

**CREACIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA DE CONFECCIONES CON  
PRODUCCIÓN MODULAR SATELITAL, APROVECHANDO LA GESTIÓN DE  
UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO PARA UNA POBLACIÓN EN  
CONDICIONES SOCIALES MARGINALES UBICADA EN EL BARRIO LA  
CUMBRE**

**EDGAR JAVIER LEÓN VARGAS  
ADRIANA MILENA TRIANA JAIMES**

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

**CREACIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA DE CONFECCIONES CON  
PRODUCCIÓN MODULAR SATELITAL, APROVECHANDO LA GESTIÓN DE  
UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO PARA UNA POBLACIÓN EN  
CONDICIONES SOCIALES MARGINALES UBICADA EN EL BARRIO LA  
CUMBRE**

**EDGAR JAVIER LEÓN VARGAS  
ADRIANA MILENA TRIANA JAIMES**

**Proyecto de Grado**

**Director  
HUMBERTO PRADILLA ARDILA  
Ingeniero Industrial**

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

A mi familia, amigos y profesores, a cada uno de los colegios y establecimientos que confiaron en nosotros.

A aquellos que nunca me dejaron de apoyar en este largo camino que termina, porque este culminar es una forma de volver a empezar.

EDGAR

A Dios, quien siempre me acompaña e ilumina mis pasos.

A mis padres y hermanos, quienes me ayudaron a forjar mi camino.

A Francisco, mi gran fortaleza y apoyo,  
Te amo.

ADRIANA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por demostrarnos de tantas formas su existencia y de esta manera darnos fuerza para superar cada tropiezo con inteligencia y sabiduría.

A nuestras familias por su paciencia y apoyo incondicional.

A todas aquellas personas e instituciones que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este proyecto.

A aquellas que no estuvieron de acuerdo, pero que nos dieron una razón más para hacer las cosas mejores.

A todas aquellas personas que sabemos siempre van a estar allí

Para todos aquellos amigos que nunca nos dejan de ayudar.

Para todos ustedes que son tan importantes,

Muchas Gracias.

LOS AUTORES

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	31
1. JUSTIFICACIÓN .....	33
2. OBJETIVOS .....	35
2.1 GENERAL .....	35
2.2 ESPECÍFICOS .....	35
3. ANTECEDENTES .....	37
3.1 IMPORTANCIA Y EVOLUCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA.....	37
3.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN .....	39

3.3	ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN TEXTIL EN COLOMBIA .....	39
3.3.1	RESEÑA DE LA INDUSTRIA TEXTIL .....	39
3.3.2	EMPLEO Y PRODUCCIÓN .....	44
3.3.3	PRODUCTOS .....	45
3.3.4	EXPORTACIONES .....	46
3.3.5	IMPORTACIONES .....	47
3.4	CONFECCIÓN EN SANTANDER .....	49
3.4.1	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y DE EMPLEADOS. ....	52
3.4.2	PROBLEMÁTICA DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN SANTANDER.....	53
3.5	ORGANIZACIONES DE APOYO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE CONFECCIONES .....	56
3.5.1	UNIVERSIDAD .....	56
3.5.2	CENTROS NACIONALES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL CONFECCIÓN (CIDETEXCO) ....	57
3.5.3	CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS (C.D.M.) .....	57
3.5.4	CENTROS DE DESARROLLO PRODUCTIVO .....	58
3.5.5	CENTROS DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE CONFECCIONES DE SANTANDER .....	58
3.5.6	SISTEMA DE ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA (SOT) .....	60
3.5.7	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) .....	60
3.6	CREACIÓN DE EMPRESA .....	61

