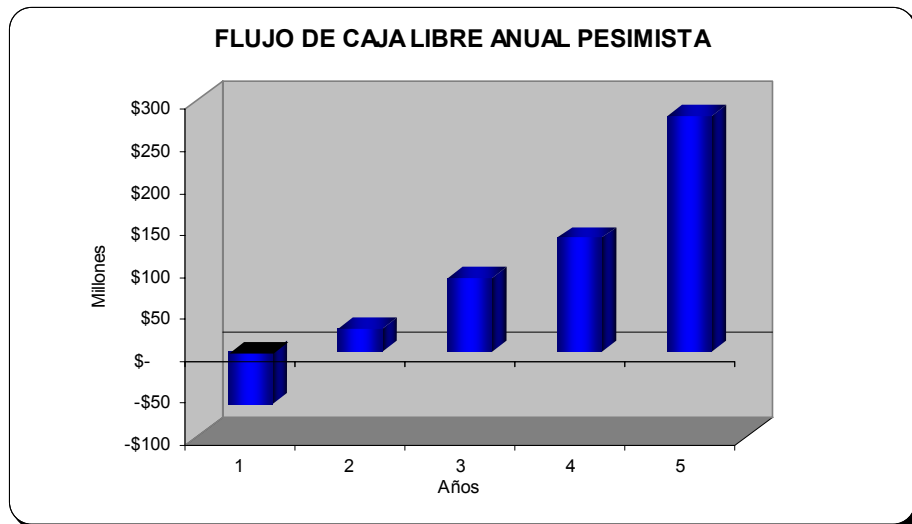
El análisis de sensibilidad se va a realizar para la variable del precio de venta del minuto, ya que es externa y no controlable por el personal ejecutivo de la maquiladora. El flujo de caja en el ítem anterior se calculó con \$175/min (escenario normal)

Para el presente análisis se calculara con \$165/min (escenario pesimista) y \$185/min (escenario optimista)

#### 4.5.5.1 Escenario Pesimista

Si la planta maquiladora vende su minuto a \$165/min los resultados son los siguientes:

**Gráfico 32.** Flujo de Caja Libre Pesimista



**Fuente:** Datos Procesados por los Autores

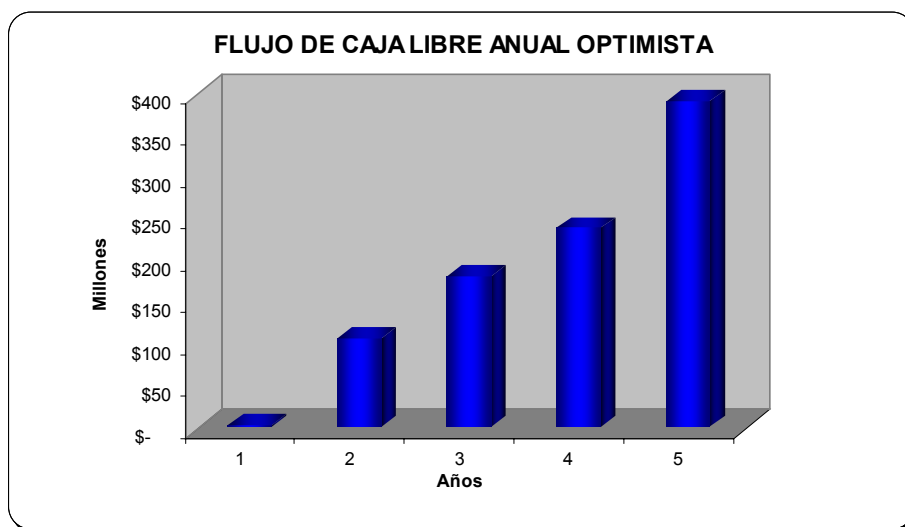
Después de aplicar el mismo proceso, con las mismas condiciones y valores, se observa que con este nuevo precio de venta del minuto (\$165), se complica más la sostenibilidad de la maquiladora, ya que habrá mayores pérdidas en el primer año, aproximadamente \$63 millones de pesos. Cifra que con las ganancias del segundo año no se alcanza a compensar.

Este escenario nos muestra lo clave que es una infraestructura que me permita negociar con argumentos e información precisa con los clientes.

#### 4.5.5.2 Escenario Optimista

Si la planta vende el minuto a \$185, los resultados del flujo de caja libre anual son los siguientes:

**Gráfico 33.** Flujo de caja Libre Anual Optimista



**Fuente:** Datos Procesados por los Autores

En este escenario las ganancias se ven desde el primer año. Es el escenario optimista, ideal, pero poco realista, ya que en un proceso de consolidación de la maquiladora tan lento, en donde al comienzo va a ser demorado llegar a óptimos estándares de calidad y tiempos, no se tendría con que negociar. Aunque, cabe recordar, que el enfoque social permite amortiguar un poco las exigencias por parte de los clientes en determinado momento.

**NOTA:** es importante mencionar que hay ganancias altas después del tercer año porque se está asumiendo una eficiencia de la planta mayor al 70% (promedio total de los módulos). Eso en la realidad es muy complicado de lograr porque tantos cambios de referencia no permiten que el promedio de la eficiencia de la planta se mantenga en el tiempo.

#### **4.6 IMPACTO SOCIAL**

La creación de oportunidades y espacios vocacionales, como las capacitaciones y talleres de formación propuestos en este proyecto, hacen parte y colaboran con los esfuerzos y pretensiones de lograr:

- La reinserción laboral y social de los individuos.
- La reconstrucción de redes dentro de la comunidad.
- La recuperación psicosocial: autoestima individual y participación activa.
- La consolidación de procesos organizativos.
- La autonomía de los grupos.

Este proyecto también tendrá repercusiones sobre la educación de los hijos de las familias involucradas, ya que si se logran abrir oportunidades de entrenamiento, capacitación y empleo para los adultos, habría un niño o niña menos en el hogar trabajando y más ingresos para cubrir los gastos escolares de ellos.

Se espera generar ingresos constantes y suficientes para subsistir y para acceder a las necesidades básicas que actualmente están insatisfechas en estas familias, aliviando en alguna medida la situación de desempleo de esta población; así como, equilibrar las cargas económicas al interior de las familias, brindándoles la oportunidad, a los adultos que no están recibiendo actualmente ningún tipo de ingreso, de aportar a sus familiares.

Darle solución al problema de empleo implica también solucionar en parte el problema de vivienda propia para los residentes y la seguridad de un techo seguro, de un lugar estable a donde arraigarse para los desplazados ya que aumentando sus ingresos podrían generar un fondo que les permita luego acceder a esta necesidad.

Esta población requiere de intervenciones trascendentales que les permita encontrar formas de vida mucho más dignas y que no generen dependencias, es decir, se debe pensar en soluciones formativas que les permitan a estos grupos autogestionar sus propias dinámicas de progreso, bienestar y supervivencia, como la que se plantea en el presente documento.

## **5.PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **5.1. MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL**

De acuerdo a los resultados de la Evaluación Inicial y al Diagnóstico Psicosocial de la población, se recomienda planear la capacitación técnica y la generación de las oportunidades laborales en el sector de las confecciones ya que iría acorde a las características, requisitos de los entrenamientos y empleos a los cuales acceden y aspiran estos grupos, y a los intereses y a las capacidades de los posibles beneficiarios.

El Modelo de Acompañamiento Psicosocial, de acuerdo a esta recomendación vocacional y laboral, seguirá los siguientes pasos:

#### **5.1.1. Convocatoria, Selección y Reclutamiento de los Participantes**

La primera labor que se debe llevar a cabo con las poblaciones vulnerables y de bajos recursos frente a los procesos productivos, es “re-dignificar” el sentido y concepto del trabajo. Para esto, el modelo de acompañamiento psicosocial contempla como un primer paso hacia esta meta, la forma de acceder a esta oportunidad que se le brinda a la población. Por esto, es indispensable que las personas que serán beneficiarias directas de las capacitaciones técnicas y humanas, en primer lugar, tengan un interés vocacional marcado frente al cargo al que aspiran y pasen por una convocatoria y un proceso de selección riguroso y especializado, como generalmente se hace en cualquier empresa y para cualquier cargo.

Para la convocatoria de los aspirantes, se precisará de los medios audiovisuales necesarios para hacerles llegar el perfil, las fechas, lugar y horarios tanto de entrevistas y pruebas como de las capacitaciones. Uno de los mecanismos más efectivos es el contacto directo con la población, a través de la Fundación Romelio, cuando llevan a sus hijos a estudiar, en las reuniones de padres y las visitas al asentamiento, por lo que se destinará también tiempo y personal suficiente para llevarles la información.

#### **5.1.1.1. Criterios Técnicos y Humanos**

Además del interés, las ganas o la motivación que los aspirantes tengan de capacitarse y trabajar en el sector de las confecciones, existen otros requisitos, tanto técnicos como humanos que se deben tener en cuenta para el proceso de selección: La entidad formadora ó encargada de la capacitación técnica – el CDP de Confecciones – necesita hombres o mujeres aspirantes con un gran sentido del compromiso y la responsabilidad, que estén entre los 18 y 35 años, que tengan visión de 20/20, que posean un certificado de escolaridad hasta noveno grado y disponibilidad de medio tiempo durante 13 semanas. Como la mayoría de la población, sólo tiene formación básica primaria, y el grado de escolaridad es un requisito técnico indispensable, se pensó en incluir un proceso de validación del bachillerato, paralelo a la capacitación técnica en el que podrán obtener los conocimientos necesarios para rendir satisfactoriamente en ésta.

Asimismo, y teniendo en cuenta las características particulares de esta población (desplazados y de bajos recursos socio económicos), los aspirantes deben cumplir con algunos requisitos humanos que garanticen el éxito del proceso de capacitación y la incursión al mundo laboral: En primer lugar, las personas desplazadas que pretendan ingresar a la capacitación y ser beneficiarios del proyecto deben haber superado como mínimo las fases del Desplazamiento uno, dos y tres, es decir, que tengan la mayoría de necesidades básicas cubiertas (alimentación, salud, y servicios públicos) y una elaboración adecuada de la crisis producida por los distintos eventos sufridos. Si los candidatos son a su vez padres de familia, también deben contar con un grupo de apoyo estable (familiares, guarderías, escuela, niñeras, etc.) para el cuidado de sus hijos, mientras asisten a las capacitaciones. Las mujeres aspirantes tendrán que presentar un certificado médico que dé constancia sobre ingravidez al momento de postularse, ya que quienes estén embarazadas no podrán aprovechar el proceso vocacional y laboral completo quitándole el lugar a aquellas que si lo pueden hacer; tampoco serán admitidas porque este tipo de oficio no es favorable, ni recomendable para mujeres en este estado por las jornadas tan largas y extenuantes que deben atravesar.

Es importante aclarar que no es necesario dividir a la población en “desplazados” y “residentes” como se hizo para la evaluación y diagnóstico, para las capacitaciones técnica y humana; lo importante es que los participantes que se escojan durante el

proceso de selección, independientemente del grupo al que pertenezcan, posean los criterios requeridos.

#### **5.1.1.2. Entrevista y Pruebas de Selección**

Las personas interesadas en la Capacitación deben diligenciar un formulario de inscripción en los lugares de convocatoria, anexando la fotocopia de la Cédula de Ciudadanía y el certificado de escolaridad. A los candidatos que salgan favorecidos de la pre-selección por requisitos básicos, se les citará para presentar pruebas psicológicas, técnicas y una entrevista.

El CDP de Confecciones tiene diseñadas pruebas escritas, de habilidad y un test de personalidad, con los que elige a los candidatos aptos para la capacitación técnica; y el modelo de acompañamiento psicosocial propuesto en este proyecto, sugiere una entrevista psicológica a profundidad en la que se puedan confrontar los criterios humanos indispensables para garantizar el éxito de todo el proceso.