3.7	ESTADO ACTUAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA (AMB).	62
3.8	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR	63
4.	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA MODULAR SATELITAL DE CONFECCIONES	64
4.1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	64
4.1.1	IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO	64
4.1.2	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	67
4.1.2.1	DEFINICIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA (MARCA).	67
4.1.2.2	LOGO DE LA EMPRESA	68
4.1.2.3	OBJETO SOCIAL	77
4.1.3	INTENCIÓN DEL NEGOCIO	77
4.1.4	OBJETIVOS	78
4.1.4.1	GENERAL	78
4.1.4.2	ESPECÍFICOS	78
4.2	ESTUDIO DEL MERCADO	79
4.2.1	DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	79
4.2.1.1	USO	79
4.2.1.2	USUARIOS	80
4.2.1.3	PRESENTACIÓN	81
4.2.1.4	COMPOSICIÓN	83
4.2.1.5	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES	99
4.2.1.6	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	100
4.2.1.7	PRODUCTOS	101

4.2.1.8	SUSTITUTOS .....	102
4.2.1.9	COMPLEMENTARIOS .....	114
4.2.2	DEMANDA .....	115
4.2.2.1	DESARROLLO DEPORTIVO MUNICIPAL Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	116
4.2.3	OFERTA .....	151
4.2.3.1	COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA A NIVEL REGIONAL.....	151
4.2.3.2	COMPETITIVIDAD LOCAL .....	151
4.2.3.3	LAS FUERZAS COMPETITIVAS .....	152
4.2.3.4	LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS. ....	155
4.2.3.5	RESUMEN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD. ....	155
4.2.3.6	COMPETENCIA .....	158
4.2.4	PRECIOS .....	159
4.2.4.1	INFLACIÓN POR CIUDADES .....	162
4.2.4.2	INFLACIÓN POR GRUPOS .....	163
4.3	ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	165
4.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	166
4.3.1.1	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA ÁREA .....	167
4.3.1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO GENERAL .....	172
4.4	ESTUDIO LEGAL .....	175
4.4.1	GESTIONES PARA CONSTITUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA COMERCIAL .....	175
4.4.1.1	REUNIR LOS SOCIOS PARA CONSTITUIR LA SOCIEDAD.....	175
4.4.1.2	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS .....	177
4.4.1.3	OBLIGACIONES DE FUNCIONAMIENTO .....	178

4.4.1.4	SEGURIDAD LABORAL .....	178
4.4.2	EMPRESA UNIPERSONAL .....	179
4.4.3	CONTRATOS MERCANTILES .....	181
4.4.4	CONTRATO DE FABRICACIÓN .....	181
4.4.5	CONTRATO DE SUMINISTRO .....	182
4.5	ESTUDIO TÉCNICO .....	182
4.5.1	TAMAÑO DEL PROYECTO. ....	183
4.5.1.1	FACTORES QUE DETERMINAN EL TAMAÑO DE UN PROYECTO.....	183
4.5.2	CAPACIDAD DEL PROYECTO .....	184
4.5.2.1	CAPACIDAD INSTALADA .....	188
4.5.2.2	CAPACIDAD UTILIZADA .....	190
4.5.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	192
4.5.3.1	PERSONAL EXTERNO .....	192
4.5.3.2	PERSONAL INTERNO .....	193
4.5.3.3	GASTOS GENERALES .....	194
4.5.3.4	COSTOS DE MATERIA PRIMA .....	195
4.5.3.5	COSTOS DE MUEBLES Y ENSERES .....	196
4.5.4	LOCALIZACIÓN .....	198
4.5.4.1	MACROLOCALIZACIÓN .....	198
4.5.4.2	MICROLOCALIZACIÓN .....	199
4.5.5	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	199
4.6	ESTUDIO FINANCIERO .....	204
4.6.1	ESCENARIO NORMAL .....	204
4.6.1.1	CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO NORMAL.....	219