Esta entrevista será semi-estructurada, dividida en 7 categorías, en la que se indagará básicamente por: la familia del candidato, su experiencia laboral, expectativas frente a la capacitación y al sector de las confecciones, la situación de desplazamiento para quienes la vivieron; se aprovechará también ese espacio para confirmar los requisitos y certificados, para hacer una identificación de sus cualidades, defectos y para que argumenten y justifiquen la decisión por las confecciones. Asimismo, se podrán identificar algunos de los valores necesarios para ser operario en este sector:

- Persona ordenada, honesta, puntual, perseverante y disciplinada.
- Que se le facilite el trabajo en equipo.
- Que siga instrucciones.
- Que maneje adecuadamente la frustración.
- Que posea alto grado de concentración.

Al finalizar la jornada de pruebas y entrevista, será esencial que el equipo de evaluación técnica del CDP y la psicóloga se reúnan para cruzar información encontrada y poner en común los posibles candidatos favorecidos, argumentando las razones para esta elección.

### **5.1.2. Proceso de Inducción**

Al conformar el grupo a capacitar, se realizará una jornada de inducción al proceso, en la que se aclararán las condiciones y exigencias específicas de la capacitación y del oficio en el sector de las confecciones. Se planea contar para esa jornada con los testimonios de un operario cualificado, de un instructor, de la psicóloga que hará el acompañamiento psicosocial y de un empresario, que sirvan como aproximación, motivación e iniciación a la vida y al oficio que les espera.

Asimismo, se les informará sobre los cronogramas de actividades técnicas, humanas además de firmar un compromiso, como muestra de la comprensión de la jornada y del firme propósito de apropiarse y responsabilizarse de su capacitación y reinserción al mundo laboral.

### **5.1.3. Acompañamiento Humano**

En esta Fase, se abrirá un registro individual de cada participante con sus datos clínicos relevantes, antes de dar inicio a los talleres. Ente esos datos se encuentran: historia personal y familiar, etapa de desarrollo en la que ocurrió el desplazamiento, estructura de la personalidad, vínculos familiares, apoyo social, capacidad de ajuste, tradiciones organizativas, la gestión para el desarrollo comunitario, identidad cultural, tradiciones religiosas y relaciones de vecindad.

Los talleres grupales se realizarán una vez a la semana y se hará un seguimiento personalizado e individual en diferentes momentos y espacios durante la semana en capacitación técnica. La intensidad del acompañamiento humano durante la capacitación técnica será de 65 horas; incluyendo la práctica empresarial de los operarios, este proceso en total durará 6 meses.

Esta capacitación se planeó para que los beneficiarios del Proyecto aprendan algunas herramientas psicológicas para su desarrollo individual y grupal, en el que encuentren un espacio para elaborar sus conflictos emocionales y laborales y en donde empiecen a proyectarse en todos los aspectos integrales de la vida.

De acuerdo a las características de la población a intervenir, los temas propuestos para este acompañamiento son:

- Proyecto de Vida.
  - Identificación de sus valores y expectativas.
  - Rescate de sus tradiciones, creencias.
  - Resaltar su identidad individual y cultural.
  - Empoderamiento.
  
- Trabajo en Equipo.
  - La identificación del liderazgo como una necesidad.
  - La gestión de procesos auto-organizativos.
  
- Manejo de emociones negativas.
  - Tensión.
  - Ira.
  - Frustración.
  
- Relaciones Familiares y Sociales.
  - La reconstrucción de relaciones intrafamiliares y de vecindad.

Se tratará de incluir al núcleo familiar durante este acompañamiento, las veces que se considere necesario, para concientizarlo sobre el oficio de operario y sus implicaciones, así como para lograr su apoyo, garantizando la permanencia y estabilidad de los beneficiarios en el proceso.

## **5.2. CAPACITACIÓN TÉCNICA**

Se capacitarán 60 operarios de máquinas de confección industrial con criterios de habilidad, calidad y niveles de eficiencia, siendo polivalentes, con perfil empresarial que facilite su desempeño en procesos productivos flexibles, acordes a las necesidades de las empresas confeccionistas.

### **5.2.1. Inducción Técnica**

Luego de la selección y conformación del grupo que se capacitará, la primera actividad técnica es un taller participativo y vivencial, donde a partir de los referentes y conocimientos de las personas, se estimulará una mayor conciencia, sobre las actitudes y motivaciones personales y desde ahí lograr movilizaciones internas que incrementen las posibilidades de transformación, desarrollo y productividad.

El tema técnico de la inducción se hará a través de videos y visitas al lugar de capacitación, para ubicar a los estudiantes en la realidad del sector de las confecciones.

### **5.2.2. Formación de Operarios**

El proceso de capacitación de 60 personas se desarrollará en dos fases, donde se formarán 2 grupos de capacitación simultáneos. El programa operativo contempla tres fases fundamentales:

- Entrenamiento básico para operarios industriales.
- Entrenamiento de operarios en las líneas de producción rotando los alumnos por todas las operaciones.
- Simulación de una producción con eficiencia y calidad como normalmente se ve en el módulo.

Formar operarios especializados en el manejo de varias operaciones de costura (polivalencia) y llegar a niveles de formación con una eficiencia mínima, es un requisito fundamental para la aprobación del curso, y generar cambios radicales en la productividad de las empresas.

La evaluación de los logros la harán constantemente los instructores; cada grupo contará con dos de ellos y un auxiliar de escuela, además del mecánico. La evaluación del desempeño de cada estudiante, se lleva a través de formatos y cuestionarios escritos, que permiten hacer un seguimiento del aprendizaje, entre éstos se utilizan: el formato hoja de control que ilustra las eficiencias y calidades desarrolladas por el estudiante en cada uno de los ejercicios en papel y tela; el formato ficha de evaluación que evalúa los factores claves en el desempeño de un operario y el cuestionario de evaluación escrita

que evalúa los conocimientos técnicos respecto a la máquina plana y fileteadora, que un operario necesita para su trabajo.

### **5.2.3. Formación de mandos medios**

Se desarrollarán las habilidades y conceptos básicos necesarios en los supervisores, controladores e Ingenieros. Inicialmente, los mandos medios se capacitan como operarios en las fases 1 y 2. El objetivo de esta actividad es el conocimiento y manejo de las máquinas, operaciones básicas, métodos de trabajo y aprender a capacitar operarios. Para esta formación se necesita ser tecnólogo o tener educación superior, tener sentido de compromiso y responsabilidad y asistir a 72 horas de capacitación.

### **5.3. PRACTICA LABORAL**

Los estudiantes que cumplan con los niveles de eficiencia exigidos en la escuela, y que aprueben la capacitación, tendrán la oportunidad de realizar una práctica en una empresa de confección durante 2 meses, periodo en el cual deberá asistir a la empresa, en el horario establecido por la misma.

En este proceso se requiere que la empresa asigne a una persona para que dé la información exacta al estudiante sobre cómo debe realizar las operaciones asignadas, también ejercerá control sobre el desempeño de los estudiantes mediante un registro de control de eficiencias. La empresa debe dar en contraprestación a la labor de las estudiantes, un pago que corresponda al total de la producción realizada.

## **6.GESTIÓN DEL PROYECTO**

Desde el comienzo de la construcción del proyecto, el equipo de trabajo fue consciente de la imperiosidad de dedicar tiempo y esfuerzo a gestionarlo, además de las herramientas aplicadas y el trabajo de campo que debía llevarse a cabo. Se tenía claro que el éxito dependía del apoyo de los empresarios del sector de confecciones, de la familiarización y refuerzo que se pudiera tener en los temas concernientes con el proyecto, en especial con la actividad de las confecciones y la consecución de recursos para ejecutar lo planeado y diseñado; y esto estaba relacionado con la gestión de información, conocimiento, recursos, contactos, etc.

La gestión del proyecto es el conjunto de estrategias y acciones realizadas para conseguir los objetivos del proyecto, es lograr que se movilicen recursos tanto humanos como materiales para conseguir la meta: el montaje y operación de la planta de confecciones con personas desplazadas y de escasos recursos vinculadas a la Fundación Romelio.

Para presentar la gestión realizada y demostrar que el proyecto será una realidad, se expondrá lo hecho en cada una de las respectivas fases. A su vez, se hará énfasis en los recursos económicos, principal limitante para definir el alcance del proyecto.

### **6.1. GESTIÓN POR FASES**

Respetando la cadena de valor del proyecto, es decir la secuencia lógica de actividades, fases y resultados cuyo fin último es operar la planta maquiladora para el sector de confecciones, se identificó qué era necesario realizar para apoyar y complementar el proyecto:

- Sensibilización a los empresarios.
- Visitar entidades y experiencias similares en Bucaramanga y otras ciudades.
- Identificar las posibles entidades idóneas para participar en la ejecución del proyecto.
- Conocer el sector de confecciones.

### **6.1.1. Sensibilización a Empresarios**

El apoyo de la empresa privada es vital para el desarrollo de los proyectos sociales con enfoque productivo. Lograr motivar a empresarios del sector de confecciones para que conocieran y apoyaran esta iniciativa trajo al equipo de trabajo y al proyecto beneficios tales como:

- Contar con la opinión y orientación de expertos en la elaboración del proyecto.
- Tener información primaria sobre el sector y sus actividades.
- Conocer y vivir la experiencia de una planta de confecciones.
- Respaldo ante entidades donantes y co-financiadoras.
- Observar y aprender sobre las prácticas de manufactura que se están aplicando actualmente.
- Identificar las necesidades del sector.
- Construir relaciones de negocios con futuros clientes

Para esto se realizó un documento breve sobre el proyecto con su respectiva carta de presentación, para darle formalidad e imagen al proyecto. Se elaboró una lista de las principales empresas del sector y se decidió empezar el estudio por las más grandes. Al comenzar se detectó que la mayoría de empresarios tienden a ser cerrados y celosos con la información y con sus plantas, por lo cual se tenían que buscar diferentes medios para llegar a los empresarios. Se aprovechó la participación en el Diplomado Gestión de la Producción en Confección para ir ganando su confianza y lograr a través de ellos, la cita con otros que pudieran estar interesados en escuchar y aportar al proyecto.

Los empresarios con los que hablamos fueron la mayoría a quienes se realizaron las encuestas en sus fábricas, pero además era clave que conocieran el proyecto, vieran la seriedad de las instituciones participantes y confiaran en el equipo de trabajo. Los que más apoyaron fueron:

Patricia Acebedo y Enrique Pimiento

Yolanda Pedraza

INDUSTRIAS CHICCO Ltda.

INDUSTRIAS KIDS

Con ellos se pudo mantener un plan de trabajo a lo largo de estos meses. El resultado más importante con ellos fue la intención de tercerizar la producción de su empresa a la futura maquiladora, manifestado mediante una carta de intención (Anexo 12). Ambas empresas le encontraron ventajas al proyecto: para INDUSTRIAS CHICCO Ltda., la maquiladora le ayudaría a reducir sus costos de producción, aumentar su capacidad de producción y el espacio de su planta para otros módulos de prendas. Así mismo, INDUSTRIAS KIDS enviará para ensamblar todas sus prendas de la línea de niño en tejido de punto. Esta empresa trabaja con talleres satélites solamente y podría centralizar su producción, disminuir los costos logísticos y lograr uniformidad en la calidad de las prendas.

Se recibió apoyo por parte de los empresarios que tienen el compromiso social de contribuir a la sociedad y de ayudar a los más necesitados. También, se comprobó que en esta etapa vale más un contacto personal y las relaciones que se puedan entablar, que la elaboración del proyecto en sí. Todo depende de las personas, de un Sí, que a la persona le parezca, etc.

#### **6.1.2. Experiencias y Entidades Similares en Bucaramanga y Otras Ciudades**

Ejemplos y vivencias de ayuda social se han dado durante muchos años. Para el desarrollo del proyecto se requería aprender por experiencias de otras entidades, sobre cómo había sido el manejo de la población y los resultados obtenidos, con el fin de complementar el esquema del proyecto. No fue fácil porque se descubrió que desgraciadamente no es mucho lo que se ha realizado en confecciones con población vulnerable en Bucaramanga, viéndose la necesidad de indagar en otras ciudades.

**ICP – CDP** El Centro de Desarrollo Productivo para el sector de confecciones fue clave para este aspecto. A finales del año pasado, el Instituto Colombiano de Petróleos (ICP) hizo con ellos un programa para capacitar personas de escasos recursos de las regiones de Girón y Morrorrico, con el fin de disminuir el impacto sobre el robo de la gasolina en estos sectores. Esta experiencia fue la primera que realizaba el CDP de Confecciones capacitando poblaciones vulnerables.

Contrataron a 2 estudiantes de Trabajo Social para que acompañaran a las mujeres cabeza de hogar durante las capacitaciones; de la experiencia que se tuvo, salieron algunos puntos para tener en cuenta al momento de planear un proyecto con población similar como el presente. En primer lugar, son poblaciones que requieren de procesos organizativos al interior de sus comunidades; necesitan de oportunidades para mejorar sus ingresos y estabilizarse laboralmente; es importante cambiar las autopercepciones y dignificar el concepto de trabajo; la mayoría de personas que entran en estos procesos de capacitación son jóvenes, por lo que es indispensable el uso de metodologías pedagógicas lúdicas y dinámicas; tienen problemas en sus hogares como violencia intrafamiliar, falta de apoyo de cónyuges y niveles de escolaridad bajos.

Durante el programa de capacitación, se dieron niveles altos de deserción porque las mujeres reclamaban subsidios para transporte y para su alimentación durante las jornadas formativas ya que sus recursos económicos realmente no eran suficientes para asumir estas necesidades, asimismo sus parejas reclamaban tiempo y dedicación en sus hogares y no comprendían la motivación de ellas por surgir y salir adelante: este fenómeno – “machismo” - es muy común en familias campesinas, de estratos socioeconómicos bajos y con acceso limitado al conocimiento y a la cultura moderna, por lo cual es inminente que a los hombres se les haga un proceso de sensibilización respecto a la igualdad y derechos de las mujeres en ese sentido.

Otras salían de la capacitación antes de terminarla porque no tuvieron herramientas para manejar la frustración ante la exigencia y disciplina que ésta demanda; el ser operario de confección es un oficio que a simple vista parece fácil y cotidiano, pero para aguantar las cargas de la capacitación y del cargo, se requiere de vocación. Por esto es tan importante, hacer un excelente proceso de selección y planear un acompañamiento basado proyecto de vida. Los cambios abruptos en los estilos de vida que experimentan estas mujeres desde que entran a la capacitación aumentan sus niveles de vulnerabilidad y los diferentes eventos que se presenten les afectan más de lo normal.

Después de este proceso que se tuvo, las trabajadoras sociales recomendaron engranar un grupo técnico y uno psicosocial desde el comienzo de la planeación del proyecto, realizar una jornada de inducción en donde las personas y equipos se integren, se dé

información pertinente sobre la capacitación a los beneficiarios y se incluya a las familias durante el acompañamiento psicosocial.

**MD Confecciones – Bogotá** La Directora de la escuela de operarios que estaba capacitando al grupo del ICP, recomendó que era importante conocer la experiencia de MD confecciones, una de las corporaciones que tiene el Minuto de Dios en Bogotá. Las expectativas con ellos era conocer las instalaciones, la forma de trabajo, los servicios que prestaban, la experiencia con poblaciones vulnerables y el funcionamiento de una cooperativa de trabajo que ellos apadrinaron. Se realizó el mismo procedimiento al visitarlos y al presentar el proyecto, como en ocasiones anteriores.

Allí se logró un contacto crucial para diseñar la Fase Psicosocial de este proyecto. La psicóloga encargada del acompañamiento durante las capacitaciones facilitó los tipos de pruebas para la selección, algunas directrices para los talleres de acompañamiento, recomendaciones para las pre-cooperativas, entre otros.

Los resultados fueron valiosos para complementar el proyecto, vincularlos posiblemente en su ejecución y planear una alianza estratégica para la operación de la maquiladora. La comunicación con esta entidad ha sido algo complicada por las políticas de la institución y la rotación de la persona encargada de llevar el proyecto.

**C.I. NICOLE S.A. – Pereira** Con el fin de promover proyectos de desarrollo e innovación tecnológica con empresas del sector, el CDP de Confecciones organizó un viaje a la ciudad de Pereira para visitar una empresa de talla mundial, que maneja 5000 operarios aproximadamente. Con ellos el CDP de Confecciones ha trabajado de cerca homologando la metodología que ellos utilizan para capacitar operarios de confección y promoviendo la implementación del sistema de producción de respuesta rápida (modular) con Cultura Cibernética, una firma que ha desarrollado un software para mejorar la productividad.

### **6.1.3. Entidades Idóneas para Participar en la Ejecución del Proyecto**

La ejecución es una fase fundamental e incierta en los proyectos, cuando depende de otros. En este caso, se complementan los estudios realizados como herramientas de éxito y de gestión con entidades que están en capacidad de vincularse para garantizar la implementación de las diferentes actividades. En esta fase, previa a la operación del taller, están:

- La construcción del espacio físico.
- La capacitación de los operarios.
- Pruebas e integración entre operarios y planta.
- El montaje técnico del sistema de producción de la planta.

Para ejecutar cada una de estas actividades se contará con: El equipo de obras civiles, el CDP de confecciones, INTECS, Cultura Cibernética y MD Confecciones. A continuación se describirán los avances con cada una de estas entidades

**Ingeniero Civil ALBERTO VERA** Consultor encargado de realizar las obras civiles y adecuaciones en la Fundación Romelio desde que se construyó la sede. Para el proyecto, pasó una propuesta con los planos respectivos y su presupuesto. La construcción tiene un valor de \$87.146.177 (Ochenta y Siete Millones Ciento Cuarenta y Seis Mil Ciento Setenta y Siete pesos) (Ver Anexo 7. Presupuesto Obras Civiles)

**INTECS** Es un instituto de educación tecnológica reconocido por la Secretaria de Educación, Resolución No. 0452, que ha venido capacitando personas con el fin de desarrollarles actitudes para el trabajo acordes con los nuevos modelos de desarrollo empresarial y social. ([www.intecs.edu.co](http://www.intecs.edu.co))

Se planeó su participación para reforzar conocimientos en las personas y cumplir con los requisitos técnicos impuestos por el CDP de confecciones para capacitar operarios que tengan los perfiles exigidos por los empresarios.

Si se llega a un acuerdo con el CDP para que el grado de escolaridad no sea obstáculo o requisito para capacitar a las personas, no se tendrá en cuenta esta entidad. Esto exigiría

dedicación y esfuerzo desde la parte humana y el mismo CDP de Confecciones para entender las particularidades de la población.

**Corporación Centro de Desarrollo Productivo del Sector de Confecciones de Santander – CDP** El CDP es una corporación sin ánimo de lucro, creada para el desarrollo tecnológico y productivo del sector de las confecciones. Es un centro de servicios y asesorías técnicas y tecnológicas; es la alianza de entidades de carácter privado de orden regional y local, involucradas en el desarrollo de las unidades productivas. Es una iniciativa del gobierno Nacional, desarrollada por la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, donde están concentradas maquinas de alta tecnología para operaciones especializadas.

El CDP y el SENA son las entidades que están calificadas para capacitar operarios de confección, pero por los resultados obtenidos, algunos empresarios opinaron que el CDP es quien lo hace mejor. Además, se puede armar un paquete más integral que incluya, no sólo la capacitación de operarios, sino de mandos medios, ingenieros, asesoría técnica y montaje de la planta.

Actualmente, la gestión con el CDP está pausada mientras se consiguen los recursos económicos, pero existe la posibilidad de articular esta iniciativa con un macro proyecto que se está realizando entre empresarios, la OIM y el CDP.

Además, se firmó un convenio entre la Alcaldía, por medio del FOMIPYME, la OIM y los CDPs del cuero, alimentos, joyería y confecciones. Este programa requiere la participación de personas desplazadas por la violencia. Se está haciendo la convocatoria de participantes y ya se visitó el Asentamiento Caminos de Paz, esperando la acogida y el desempeño de sus habitantes en el proceso de selección.

**Cultura Cibernética** Es una empresa que desarrolla programas de computador ajustados a las necesidades técnicas y culturales de cada región. Sus programas están pensados, diseñados y construidos para suplir los requerimientos reales de las empresas, reduciendo tiempo, gastos y optimizando los respectivos procesos. Debido al éxito que han tenido en el desarrollo de software para empresas manufactureras, en especial de

confecciones, han volcado sus estrategias hacia este segmento obteniendo excelentes resultados.

Esta empresa está en capacidad de implementar el sistema modular enlazado al software STYM (Sistema de Tiempos y Métodos) que se pretende utilizar en este proyecto; dependiendo de cómo se lleve a cabo el trabajo con el CDP y si al momento de la ejecución éste no va a implementar el sistema de producción, se hará con Cultura Cibernética y se definirá su participación directa.

**MD Confecciones** Es una organización social generadora de empleo, mediante la capacitación integral, el desarrollo tecnológico y procesos de mejoramiento continuo que contribuyen a elevar la capacidad industrial del país, dentro de un mercado de competitividad internacional, creando nuevas oportunidades de negocio en las empresas de la industria de la aguja.

Realizan transferencia de conocimientos a otras empresas que desean afrontar los retos actuales y así incrementar su competitividad en el ámbito nacional e internacional. MD responde a este reto estructurando cuatro líneas de servicio: Servicios de capacitación y educación a la industria; Asesoría y consultoría; desarrollo de tecnologías para la industria y tecnología de información y comunicación TIC.

Debido a su experiencia y logros en el sector de confecciones, es una entidad clave para el desarrollo del proyecto. Desde el viaje que se hizo a Bogotá, se ha trabajado para encontrar la forma más eficaz de participar en el proyecto, siendo el montaje de plantas llave en mano, la manera adecuada.

Actualmente, ellos tienen el documento del proyecto en sus manos y se está en espera de la retroalimentación para el diseño del proyecto con el fin de definir el plan de trabajo para el montaje de la maquiladora. MD quiere incursionar en Bucaramanga, colaborar en esta iniciativa e inclusive ofrecer su capacidad para gestionar recursos. También, es probable que ellos sean los encargados de capacitar a los mandos medios.

## **6.2. GESTIÓN DE RECURSOS**

Gestionar recursos para la consecución de un proyecto muchas veces no es tan fácil como parece. Se deben conocer las diferentes fuentes de financiación, cómo presentar los proyectos de manera adecuada y conocer las líneas de apoyo de las diferentes entidades de cooperación nacional e internacional.

Los recursos necesarios para este proyecto son humanos, técnicos y financieros. Aunque ya se describió en el ítem anterior, qué se ha gestionado con otras entidades con respecto a lo técnico y humano; se mencionarán y se hará énfasis en las entidades con las que se están gestionando los recursos económicos.

### **6.2.1. Intermediario Alemania**

La Fundación Romelio siempre ha contado con el apoyo de Matthias Bruckner para la consecución de los recursos económicos que sostienen alrededor del 80% de los gastos. Él es el fundador y quien gestiona, ante entidades gubernamentales y amigos en Alemania, el dinero necesario.

### **6.2.2. Organización Internacional para las Migraciones – OIM**

Es un organismo Internacional que desde 1956 se ha dado a la tarea de responder a los desafíos migratorios surgidos en medio de un contexto complejo. Con ese fin, ha estado actualizando permanentemente sus funciones y actividades para responder a la dinámica en la que se desenvuelve el país.

La OIM no forma parte del sistema de Naciones Unidas pero participa como miembro pleno en Colombia, del mecanismo de coordinación interagencial; sus ejes temáticos son: Grupos de cultivos ilícitos y de desarrollo alternativo, Estado de derecho, Desplazados, Pobreza, empleo y pequeña producción y trata de personas.