4.6.2 ESCENARIO 1 (PESIMISTA, REDUCCIÓN DE CANTIDADES PRODUCIDAS) .....	219
4.6.2.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO UNO (1) .....	225
4.6.3 ESCENARIO 2 (OPTIMISTA, INCREMENTO EN LAS CANTIDADES PRODUCIDAS) .....	225
4.6.3.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO DOS (2) .....	231
4.6.4 ESCENARIO 3 (MUY OPTIMISTA, INCREMENTO EN CANTIDADES PRODUCIDAS Y EN EL PRECIO DE VENTAS) .....	231
4.6.4.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO TRES (3).....	237
4.6.5 ESCENARIO 4 (MUY PESIMISTA, REDUCCIÓN EN CANTIDADES PRODUCIDAS Y EN EL PRECIO DE VENTAS) .....	237
4.6.5.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO CUATRO (4).....	243
5.6.6 CONCLUSIÓN FINAL .....	243
5. MODELO SOCIAL .....	244
5.1 ASPECTOS GENERALES .....	245
5.1.1 GENERALIDADES FÍSICAS DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA.....	245
5.1.2 DIAGNOSTICO GLOBAL DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA .....	247
5.1.3 GENERALIDADES DEL ÁREA SOCIAL Y DEL DESARROLLO COMUNITARIO .....	254
5.1.3.1 CONSIDERACIONES DE VULNERABILIDAD .....	254
5.1.3.2 ORIENTACIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL .....	259

5.1.4	GENERALIDADES DEL SECTOR SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y CULTURA CIUDADANA .....	263
5.1.5	GENERALIDADES DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS .....	268
5.1.6	GENERALIDADES DEL ÁREA ECONÓMICA .....	270
5.1.6.1	SECTOR DE CUERO Y MARROQUINERÍA .....	271
5.1.6.2	SECTOR DE DULCE PROCESADO .....	271
5.1.6.3	SECTOR DE ORNAMENTACIÓN Y METALMECÁNICA.....	272
5.1.6.4	SECTOR ECO AMBIENTAL –TURÍSTICO .....	272
5.1.6.5	SECTOR CONFECCIONES .....	272
5.2	ACCIÓN PSICOSOCIAL EN LA POBLACIÓN OBJETIVO .....	276
5.2.1	DISEÑO .....	276
5.2.2	PROCEDIMIENTO.....	277
5.2.3	EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO PSICOSOCIAL.....	278
5.2.3.1	TIPOLOGÍAS DE FAMILIAS .....	278
5.2.3.2	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS, CULTURALES Y SOCIOECONÓMICAS .....	281
5.2.3.3	NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI) .....	281
5.2.3.4	NIVEL DE CAPACITACIÓN .....	286
5.2.3.5	SITUACIÓN LABORAL .....	286
5.2.3.6	VIVIENDA .....	286
5.2.3.7	SALUD .....	288
5.2.3.8	PRIORIDADES .....	260
5.2.3.9	DIAGNÓSTICO GENERAL .....	291
5.3	PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO .....	293
5.3.1	ASOCIATIVIDAD .....	294

5.3.1.1	FORMACIÓN DE LIDERAZGOS SOCIALES. ....	294
5.3.1.2	TIPOS DE ASOCIATIVIDAD .....	299
5.3.1.3	ELECCIÓN DE FORMA DE ASOCIATIVIDAD .....	312
5.3.1.4	POLÍTICAS DE LA E.A.T.....	312
5.3.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E.A.T.....	313
5.3.1.6	CONSTITUCIÓN DE LA E.A.T.....	315
5.3.2	CRÉDITO .....	317
5.3.2.1	DIAGNOSTICO DE ACCESO AL CRÉDITO PARA MICROEMPRESARIOS Y TIPOLOGÍA DE LAS MICROEMPRESAS .....	317
5.3.2.2	PARALELO ENTRE EL FINANCIAMIENTO LOS EMPRENDEDORES DE AMÉRICA LATINA Y EL ESTE DE ASIA .....	322
5.3.2.3	ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS .....	323
5.3.2.4	CONCEPTO DE MICROFINANZAS Y MICROCRÉDITO.....	327
5.3.2.5	HISTORIA Y EXPERIENCIAS DE LAS MICROFINANZAS Y DEL MICROCRÉDITO.....	331
5.3.2.6	MERCADO POTENCIAL DEL MICROCRÉDITO EN AMÉRICA LATINA.....	338
5.3.2.7	MICROCRÉDITO EN COLOMBIA .....	339
5.3.2.8	DEMANDA ACTUAL DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA .....	342
5.3.2.9	MARCO JURÍDICO DEL MICROCRÉDITO EN COLOMBIA .....	343
5.3.2.10	PARALELO ENTRE EL CRÉDITO COMERCIAL Y EL MICROCRÉDITO .....	346
5.3.2.11	LAS MICROFINANCIERAS EN COLOMBIA .....	348
5.3.2.12	PROGRAMA DE CRÉDITO PARA CREACIÓN DE EMPRESAS DEL VICEMINISTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL .....	359
5.3.2.13	DIAGNÓSTICO Y RETOS DEL MICROCRÉDITO EN COLOMBIA.....	364