Trabaja con diferentes ministerios y entidades gubernamentales, embajadas y ONGs. Actualmente recibe la cooperación financiera de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para la implementación de proyectos dirigidos a poblaciones vulnerables y víctimas del conflicto. Por esta razón, en el proyecto se aplicó a la línea de apoyo a desplazados.

Con la OIM, se tuvo acercamiento en varias oportunidades: cuando se lanzó el convenio de capacitación en la alcaldía, en el viaje a Pereira y en una visita individual realizada a la Fundación Romelio. Existe la posibilidad de desarrollar proyectos integrales debido a las condiciones en la Fundación, pero para este proyecto, Carolina Cadena de la seccional Santander ha decidido vincular nuestra propuesta a un macro proyecto que han venido desarrollando en confecciones junto con algunos empresarios de la ciudad liderados por Enrique Pimiento, propietario de INDUSTRIAS CHICCO Ltda.

### **6.2.3. Alcaldía de Bucaramanga**

Cuando se va iniciar nuevo periodo en la Alcaldía, se abren convocatorias para matricular proyectos que complementen el Plan de Desarrollo de la Administración vigente. El proyecto se matriculó bajo la línea de Generación de Empleo y Proyecto con Poblaciones vulnerables. Aunque es complicado que el proyecto sea ejecutado por este medio, se sabe que está inscrito para poder realizar cualquier gestión adicional con funcionarios o entidades publicas pertinentes como El Instituto Municipal de Empleo de Bucaramanga IMEBU y FOMIPYME.

### **6.2.4. Cámara de Comercio de Bucaramanga**

Es una institución privada, autónoma y sin ánimo de lucro creada en 1915 por el Gobierno Nacional, a petición de los comerciantes. Actualmente cuenta con 87 personas distribuidas en los departamentos de Desarrollo Empresarial, Desarrollo Regional, Mercadeo, Registro, Administración y Finanzas, Tecnología, Informática y comunicaciones.

En este momento cuentan con el programa “Creación y Fortalecimiento de Nuevas empresas en Santander” apoyado por FOMIPYME y la Gobernación de Santander, con el fin de apoyar emprendedores y empresarios de la región para que cada día sean más competitivos. Este proyecto se desarrolla en Bucaramanga y otros 30 municipios más del departamento. La capacitación está subsidiada en un 85% por las entidades mencionadas anteriormente y busca facilitar el ingreso de nuevas personas con diversas de iniciativas.

La etapa de capacitación (52 horas) en la elaboración de planes de negocios finalizó y actualmente, está en la fase de asesorías individuales (10 horas). El proyecto está matriculado en este programa para tener acceso a los convenios que se firmaron con entidades financieras. Esta es una nueva figura usada, porque al ser ideas de negocio respaldadas por los asesores de la Cámara de Comercio tienen más peso y probabilidad de éxito. Se espera concursar con los demás planes de negocio para ganar diferentes premios en dinero.

Además, para el macro proyecto (maquiladora de 500 operarios) por medio del CDE, Centro de Desarrollo Empresarial, se logró gestionar recursos para la capacitación de operarios. Con el fin de seguirlo avalando, se recomendó inscribir el proyecto en el programa.

#### **6.2.5. MP Estudios e Inversiones**

MP Estudios e Inversiones es una firma con 10 años de historia, dedicada a la estructuración financiera, con experiencia en consultoría organizacional, logística y de mercadeo. Sus socios y consultores asociados cuentan con experiencia de 25 años en asesoría y dirección en empresas del sector real, posiciones directivas en el sector financiero nacional e internacional, así como en estructuración de proyectos. En la actualidad participan en el Programa Expopyme de Proexport, asesorando a más de 15 empresas del sector. Manejan su propio programa de creación de infraestructura comercial para empresas colombianas en el exterior, teniendo puntos de venta en Miami, Houston, Dallas y Londres. Manejan diversos programas “llave en mano” para instituciones financieras interesadas en prestar servicios financieros a Pymes.

Tienen experiencia en elaboración de Planes de Negocios en el ámbito internacional y contando con corresponsales en Estados Unidos y en Europa. Su tamaño les permite atender más de cerca a sus clientes, que una gran firma y mucho más profesionalmente que con un consultor individual. Han realizado diversos trabajos para consecución de socios extranjeros en China, Estados Unidos, Chile, Rumania y Colombia.

Sus 3 consultores aprobados por Proinvest cuentan con el respaldo de un grupo de más de 10 consultores senior y 10 consultores junior, a través de alianzas estratégicas. La

experiencia de la firma es muy fuerte en Banca de Inversión, pero cuentan con los recursos humanos y técnicos necesarios para cubrir todos los aspectos de una empresa.

Sus equipos de trabajo cuentan con experimentados consultores especializados en la estructuración de proyectos ante COLCIENCIAS, FONADE, SENA, FOMIPYME. Adicionalmente diseñan y gestionan proyectos que requieran de Cooperación Nacional e Internacional con o sin intervención de los gobiernos, esto permite agilizar los procesos de cooperación entre ONG's y organismos cooperantes, siendo actualmente la empresa encargada de coordinar proyectos de cooperación técnica y financiera entre Asia y Latinoamérica

Actualmente, están desarrollando un macro proyecto consistente en montar un parque industrial para confecciones, respaldado por empresas Chinas. Se ha establecido contacto con Jorge Caicedo Mora, Consultor Asociado. Manifestó que por los diferentes inconvenientes legales que han tenido, pretenden desarrollar proyectos por medio de ONGs. Para comenzar, se envió el perfil de la institución con el resumen del proyecto. Basándose en lo que consideren pertinente, apoyarán el proyecto con recursos financieros, humanos o tecnológicos.

La idea con el macro proyecto es replicar un modelo visto en la China utilizado en el sector del vidrio en donde agregan varias empresas con la misma operación, buscan reducir los impuestos y centralizar la producción. Para el sector de confecciones, quieren implementar el parque en Bucaramanga por sus condiciones de vida y para aprovechar los beneficios arancelarios de los acuerdos de libre comercio con países vecinos en especial Estados Unidos.

### **6.3. ESCENARIOS DE EJECUCIÓN**

Existen diferentes entidades con intereses y servicios diferentes para participar en la ejecución del proyecto. También, algunas de ellas con servicios similares, lo cual hace necesario identificar posibles alianzas y escenarios de ejecución.

Haciendo referencia al marco lógico (Anexo 2) y para mayor entendimiento se tendrá en cuenta las mismas fases que allí se plantean, para presentar en el mismo esquema las

diferentes alternativas. Las fases 1 y 4 serán ejecutadas solo por la Fundación L.E.S. y La Fundación ROMELIO, respectivamente.

## FASE 2

**Cuadro 27.** Alternativa 1

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN L.E.S.
2	FUNDACIÓN L.E.S.
3	
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	

**Cuadro 28.** Alternativa 2

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN L.E.S.
2	L.E.S. - MD CONFECCIONES
3	
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	

## FASE 3

**Cuadro 29.** Alternativa 3

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN L.E.S.
2	FUNDACIÓN L.E.S.
3	L.E.S. – CDP*
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	

**Cuadro 30.** Alternativa 4

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN L.E.S.
2	L.E.S. - MD CONFECCIONES
3	L.E.S. - MD CONFECCIONES
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	

\* Se puede realizar también con INTECS

## FASE 5

**Cuadro 31.** Alternativa 5

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN L.E.S.
2	FUNDACIÓN L.E.S.
3	L.E.S. – CDP *
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	L.E.S – CDP *

\* Se puede realizar también con INTECS

**Cuadro 32.** Alternativa 6

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN LES
2	FUNDACIÓN LES
3	L.E.S. – CDP *
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	L.E.S. – Cultura Cibernética

**Cuadro 33.** Alternativa 7

FASE	ENTIDAD EJECUTORA
1	FUNDACIÓN LES
2	LES – MD CONFECCIONES
3	LES – MD CONFECCIONES
4	FUNDACIÓN ROMELIO
5	LES – MD CONFECCIONES

#### **6.4. ESCENARIOS PARA GESTIÓN DE RECURSOS**

Para la gestión de recursos se mencionaban 5 entidades o empresas. Algunas planean implementar un macro proyecto en el que la maquiladora puede hacer parte. Al existir varias alternativas se plantean varios escenarios o rumbos que puede tomar la maquiladora.

##### **Escenario A**

Realizar el proyecto con la OIM y entrar a depender de la dinámica de esta iniciativa. En él participaría el CDP, empresarios y la Fundación Romelio como una planta alterna de producción. OIM, conoce también Cultura Cibernética; esta es la alternativa más viable por los actores que están participando. En el momento de entregar el presente documento no hay ninguna respuesta oficial, pero sí sabemos por parte de Carolina Cadena, funcionaria de OIM, que la gestión y el tramite interno se esta haciendo, para agilizar los recursos

##### **Escenario B**

Realizar una alianza con MP Estudios e Inversiones y participar del macro proyecto que consiste en el montaje de un parque industrial para el sector de confecciones en Bucaramanga con una firma China.

##### **Escenario C**

Desarrollar el proyecto directamente con MD Confecciones con recursos gestionados en Alemania y funcionar como una Unidad Productiva independiente. Este escenario no es ideal porque no habría dinámica y respaldo por parte de otras entidades, pero junto a MD Confecciones se lograrían excelentes resultados.

En conclusión, el escenario mas probable y conveniente es el A, por la gestión, capacidad y experiencia de las entidades involucradas.

## CONCLUSIONES

La muestra de padres de familia tomada para la evaluación psicosocial representó los intereses de la población vulnerable y de bajos recursos. Como conclusión de la evaluación realizada, se puede decir que se logró obtener un conocimiento suficiente de sus necesidades y expectativas. Éstas se tuvieron en cuenta para construir el proyecto y son: aumentar ingresos, acceder a oportunidades vocacionales y laborales (preferiblemente en confecciones) y mejorar su calidad de vida, lo cual corresponde en gran medida a los objetivos del macro-proyecto.

Las entidades de cooperación nacional e internacional requieren de proyectos sostenibles para poder canalizar y aprovechar mejor los recursos económicos que invierten en el desarrollo social de una comunidad. Las condiciones de pobreza, desplazamiento y desempleo están generando un cambio en la mentalidad de las personas volcando la atención hacia la ayuda de los sectores menos favorecidos.

La gestión de recursos es un proceso de cuidado y conocimiento, ya que se deben identificar adecuadamente las organizaciones y sus líneas de acción para matricular cualquier tipo de proyecto. De igual manera la relación que se establezca con la persona encargada de evaluar los proyectos es determinante para lograr que la entidad apoye el proyecto. Además, es indispensable conocer la metodología, formatos y documentación requerida para lograr un buen acercamiento con la organización donante.

Formular, estructurar y planear proyectos sociales requiere de una investigación de diferentes temas y la consolidación de equipos de trabajo interdisciplinarios que permitan afrontar los problemas sociales con creatividad, sensibilidad y diferentes puntos de vista, con el fin de poder entender la cadena de valor del proyecto.

Las fundaciones sin ánimo de lucro son entidades jurídicas con aspectos legales y tributarios que se deben estudiar a fondo, ya que definen las reglas de juego para su buen funcionamiento. Además, para la implementación de actividades industriales es una

figura que tiene beneficios atractivos que se pueden articular para lograr el éxito en la parte empresarial y por supuesto en la social.

La población objetivo del macro – proyecto, es un grupo de personas de bajos recurso y desplazadas que, una vez llegan a Bucaramanga desde sus lugares de origen, continúan caracterizándose por una inestabilidad y fluctuación relativa debido a las migraciones forzosas que deben realizar de barrios, casas y terrenos que no les pertenecen. Los padres de familia de La Fundación Romelio no son los mismos cada seis meses, llegan nuevas familias, otras salen del barrio, etc. Es por esto que es indispensable realizar seguimientos y evaluaciones continuas para mantener las bases de datos y la información sobre la población actualizada.

El ingeniero industrial como profesional tiene diferentes herramientas para mejorar el sistema productivo de una empresa. El sector de confecciones plantea condiciones complejas y con múltiples variables, que retan a la persona desde la parte intelectual hasta el manejo que se debe dar al recurso humano, en especial los operarios, para integrar y operar óptimamente el sistema de producción modular.

El proyecto tiene un entorno y características particulares, por lo cual se recomienda como modelo para que otras instituciones educativas que manejen población vulnerable, ofrezcan diferentes alternativas y amplíen la cobertura de sus servicios para mejorar la calidad de vida del menor.

La globalización y los diferentes acuerdos que se van a firmar con diferentes países están abriendo un panorama positivo para el sector de confecciones. Santander, es reconocido en el sector infantil por la calidad y valor agregado de las prendas. Por lo anterior, las empresas están buscando atender más clientes, necesitando en determinado momento los servicios de ensamble ofrecidos por la maquiladora. Además, se recomienda a mediano y largo plazo se evalúe la posibilidad de ofrecer otros servicios que son de interés para los empresarios como: Ensamble de prendas en tejido plano y pesado, estampado, bordado y terminación.

Con la experiencia, el conocimiento del negocio y la ampliación de los servicios, con el tiempo también se podrán buscar clientes nacionales e internacionales.

El sector de confecciones presenta varias falencias desde el punto de vista técnico, por lo cual se recomienda que la academia vincule a los estudiantes con mayor tiempo de anterioridad a las empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga, o realice convenios con las mismas, buscando el beneficio mutuo. Igualmente para poder implementar procesos que mejoren el sistema productivo, es indispensable que los empresarios trabajen tiempos estándar (SAM), que son la base para poder medir y controlar el negocio.

Uno de los retos que imponen los proyectos sociales, es el conocimiento y el trabajo con los grupos a los cuales está dirigido, por la complejidad del ser humano, por lo tanto se deben tener en cuenta las variables que lo determinan, intervenir no sólo en un aspecto problemático aislado, sino en el todo, tener acercamientos y comunicación constante y sincera, contar con profesionales que conozcan y puedan profundizar en los temas humanos. Estos aspectos son importantes desde las fases de planeación de los proyectos e influyen en el éxito de los mismos.

Para aprovechar el mercado local de la maquila es necesario realizar estudios detallados y profundos con cada una de las empresas potenciales del proyecto, con el fin de construir relaciones duraderas y confiables. Asimismo, las empresas según sean nacionales o internacionales tienen ciclos de producción diferentes. Identificarlos permitirá prestar el servicio a su mayor capacidad garantizando un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.

## BIBLIOGRAFÍA

LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración financiera. 3 ed. Cali: Prensa moderna impresores s.a. 1999.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. 4 ed. Bogotá: Editora Guadalupe Ltda. 2003.

CHASE, AQUILANO, JACOBS, Administración de producción y operaciones. 8 ed. Colombia: Quebecor world Bogotá s.a. 2000.

PALACIOS SILVA, Oswaldo, Manual sobre entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: Printer Ltda. 2000.

EAFIT – SENA, Diplomatura en gestión de la producción en confecciones. Bucaramanga. 2004.

APA, American Psychiatric Association. DSM IV Diagnostic and Statistic Manual for Mental Disease. Edición de 1995.

CAMILO, G. Impacto psicológico del Desplazamiento forzoso: estrategia de intervención. Corporación AVRE, (s.f.).

[http://www.reliefweb.int/ocha\\_ol/pub/idp\\_gp/idp\\_spa.htm](http://www.reliefweb.int/ocha_ol/pub/idp_gp/idp_spa.htm)

OIM, Organización Internacional para las Migraciones. Diagnóstico de la población desplazada y comunidades de recepción en seis departamentos de Colombia. En: <http://www.disaster.info.desastres.net/desplazados/informes/oim/diagnosticooim.htm>. Julio (2000)

Sánchez, R. El Desplazamiento y sus Repercusiones sobre la salud Mental. Corporación AVRE. (1993)

Seminario: Efectos de la Violencia en Colombia, dictado por la doctora Luisa Fernanda Martínez, Profesora de la Pontificia Universidad Javeriana y co-directora de la Práctica por Proyecto “Estrés Postraumático de Combate”.

Poder Público, Rama Legislativa Nacional, Ley 387 de 1997. En: Diario Oficial de la República de Colombia, Santa Fe de Bogotá (24 de Julio de 1997). Edición No. 43091.

[www.dian.gov.co/estatutotributario](http://www.dian.gov.co/estatutotributario)

**ANEXOS**

## ANEXO 1. FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

### 1. ¿Qué tipo de familia es?:

- Nuclear (padres e hijos)  Extensa (Padres, hijos, tíos, abuelos, primos, etc.)  
 Monoparental (un solo padre de familia e hijos)  Disgregada (un evento que la haya separado: muerte, desaparición, etc.)

### 2. Nombres de los miembros que la conforman, edad Y grado de escolaridad:

Nombre: _____	Edad: ____ (años)	Escolaridad _____
Nombre: _____	Edad: ____ (años)	Escolaridad _____
Nombre: _____	Edad: ____ (años)	Escolaridad _____
Nombre: _____	Edad: ____ (años)	Escolaridad _____
Nombre: _____	Edad: ____ (años)	Escolaridad _____

### FAMILIAS DESPLAZADAS

3. Lugar de origen de la familia \_\_\_\_\_(ciudad, departamento)

### 4. Tipo de Desplazamiento

Goteo  Masivo

5. ¿Cuántas veces ha migrado? \_\_\_\_\_

Causa(s) del Desplazamiento(s): (esta pregunta es opcional para el entrevistado por cuestiones de seguridad)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Tiene interés de movilizarse a otros lugares?

SI  NO

Cuándo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A dónde?

Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles de estas NECESIDADES BÁSICAS están Insatisfechas actualmente?

Alimento  Vivienda  Atención en Salud  Educación  Servicios Funerarios y Públicos  Apoyo y Orientación Espiritual

8. ¿Ha recibido alguna vez capacitaciones técnicas o vocacionales? (especificar cuáles)

---

---

9. **¿Quién es el jefe de Hogar?** (Quién trae el sustento familiar)

---

10. **¿En qué trabajan?** (especificar oficios de TODOS los miembros de la familia)

---

11. **¿Cuánto tiempo le implica ese trabajo?** (Horas / día)

---

12. **¿Ingresos mensuales promedio?**

---

13. **¿Cuánto tiempo llevan viviendo allí?** (en el barrio)

---

14. **¿Cuántas personas viven allí?** (vivienda)

---

15. **¿Son propietarios de la vivienda?**

SI  NO

16. **¿En el barrio en el que viven, han notado o presenciado comportamientos sociales negativos?**

SI  NO

**¿Cuáles?** (robos, crímenes, prostitución, etc)

---

17. **¿Están afiliados al SISBEN o algún seguro?**

SI  NO

**¿Cuáles?**

---

18. **¿Enfermedades en los últimos meses?**

---

19. **¿Ha notado pérdida de peso en sus niños últimamente?** (si la rta. es afirmativa, especificar posibles razones)

SI  NO

---

20. **¿Han recibido ayuda humanitaria?**

SI  NO

**¿De qué tipo?**

Económica  Psicológica  Laboral  Otra

**¿De quién?**

---

---

**21. ¿Cuáles son sus prioridades como individuo y como familia?**

---

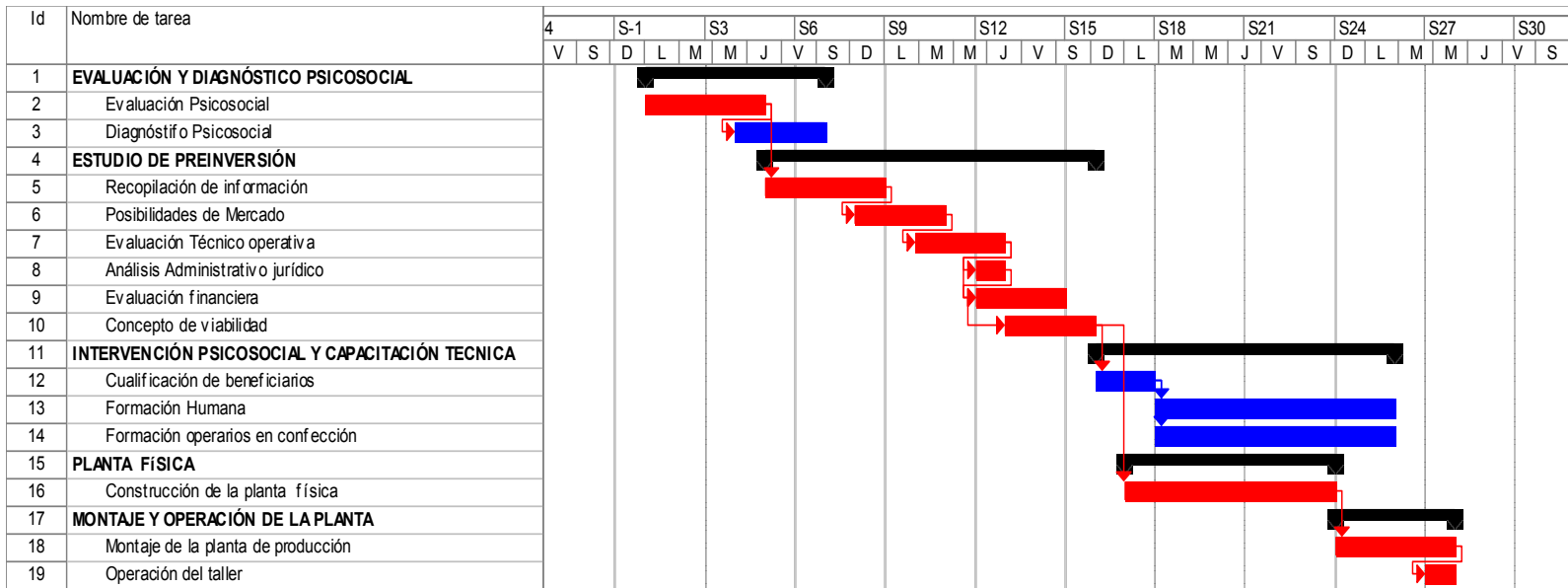
---

## ANEXO 2. MARCO LÓGICO

FASE	OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	ENTIDAD EJECUTORA
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la evaluación y diagnóstico psicosocial de la población</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer las particularidades sociales, económicas y culturales de la población meta.</li> <li>2. Obtener un perfil de los posibles beneficiarios.</li> <li>3. Determinar la intervención psicosocial y la capacitación técnica requerida por la población.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria de beneficiarios potenciales.</li> <li>• Aplicación del formato de datos sociodemográficos.</li> <li>• Sistematización de los datos.</li> <li>• Resultados de la evaluación.</li> <li>• Análisis y descripción de la población.</li> </ul>	Fundación L.E.S.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular el proyecto: ejecución y operación del taller de confecciones;</li> <li>▪ evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del documento del proyecto.</li> <li>2. Determinar la viabilidad del proyecto.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información</li> <li>• Posibilidades de Mercado</li> <li>• Evaluación Técnico operativo</li> <li>• Análisis Administrativo jurídico</li> <li>• Evaluación financiera</li> <li>• Concepto de viabilidad</li> </ul>	Fundación L.E.S. MD Confecciones
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plantear un modelo de Intervención psicosocial y capacitación técnica de la población meta</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación del grupo a capacitarse.</li> <li>2. Capacitación de la población según requerimientos humanos del sector.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inscripción de beneficiarios potenciales</li> <li>▪ Selección de beneficiarios</li> <li>▪ Inducción</li> <li>▪ Formación Humana</li> </ul>	Fundación L.E.S. CDP de Confecciones MD Confecciones

		3. Obtener operarios polivalentes para el sector de confecciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir el registro clínico individual de cada participante. (seguimiento)</li> <li>▪ Formación de operarios en confección</li> </ul>	INTECS
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir el espacio físico de la planta de confecciones.</li> </ul>	1. Creación del espacio físico idóneo para la realización de las actividades propias de la planta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación del terreno de la Fundación Romelio, para definir el mejor sitio de localización de la planta.</li> <li>▪ Contratación del personal que elabore, diseñe, dirija y ejecute la obra.</li> <li>▪ Ejecución de la obra.</li> <li>▪ Entrega de la planta.</li> </ul>	Fundación Romelio
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Montar y operar el taller de confecciones</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de una planta óptima para un eficiente trabajo.</li> <li>2. Adquisición de Maquinaria con tecnología de punta.</li> <li>3. Adquisición de insumos de calidad.</li> <li>4. Implementar el sistema de producción modular.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consecución de la información necesaria sobre una fábrica de confecciones.</li> <li>▪ Inventario de maquinaria y material necesario.</li> <li>▪ Solicitud de cotizaciones y una posterior selección de proveedores.</li> <li>▪ Contratación y entrega de la maquinaria e insumos.</li> <li>▪ Diseño de la distribución de planta.</li> <li>▪ Realización de la distribución de planta.</li> </ul>	Fundación L.E.S. CDP de Confecciones MD Confecciones Cultura Cibernética

### ANEXO 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



## **ANEXO 4. PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2001 – 2003 CAPÍTULOS I Y X**

### **CAPITULO I: GENERACIÓN DE EMPLEO Y REACTIVACIÓN ECONÓMICA**

**ARTICULO 7º. Objetivo de Generación de Empleo.** Generar las condiciones necesarias para la conformación de redes de trabajo e inversión, que faciliten la creación y desarrollo de múltiples empresas competitivas principalmente del nivel de pequeñas y medianas y que consecuentemente generen los niveles de empleo y prosperidad que la ciudad requiere para la convivencia justa y pacífica de sus habitantes.