5.3.2.14	EL FUTURO DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA EN COLOMBIA .....	365
5.3.2.15	POLÍTICAS DE LAS ONG'S MICROFINANCIERAS EN COLOMBIA.....	366
5.3.3	VIRTUALIDAD .....	367
5.3.3.1	EDUCACIÓN VIRTUAL O E-LEARNING .....	367
5.3.3.2	APRENDIZAJE VIRTUAL .....	369
5.3.3.3	RELACIÓN PERSONA-TECNOLOGÍA .....	369
5.3.3.4	COMUNIDAD VIRTUAL O CIBERGRUPOS .....	370
5.3.3.5	LA VIRTUALIDAD AGILIZADOR DE LOS PROCESOS .....	370
5.3.3.6	SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	373
5.3.4	CAPACITACIÓN .....	373
5.3.4.1	LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y SOCIAL.....	373
5.3.4.2	CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN EMPRESARIA, EL MICROEMPREDIMIENTO Y EL AUTOEMPLEO .....	374
5.3.4.3	PROCESO DE CAPACITACION .....	380
5.3.4.4	TIPOS DE CAPACITACION .....	381
5.3.4.5	ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN .....	381
5.3.4.6	PLAN DE CAPACITACIÓN .....	388
5.3.4.7	PROGRAMAS CAPACITATIVOS PARA LAS EAT POR EXTREME CLASS.....	390
5.3.5	PRODUCCIÓN .....	392
5.3.5.1	MANUFACTURA Y SUS TENDENCIAS A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	393
5.3.5.2	MANUFACTURA MODULAR EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN.....	394

6.3.5.3	RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA MODULAR.....	396
56.3.5.4	FILOSOFIA DEL SISTEMA MODULAR.....	398
5.3.5.5	OBJETIVOS DE LA MANUFACTURA MODULAR .....	399
5.3.5.6	CONCEPTOS BÁSICOS DE MANUFACTURA .....	400
5.3.5.7	IMPACTO SOCIAL ESPERADO .....	402
6.	PUESTA EN MARCHA .....	403
6.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	403
6.1.1	ANÁLISIS INTERNO .....	404
6.1.2	ANÁLISIS EXTERNO .....	407
6.1.3	ANÁLISIS CONCLUYENTE.....	410
6.1.3.1	AMENAZAS (externas) .....	410
6.1.3.2	OPORTUNIDADES (externas) .....	411
6.1.3.3	DEBILIDADES (internas) .....	412
6.1.3.4	FORTALEZAS (internas) .....	413
6.1.4	ESTRATEGIAS PROPUESTAS .....	416
6.1.4.1	FLEXIBILIZACIÓN EN EL SISTEMA PRODUCTIVO POR MEDIO DE TALLERES SATÉLITES. ....	416
6.1.4.2	OBTENER UNA PORCIÓN EN EL MERCADO .....	417
6.1.4.3	MANEJO DE SISTEMAS TELEMÁTICOS PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN. ....	417
6.1.4.4	ROBUSTECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS.....	418
6.1.4.5	MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO .....	418
6.1.5	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS .....	418
6.1.5.1	FLEXIBILIZACIÓN EN EL SISTEMA PRODUCTIVO POR MEDIO DE TALLERES SATÉLITES .....	419
6.1.5.2	OBTENER UNA PORCIÓN EN EL MERCADO .....	420