**ARTICULO 8º. Políticas de Generación de Empleo y Mejoramiento de la Productividad.**

1. Dar prioridad a la reactivación de la economía mediante la generación de empleos productivos, como la única manera de atacar de forma contundente la pobreza.
2. Acometer proyectos y obras prioritarias en el campo vial, infraestructura educativa, salud, vivienda, espacio público, medio ambiente, servicios y tecnología que necesariamente traerá como consecuencia la generación de empleo.
3. Brindar estímulos tributarios a las empresas nuevas que se establezcan en la ciudad y a las ya establecidas, que generen nuevos empleos, exonerando el pago del impuesto de Industria y comercio e IPU, y promoviendo a través del gobierno Nacional zonas francas especiales para desarrollo tecnológico y turístico.
4. Hacer del conocimiento, la investigación y la tecnología el hilo conductor del desarrollo empresarial.
5. Aprovechar al máximo las fuentes de financiamiento a nivel nacional, para la ejecución de proyectos intensivos en mano de obra que conlleva a reducir latasa de desempleo de la ciudad

**ARTICULO 9º. Estrategias de la Generación de Empleo.**

1. Desarrollar proyectos de Generación de Empleo para la población desplazada del Municipio de Bucaramanga
2. Fomentar el desarrollo Fami, micro, pequeña y mediana empresa en los sectores productivos del Municipio de Bucaramanga
3. Desarrollar proyectos de Generación de empleo teniendo en cuenta capital humano y atención humanitaria.
4. Desarrollar proyectos de Generación de empleo teniendo en cuenta la innovación tecnológica.
5. Articular la estrategia de generación de empleo a través de la oficina Municipal de Fomento y Comercio para el mercadeo de productos.
6. Desarrollar proyectos de Generación de empleo teniendo en cuenta el sector agropecuario.

## **ARTICULO 10°. Programas de Generación de Empleo.**

**Para Generar Empleo a la población desplazada se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Generación de Empleo para la población desplazada en el centro de Mercadeo Café Madrid
- Capacitación laboral dirigida a adultos
- Dotación y fortalecimiento de la empresa asociativa de trabajo “Mujeres de Paz”.
- Alternativas de Generación de Empleo “Empresas Productivas”
- Cooperativa de chocolatería “Soñadores de Paz”
- Capacitación formativa, laboral, agroindustrial y pecuario dirigido a jóvenes desplazados.

**Para fomentar el desarrollo Fami-Micro, pequeña y mediana empresa en los sectores productivos se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Generación de empleo para los sectores alimentos, confecciones, cuero y marroquinería en los estratos 1, 2 y 3 mediante líneas de crédito
- Generación de empleo para los sectores productivos de la ciudad de Bucaramanga mediante líneas de crédito.
- Apoyo al sector rural mediante líneas de crédito y asistencia técnica en Bucaramanga.

**Para los proyectos de Generación de empleo teniendo en cuenta capital humano y atención humanitaria, se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Generar empleo población discapacitada en edad productiva de la ciudad de Bucaramanga
- Desarrollo de iniciativas económicas, laborales para jóvenes de los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad.
- Capacitación a jóvenes del sector rural para la conformación de granjas integrales productivas en los corregimientos del Municipio de Bucaramanga.
- Asesoría y asistencia técnica a mujeres cabeza de familia en los estratos 1 y 2 en el Municipio para integrarlas al mercado laboral.

**Para generar empleo teniendo en cuenta la innovación tecnológica se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Apoyo a Fondo Capital de riesgo productivo empresarial
- Apoyo incubadora empresarial virtual
- Capacitación a exfuncionarios de la Alcaldía para creación de Empresas.

**Para articular a la estrategia de generación de empleo a través de la oficina municipal de fomento y comercio para el mercadeo de productos, se desarrollará el siguiente proyecto:**

- Comercialización de productos locales en mercados nacionales e internacionales

**Para desarrollar proyectos de generación de empleo teniendo en cuenta el sector agropecuario se realizó el siguiente proyecto.**

- Generación de empleo reactivación sector agropecuario.

### **Artículo 11º. Metas de Generación de Empleo.**

- Apoyar y capacitar a 410 desplazados, en actividades laborales, mercadeo, producción y creación de microempresas.
- Generar 3750 empleos directos e indirectos.
- Capacitar a 800 Fami y microempresarios.
- Conceder créditos a 1900 Fami y microempresarios
- Encuestar 8400 discapacitados
- Capacitar a 300 discapacitados en actividades laborales
- Capacitar 1000 jóvenes en iniciativas empresariales
- Capacitar 100 jóvenes campesinos en granjas integrales
- Organizar una (1) granja integral
- Capacitar 300 mujeres cabeza de familia en actividades productivas
- Apoyar 30 empresas de base tecnológica incubadas
- Garantizar el sostenimiento de la incubadora "empresarial virtual"
- Capacitar 50 exfuncionarios para la creación de empresas
- Participación de los sectores productivos en 4 eventos de comercialización
- Capacitar y otorgar créditos a 200 personas del sector rural en iniciativas agroindustriales.
- Capacitar a los productores agrícolas, pecuarios e industriales en la aplicación de tecnologías blandas y duras ambientalmente sanas.

### **Artículo 12º. Acciones y Mecanismos Institucionales para la ejecución de los programas de Generación de Empleo.**

#### **LÍNEAS DE ACCIÓN:**

- Apoyar la conformación de empresas asociativas.
- Realizar convenios con Instituciones educativas y CDP'S para brindar capacitación, asesoría y apoyo.
- Establecer y mantener convenios con entidades financieras como: CORFAS y FUNDESAN, para realizar créditos de apoyo y fomento al sector productivo.
- Realizar cursos para determinar población objetivo, empresas productos para comercializar y necesidades y expectativas del sector productivo.
- Establecer convenios para facilitar el apoyo a iniciativas empresariales y adecuación a las ya existentes.
- Presentar proyectos al PLAN COLOMBIA en los programas de empleo en acción.
- Adquisición y adecuación de granjas para ser convertidas en modelos pilotos de granjas integrales.
- Realizar y patrocinar eventos ferials para crear canales de comercialización a los productos de la ciudad.
- Creación de la Oficina Municipal de fomento y comercio.
- Creación del comité Municipal para el fomento de las microempresas.
- Participación del Municipio en el FOMIPYME (Fondo Colombiano para la modernización y desarrollo tecnológico para las pequeñas y medianas empresas).
- Concurrencia de MIPYMES en los mercados y servicios del estado particularmente en Bucaramanga.

- Participación en el FICARI (Fondo de Inversiones de capital de riesgo para micro, pequeña y mediana empresas rurales).
- Creación de los consejos consultivos para el relacionamiento de la educación media con el sector empresarial.
- Establecimiento de incentivos o regímenes tributarios especiales para la creación y subsistencia de MIPYMES.
- Creación del programa jóvenes emprendedores para el fomento de nuevas empresas gestionadas por jóvenes Profesionales, Técnicos y Tecnólogos auspiciados por el IFI y el Fondo Nacional de Garantías.
- Flexibilización de los tramites ambientales para la obtención de las licencias a las MIPYMES.

## **CAPITULO X: GRUPOS PRIORITARIOS Y PROGRAMAS ESPECIALES**

**Artículo 61º. Objetivo de Grupos prioritarios y Programas Especiales.** Mejorar el nivel de la calidad de vida y equilibrar el bienestar de la población como finalidad social del Estado y una condición de su existencia. La calidad de vida comprende los bienes y servicios a que tiene acceso los individuos y grupos sociales para satisfacer las necesidades de carácter natural y social.

Los objetivos de esta prioridad van dirigidos a: Juventud y niñez, desplazados, mujer, tercera edad, discapacitados, habitante de la calle, población carcelaria y campesinos.

### **Artículo 62º. Políticas de Grupos Prioritarios y Programas Especiales**

1. Buscar el desarrollo físico, psicológico social y espiritual de los jóvenes, fomentando su participación activa en la vida del Municipio, dentro de la coherencia de la política departamental y nacional.
2. Crear y desarrollar la Oficina de la Juventud, realizando alianzas estratégicas con el sector privado y organizaciones nacionales e internacionales que faciliten los recursos para el desarrollo en programas integrales tendientes a mejorar las oportunidades y condiciones de vida de la población joven de escasos recursos económicos, buscando su capacitación, desarrollo de su talento, oportunidad de empleo y de realización individual.
3. Brindar ayuda de emergencia que se requiera, por medio del Centro de Atención Integral a la Población Desplazada por la violencia, pero contribuyendo a generar las condiciones para el retorno voluntario de la población y solo excepcionalmente, cuando éste retorno sea imposible ejecutaremos proyectos de renuncia.
4. Desarrollar Programas especiales de capacitación y liderazgo de la mujer cabeza de familia y darle participación en los espacios de gestión ciudadana.
5. Apoyar decididamente a la mujer empresaria, dándole prioridad en cuanto a financiamiento, capacitación, comercialización y asistencia técnica.
6. Desarrollar programas de atención integral (actividades productivas, culturales y Deportivas), a las personas de Tercera edad, fortaleciendo los Centros de Atención de los Ancianos sin recursos con enfoque humanizado, de consideración, respeto y eficiencia.

7. Implementar la atención integral de las personas discapacitadas con un enfoque global que involucre: la eliminación de barreras arquitectónicas, el apoyo a los servicios educativos que demandan estas personas, según sea su limitación física como psíquica o sensorial, la rehabilitación o promoción de la salud, los aspectos deportivos y recreacionales.
8. Articular los programas con los diferentes centros de acopio, rehabilitación y resocialización de los habitantes de la calle para involucrarlos en la vida cotidiana y potenciar los deseos de superación y talentos de ésta población.
9. Garantizar al sector campesino el mejoramiento de las vías de acceso, la comercialización de los productos, el acceso a la seguridad social en salud, la formación educativa oportuna con orientación agrícola, el mejoramiento de vivienda, y los programas de recreación, deporte y procesos productivos de generación de empleo.
10. Compromiso del Gobierno Municipal y la Comunidad de grupos vulnerables atendidas, con el fin de identificar los problemas y buscarles solución a corto-'mediano y largo plazo.

#### **Artículo 63°. Estrategias de Grupos Prioritarios y Programas Especiales**

1. Cruzar información interinstitucional para purificar la base de Datos.
2. Descentralizar el proceso de registro de la Base de Datos del Sistema de Selección de Beneficiarios de Subsidios Sociales "SISBEN".
3. Revisión de la base de datos Programa Sisben.
4. Implementación de estratificación socioeconómica.
5. Implementar herramientas informáticas y cartográficas para el proceso de captura de la variable estrato mediante una estación trabajo.
6. Atención integral a la población desplazada por la violencia.
7. Fortalecimiento de la Participación Juvenil
8. Atención a Grupos vulnerables
9. Desarrollo Organizacional y Comunitario.
10. Fortalecimiento de grupos étnicos minoritarios.

#### **Artículo 64°. Programas de Grupos Prioritarios y Programas Especiales**

**Para cruzar información interinstitucional con el fin de purificar la base de Datos del Sisben se desarrolló el siguiente proyecto:**

- Verificación y depuración de la información registrada en el Sistema.

**Para descentralizar el proceso de registro de la base de datos del Sisben se desarrolló el siguiente proyecto:**

- Descentralizar la atención del Registro al Sistema en los Centros de Salud.

**Para revisar la base de Datos del Sisben se desarrolló el siguiente Proyecto:**

- Revisión, población inscrita en el Sisben

**Para la Implementación de la estratificación Socioeconómica se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Generar una base de datos predial actualizada de la zona rural del Municipio.

**Para implementar herramientas informáticas y cartográficas se desarrollará el siguiente proyecto:**

- Implementar un sistema informático que asocie el atributo de estrato al número predial catastral.

**Para la Atención Integral a la Población desplazada por la violencia se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Capacitación a mujeres cabeza de familia.
- Red de Apoyo a la población desplazada.
- Información y asesoría a la comunidad, de la población desplazada.

**Para la Participación Juvenil se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Clubes Juveniles
- Apoyo a la población Juvenil vulnerable
- Granjas Integrales Juveniles
- Prevención y Formación Juvenil
- Servicios Integrados para Jóvenes de la Comuna 9.

**Para la atención a Grupos Vulnerables se desarrollaron los siguientes proyectos:**

- Atención integral a la niñez.
- Atención Integral a los niños de la calle de la ciudad de Bucaramanga.
- Atención a la Población Carcelaria.
- Atención Integral a la población de la calle de la ciudad de Bucaramanga.
- Complemento nutricional a los adultos mayores de estrato 1 y 2.
- Atención Integral a las Personas de la Tercera Edad.
- Atención Integral a Adultos mayores-Revivir-subsidio a ancianos Indigentes.
- Atención en salud para la población discapacitada y prevención de la discapacidad.
- Proyecto de accesibilidad para la población con limitaciones.
- Educación Regular para la población con limitaciones.
- Atención Integral a la mujer.
- Atención a madres Comunitarias
- Centros Integrados de Servicios CIS
- Suministro del Vaso de Leche y demás complementos nutricionales a los niños y niñas de las Escuelas de Estrato 1 y 2.
- Constitución de Banco de Alimentos para la atención de población de bajos recursos de Estrato 1 y 2.
- Fortalecimiento del aguinaldo Navideño a los niños pobres de Bucaramanga

**Para desarrollar el Fortalecimiento de grupos étnicos minoritarios se plantea el siguiente programa:**

- Programa: fortalecimiento de los procesos organizacionales culturales y participación de las comunidades negras, afrocolombiana y demás minorías étnicas.

**Artículo 65°. Metas de Grupos Prioritarios y Programas Especiales**

- Atención integral a 3.000 menores en alto riesgo.
- Resocializar a 79 niños habitantes de la calle.
- Resocializar 1.200 reclusos y reclusas.
- Atender 200 grupos de la tercera edad con población de 9.200 personas.
- Atender a 900 ancianos indigentes.
- Atender 6050 discapacitados en rehabilitación y educación regular.
- Atender 1.310 mujeres en programas de atención integral.
- Capacitación a 350 madres comunitarias.
- Atención a 10.000 usuarios en los CIS.
- Suministro del vaso de leche a 29.000 niños como suplemento nutricional.
- Suministro del vaso de leche a 7000 adultos mayores como suplemento nutricional.
- Creación del banco de alimentos.
- Atención a 800 familias en Asistencia Técnica Agropecuaria.
- Capacitar 200 mujeres desplazadas.
- Atender a 1.800 Jóvenes beneficiados con el proyecto clubes juveniles.
- Atender a 450 jóvenes beneficiados y capacitados con el proyecto apoyo a la población juvenil vulnerable.
- Atender a 450 Jóvenes beneficiados y capacitados con el proyecto Granjas integrales juveniles.
- Atender a 12.000 jóvenes beneficiados, informados y capacitados con el proyecto de prevención y formación juvenil.
- Atender 300 jóvenes beneficiados con el proyecto de servicios integrados para jóvenes de la comuna 9.
- Implementar la atención en veinticuatro centros de salud.
- Revisión a 250.000 personas afiliadas a al SISBEN
- Resocializar a 100 adultos de la calle.
- Establecer el estrato a los predios rurales de los tres corregimientos del Municipio de Bucaramanga.

**Artículo 66°. Acciones y mecanismos Institucionales para la ejecución de los programas de Grupos Prioritarios y programas Especiales.**

- Realizar talleres de capacitación y brindar recreación a los niños en alto riesgo
- Ubicación, selección y atención integral al habitante de la calle
- Concertación con los reclusos y reclusas de los dos centros carcelarios para la implementación del proyecto y de actividades.
- Inscripción y carnetización de los usuarios de la tercera edad e indigentes.
- Concertación de actividades para atención de los ancianos indigentes.
- Desarrollar los procesos de selección, capacitación, dotación, organización y conformación de comités para la atención de discapacitados.
- Educación bilingüe para los niños sordos.
- Desarrollar los procesos de selección, capacitación y asesoría técnica para el desarrollo de las madres comunitarias.
- Mejorar el servicio en los CIS y reestablecer el CIS del Norte.
- Establecer los mecanismos para identificar los beneficiarios del complemento nutritivo y establecer los mecanismos para su puesta en funcionamiento.

- Establecer los convenios y realizar los procesos para selección donantes, capacitación y formación de beneficiarios del banco de alimentos.
- Disponer los mecanismos y acciones necesarias para que el servicio de la UMATA cumpla su función de Asistencia Técnica Agropecuaria.
- Talleres dirigidos a las juntas de acción comunal y a la comunidad en general.
- Desarrollar los procesos de selección de clubes, capacitación de monitores, establecer convenios, capacitación, consecución de espacios y dotación para la asesoría y atención de los jóvenes.
- Establecer los procedimientos para ubicar, capacitar y organizar los desplazados.
- Realizar las actividades requeridas para desarrollar el proceso de revisión y depuración de la Base de Datos del SISBEN.
- Establecer las acciones y procesos contractuales para realizar la estratificación rural y la revisión de la estratificación urbana.

## ANEXO 5. ENCUESTA

Cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población determinada a conveniencia y está diseñado para obtener información específica de los encuestados.

### MÉTODO A SEGUIR:

Entrevistas personales a domicilio.

ELEMENTO: Empresas que confeccionen prendas en tejido de punto.

OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen las empresas que confeccionan prendas infantiles con telas de tejido de punto con respecto a la prestación del servicio de ensamble o maquila en el Área Metropolitana de Bucaramanga

**NOTA:** Reciban un cordial saludo. La Fundación L.E.S. y la Fundación ROMELIO han unido esfuerzos para trabajar en un proyecto: ejecución y operación de una planta de confecciones en el norte de la ciudad para que personas de familias desplazadas y de escasos recursos tengan una oportunidad para trabajar, realizarse como persona y mejorar su calidad de vida. La información en esta encuesta es clave para el estudio de reinversión que se está llevando a cabo, gracias por su tiempo.

Fecha: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

### **SOBRE LA EMPRESA**

Actualmente confeccionan prendas infantiles con telas de tejido de punto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si la respuesta es SI continúe a la pregunta 1;  
si la respuesta es NO, continúe a la pregunta 5)

1. De la producción, qué porcentaje confecciona prendas en tejido de punto? \_\_\_\_\_

2. Indique las tallas que produce y a qué mercado dirige las prendas confeccionadas.

Tejido de Punto										
Segmento	Tallas								Mercado	
Niña	2	4	6	8	10	12	14	años	Nal.	Export.
Niño	2	4	6	8	10	12	14	años	Nal.	Export.
Bebe	0	6	12	18	24	36	meses		Nal.	Export.

3. Producción: con respecto a las prendas que la empresa confecciona:

3						12
Prenda Básica	Tiempo por prenda	Unid. producidas por sem.	% de pcción que envía a ensamble	\$ prenda	\$ minuto	% de pcción que enviaría al taller

Tabla A

4. Indique el comportamiento de la producción durante el año. Coloque 3 a los de alta producción. 2 a lo meses de mediana producción y 1 a baja o ninguna producción.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

### **SOBRE EL SERVICIO DE ENSAMBLE**

5. Actualmente utiliza el servicio de ensamble o maquila? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(Si la respuesta es SI, continúe a la pregunta 6, si la respuesta es NO, gracias por su tiempo)

6. Cuáles talleres le han prestado el servicio?

Empresa	Teléfono	Dirección	Contacto

7. Evalúe el servicio ofrecido por los talleres satélites de 1 a 5 entorno a:  
1: Malo, 5: Excelente.

Parámetro	Calidad	Cumplimiento entrega	Confianza	Maquinaria adecuada	Experiencia	Capacidad pcción.
Calificación						

8. Cuales son los criterios que ha tenido para seleccionar un taller satélite? (los 3 mas importantes)

Experiencia \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_ Organización \_\_\_\_\_ Maquinaria \_\_\_\_\_  
Capacidad \_\_\_\_\_ Exclusividad \_\_\_\_\_ Recomendación \_\_\_\_\_ Tiempo de  
producción \_\_\_\_\_ Cumplimiento en la entrega \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
Cuáles? \_\_\_\_\_

9. Indique la maquinaria mínima que espera encontrar en un taller de ensamble especializado en tejido de punto:

Planas \_\_\_\_\_ Dos agujas \_\_\_\_\_ Encauchadora \_\_\_\_\_ Collarín \_\_\_\_\_  
Fileteadora 3 hilos \_\_\_\_\_ Fileteadora 5 hilos \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_  
Cuáles? \_\_\_\_\_

10. El servicio de ensamble a taller lo contrata:

Durante todo el año \_\_\_\_\_ En meses de temporada \_\_\_\_\_ Cuáles? \_\_\_\_\_

o Para Ud. cuáles son las características ideales de un taller satélite:

\_\_\_\_\_

11. Si existiera un taller con esas características, cambiaría el que tiene actualmente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si la respuesta es SI, continúe a la pregunta 12

12. Qué porcentaje de su producción enviaría a este taller? (Ir a la tabla A)

13. Cuando trabaja con talleres de maquila cómo paga?

Contra entrega \_\_\_\_\_ Mensualmente \_\_\_\_\_ Semanalmente \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Cuál? \_\_\_\_\_

14. Marque Qué otros servicios a parte de ensamblar espera le ofrezca un taller de

maquila: Diseño \_\_\_\_\_, Corte \_\_\_\_\_, Estampado \_\_\_\_\_, Bordado \_\_\_\_\_,

Terminado \_\_\_\_\_, Empaque \_\_\_\_\_, Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

15. Cómo se entera de la existencia de un taller?

Por directorio \_\_\_\_\_ Prensa \_\_\_\_\_ Carta directa \_\_\_\_\_ Referidos \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

❖ Estaría dispuesto a apoyar o colaborar este proyecto? SI \_\_\_\_\_ Cómo?