6.1.5.3	MANEJO DE SISTEMAS TELEMÁTICOS PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN. ....	422
6.1.5.4	ROBUSTECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS.....	443
6.2	PROCESOS DE MANUFACTURA REALIZADOS .....	427
6.2.1	CORTE .....	427
6.2.2	BORDADO Y ESTAMPADO .....	428
6.2.3	ENSAMBLE .....	429
6.2.4	EMPAQUE ENTREGA Y DISTRIBUCIÓN.....	431
6.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN LAS PRENDAS .....	431
6.4	MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO .....	441
6.5	INGENIERÍA DEL PRODUCTO Y DISEÑO DEL SERVICIO. ....	442
6.5.1	INVESTIGACIÓN. ....	443
6.5.2	INVENCION O ADAPTACION .....	443
6.5.3	GESTIÓN DEL DISEÑO .....	443
6.5.3.1	DESARROLLO DEL PRODUCTO (CONCRECIÓN DE LA IDEA).....	444
6.5.3.2	DEFINICIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	444
6.5.3.3	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO .....	445
6.5.3.4	SERVICIOS DE INGENIERÍA DEL PRODUCTO/DISEÑO DEL SERVICIO .....	445
6.6	CALIDAD TOTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE PLANEAMIENTO E INGENIERÍA DEL PRODUCTO / SERVICIO. ....	445

6.6.1	ERRORES EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO/SERVICIO. ....	447
6.6.1.1	ERROR DE DIRECCIÓN .....	447
6.6.1.2	ERROR EN LA CONSIDERACIÓN DE LA FISIOLÓGÍA HUMANA.....	447
6.6.1.3	ERROR DE MATERIALES O ESTRUCTURA.....	447
6.6.1.4	ERROR DE ESTÉTICA .....	448
6.6.1.5	ERROR DE AJUSTE A LA EMPRESA .....	448
6.6.1.6	ERROR POR NO CONSIDERAR DISPOSICIONES LEGALES.....	448
6.7	DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PRODUCTIVO DE EXTREME CLASS E.U. EN LA PUESTA EN MARCHA .....	448
6.7.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	449
6.7.2	MOVIMIENTOS FINANCIEROS REALIZADOS EN LA PUESTA EN MARCHA .....	449
	CONCLUSIONES .....	463
	BIBLIOGRAFÍA .....	466
	GLOSARIO .....	471
	ANEXOS .....	483

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Índice de Producción Real de Textiles y Confección en Colombia. ....	41
Tabla 2: Líneas de Producción Sector Confecciones .....	45
Tabla 3: Evolución de las Importaciones y Exportaciones y Balance de la Industria de Textiles y de Confección de Colombia del 1991 hasta 1994. ....	48
Tabla 4: Clasificación de los hilos según su calibre, dimensiones, selección y uso.....	85
Tabla 5: Ficha de especificaciones Camiseta Martín Gala .....	103
Tabla 6: Ficha de especificaciones Pantalóneta.....	104
Tabla 7: Ficha de especificaciones Licra Bicicletero.....	105
Tabla 8: Ficha de especificaciones Pantalón de Sudadera .....	106
Tabla 9: Ficha de especificaciones Buso Clásico .....	107
Tabla 10: Ficha de especificaciones Falda de Porrista.....	108
Tabla 11: Ficha de especificaciones Top de Porrista .....	109
Tabla 12: Ficha de especificaciones Trusa de Porrista .....	110
Tabla 13: Ficha de especificaciones Gorra.....	111
Tabla 14: Ficha de especificaciones de la visera.....	112
Tabla 15: Metas e Indicadores del Programa de Recreación Social y/o Comunitaria. ....	120
Tabla 16: Metas e Indicadores del Programa Cualificación del Deporte Organizado. ....	122