Máquinas de segunda \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_

Adquiriendo el servicio \_\_\_\_\_ Conocimiento \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

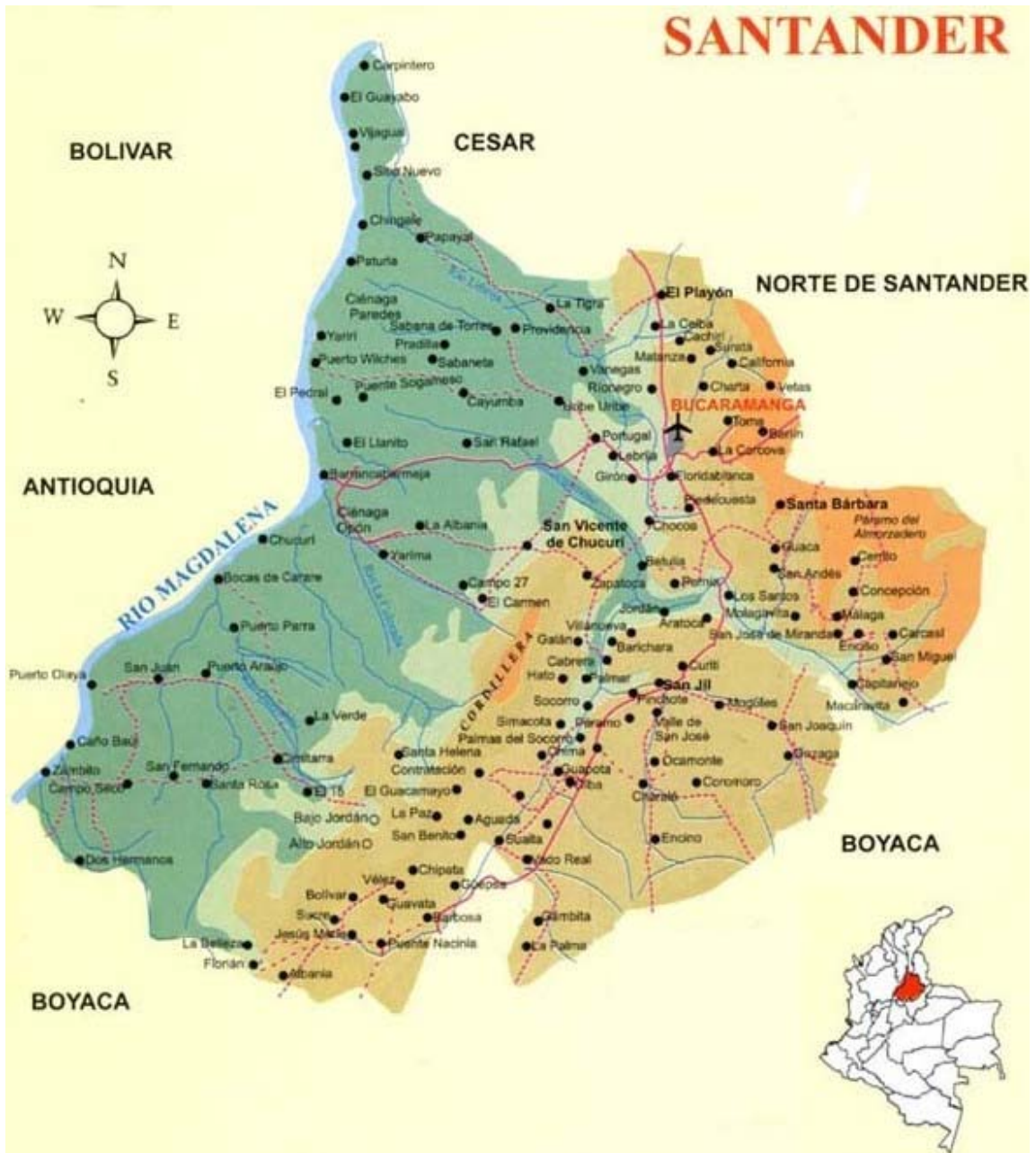
❖ Cuáles considera Ud. son los factores clave de éxito de su negocio?

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

\_\_\_\_\_

## ANEXO 6. MAPA DE UBICACIÓN



## ANEXO 7. PRESUPUESTO OBRAS CIVILES

Concepto	Und	Cant	Valor Unit	Valor Total
<b>Preliminares</b>				
Localización y replanteo	M <sup>2</sup>	330	940	310.200
Excavación a mano	M <sup>3</sup>	150	9.122	1.368.300
Relleno a mano	M <sup>3</sup>	10	6.614	68.140
Cargue, transporte de tierra	M <sup>3</sup>	140	11.392	1.594.880
<b>Cimientos</b>				
Concreto ciclópeo	M <sup>3</sup>	18	220.420	3.967.560
Viga de amarre en concreto de 3000 PSI	MI	78	33.700	2.628.600
Zapatas en concreto de 3000 PSI	M <sup>3</sup>	4	307.150	1.228.600
<b>Estructuras</b>				
Concreto para viga de amarre aérea	M <sup>3</sup>	8	370.030	2.959.962
Refuerzo A37	Kg	1100	2.770	3.047.000
Refuerzo pdr 60	Kg	1800	2.780	5.004.000
Viga cinta en concreto de 3000 PSI	MI	25	24.250	606.250
Viga cinta en concreto de 3000 PSI (frontón)	MI	6	22.450	134.700
Concreto para columnas de 3000 PSI	M <sup>3</sup>	7	375.027	2.625.188
Alfagia cubierta en concreto 3000	MI	24	30.360	728.640
<b>Instalaciones Sanitarias</b>				
Cajas de inspección de 0.8 * 0.8 m	Und	3	306.580	919.740
Cajas de inspección de 1 * 1 m	Und	1	304.400	304.400
Tubería sanitaria PVC de 4"	MI	10	26.750	267.500
Punto sanitario de 4"	UNd	4	52.630	210.520
Tubería PVC de ½" instalaciones	MI	35	5.050	176.750
Tubería novafor 4" aguas lluvias y bajantes	MI	50	16.887	844.350
Punto hidráulico	Und	5	9.650	48.250
<b>Mampostería</b>				
Muro ladrillo estructural rojo 24*11*6 cm	M <sup>2</sup>	220	31.970	7.033.400
Canal metálico	MI	7	40.700	284.900
<b>Cubiertas</b>				
Cubierta en maqui, machimbre en pino y teja de barro	M <sup>2</sup>	201	60.450	12.150.450
Canal metálico	MI	30	25.314	759.420
<b>Pisos y Enchapes</b>				
Antepiso en concreto	M <sup>2</sup>	180	20.000	3.600.000
Piso en tableta de gres 0.4 * 0.4	M <sup>2</sup>	180	29.300	5.274.000
Andenes en concreto de 2500 PSI	M <sup>2</sup>	58	29.150	1.690.700
Canaleta rectangular concreto de 2500 PSI	MI	25	15.350	383.750

<b>Aparatos Sanitarios</b>				
Rejilla de aluminio 4"	Und	3	4.000	12.000
Lavamanos	Und	2	179.700	359.400
Sanitarios	Und	2	270.800	541.600
Llave terminal tipo manguera	Und	1	16.440	16.440
<b>Instalaciones Eléctricas</b>				
Salida 110 V tomacorriente	Und	32	44.500	1.424.000
Salida 110 V tomacorriente polo a tierra	Und	2	49.800	99.600
Salida para teléfono	Und	1	37.730	37.730
Salida conmutable	Und	1	63.560	63.560
Tablero de 12 circuitos trifásico	Und	1	108.350	108.350
Salida de luz para bombillo	Und	2	45.950	91.900
Lámparas fluorescentes doble 2.4 ml	Und	22	160.300	3.526.600
<b>Carpintería metálica</b>				
Ventana metálica para cubierta	M <sup>2</sup>	15	80.000	1.200.000
Ventana metálica fachada norte y sur	M <sup>2</sup>	30	80.000	2.400.000
Ventana de administración	M <sup>2</sup>	3	70.000	210.000
Portón de entrada	M <sup>2</sup>	6	70.000	420.000
Puertas de baños	Und	2	100.000	200.000
Puertas de bodega	Und	4	150.000	600.000
Puertas de administración	Und	2	130.000	260.000
<b>Total</b>				<b>71.789.330</b>

Fuente: Ingeniero Civil Alberto Vera

Concepto	Valor Total
Costos directos	71.789.030,0
Administración 9%	6.461.039,7
Imprevistos 6%	4.037.359,8
Utilidad 5%	3.589.466,5
<b>Total</b>	<b>86.147.196</b>

Fuente: Ingeniero Civil Alberto Vera

## ANEXO 8. CAPACITACIONES

### Bachillerato Especializado para Adultos BEA

CONCEPTO	Estudiante	Valor unitario	Valor total
Matrículas 6 - 11 Grado	60	\$ 150.000	\$ 9.000.000
Pensión 6 - 11 Grado	60	\$ 756.000	\$ 45.360.000
Derechos de grado	60	\$ 80.000	\$ 4.800.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 59.160.000</b>

### Cámara de Comercio de Bucaramanga CCB

CONCEPTO	Estudiante	Valor unitario	Valor total
Diplomado en confecciones	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Programa creación y fortalecimiento de empresas	2	\$ 180.000	\$ 360.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.210.000</b>

### Centro de Desarrollo Productivo de Confecciones CDP Confecciones

CONCEPTO	Personal	Valor unitario	Valor total
Entrenamiento Básico Operarios	60	\$ 350.000	\$ 21.000.000
Entrenamiento en Líneas de Producción	60	\$ 300.000	\$ 18.000.000
Simulación de producción	58	\$ 250.000	\$ 14.500.000
Entrenamiento Ingenieros confección	2	\$ 250.000	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 54.000.000</b>

### Capacitación psicosocial

CONCEPTO	Mes	Valor unitario	Valor total
Convocatoria, Proceso de Selección y Reclutamiento de Participantes	3	\$ 1.500.000	\$ 4.500.000
Inducción al proceso de capacitación			
Acompañamiento durante capacitación			
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.500.000</b>

### CAPACITACIONES

Bachillerato Especializado para Adultos	\$ 59.160.000
Cámara de Comercio de Bucaramanga	\$ 1.210.000
Centro de Desarrollo Productivo de Confecciones	\$ 54.000.000
Capacitación psicosocial	\$ 4.500.000
<b>TOTAL CAPACITACIONES</b>	<b>\$ 114.370.000</b>



ANEXO 9. CARTA DE INTENCIÓN

Bucaramanga, Junio 28 de 2004

Señores  
**FUNDACION ROMELIO – FUNDACION LES**  
Ciudad

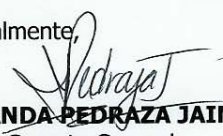
Apreciados Señores:

Muy cordialmente, nos permitimos comunicarles que es nuestro interés apoyar el proyecto **"EJECUCIÓN Y OPERACIÓN DE UNA MAQUILADORA PARA EL SECTOR INFANTIL DE CONFECCIONES, MEDIANTE LA CAPACITACIÓN A PADRES DE FAMILIA DE ESCASOS RECURSOS Y DESPLAZADOS POR LA VIOLENCIA VINCULADOS A LA FUNDACIÓN ROMELIO"**, a implementar en las instalaciones de la misma, contratando el servicio de ensamble de prendas que ustedes ofrezcan.

Es importante para el sector de confecciones contar con alternativas como esta que ustedes proponen para aumentar la capacidad de producción de las empresas y poder responder a los clientes nacionales e internacionales. En nuestro caso particular hay una fuerza adicional que nos impulsa a apoyar el proyecto y es el hecho de no contar con planta de producción propia, lo que nos hace dependientes de la disponibilidad que tengan los talleres satélites.

Por las anteriores razones, tenemos gran interés en que este proyecto sea exitoso y queremos ofrecerles nuestra colaboración, conocimiento y experiencia para el desarrollo del mismo.

Cordialmente,

  
**YOLANDA PEDRAZA JAIMES**  
Gerente General

Carrera 24 No. 36 - 30 Tel ( 57 - 7 ) 634 59 54 - 632 30 03 Fax 645 63 73 [indkids@epm.net.co](mailto:indkids@epm.net.co)

Bucaramanga - Colombia - Suramerica.