Tabla 17: Metas e Indicadores del Programa Infraestructura Deportiva.....	123
Tabla 18: Descripción de Uniformes para Grupos Deportivos.....	124
Tabla 19: Descripción de Uniformes de Cheerleader.....	125
Tabla 20: Participantes de la Investigación Exploratoria Descriptiva.....	129
Tabla 21: Instituciones Educativas o Centros Educativos Públicos de Bucaramanga .....	132
Tabla 22: Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Bucaramanga.....	134
Tabla 23: Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Floridablanca.....	140
Tabla 24: Instituciones Educativas o Centros Educativos Públicos de Floridablanca.....	141
Tabla 25: Instituciones Educativas o Centros Educativos Públicos de Piedecuesta.....	144
Tabla 26: Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Piedecuesta.....	146
Tabla 27: Grupo de Cheer Leader de Instituciones Educativas del A.M.B. ....	147
Tabla 28: Resultados Totales de la Demanda.....	149
Tabla 29: Cantidad de prendas por Porrista.....	150
Tabla 30: Competencia Directa de Extreme Class E.U.....	158
Tabla 31: Competencia Indirecta de Extreme Class E.U.....	160
Tabla 32: Rango de Precios de Ventas de Uniformes de Cheerleader.....	161
Tabla 33: Precios de Ventas de los Productos de Extreme Class.....	162
Tabla 34: Variación porcentual del IPC .....	163
Tabla 35: Variación porcentual del IPC descrita por Grupos .....	164
Tabla 36: Empresas Unipersonales Constituidas Matriculadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Año En Curso).....	180
Tabla 37: Tiempos de fabricación de las prendas deportivas básicas en minutos.....	185

Tabla 38: Especificación de tiempo por máquina y puestos de trabajo para cada una de las prendas. ....	186
Tabla 39: Cargos y Sueldos Indirectos de Extreme Class E.U. ....	193
Tabla 40: Costos de Servicios Públicos Oficina.....	194
Tabla 41: Costos de Servicios Públicos de la ciudad de Bucaramanga .....	194
Tabla 42: Costo de Materia Prima .....	195
Tabla 43: Costo de Muebles y Enseres .....	196
Tabla 44: Participación en la Producción.....	202
Tabla 45: Margen de Contribución de los productos .....	203
Tabla 46: Costo de producción Variable Camiseta Martín Gala .....	205
Tabla 47: Costo de producción Variable Pantalóneta.....	206
Tabla 48: Costo de producción Variable Buso.....	207
Tabla 49: Costo de producción Variable Uniformes de Porrista y Especiales .....	208
Tabla 50: Costo de producción Variable Gorras .....	209
Tabla 51: Costos Fijos de Producción .....	210
Tabla 52: Nómina de Extreme Class E.U .....	211
Tabla 53: Ingresos y Costos Variables del Año 1 .....	212
Tabla 54: Ingresos y Costos Variables del Año 2 .....	212
Tabla 55: Ingresos y Costos Variables del Año 3 .....	213
Tabla 56: Ingresos y Costos Variables del Año 4 .....	214
Tabla 57: Ingresos y Costos Variables del Año 5 .....	214
Tabla 58: Inversión Inicial .....	215
Tabla 59: Valores de Equipos, Material de Oficina y Reposición.....	216
Tabla 60: Valores de Salvamento y Depreciación .....	217
Tabla 61: Evaluación Financiera en Condiciones Normales.....	218
Tabla 62: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 1 .....	220
Tabla 63: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 2 .....	220
Tabla 64: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 3 .....	221
Tabla 65: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 4 .....	222

Tabla 66: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 5 .....	223
Tabla 67: Escenario 1/ Evaluación Financiera.....	224
Tabla 68: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 1 .....	226
Tabla 69: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 2 .....	226
Tabla 70: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 3 .....	227
Tabla 71: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 4 .....	228
Tabla 72: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 5 .....	228
Tabla 73: Escenario 2/ Evaluación Financiera.....	230
Tabla 74: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 1 .....	232
Tabla 75: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 2 .....	232
Tabla 76: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 3 .....	233
Tabla 77: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 4 .....	234
Tabla 78: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 5 .....	234
Tabla 79: Escenario 3/ Evaluación Financiera.....	236
Tabla 80: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 1 .....	238
Tabla 81: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 2 .....	238
Tabla 82: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 3 .....	239
Tabla 83: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 4 .....	240
Tabla 84: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 5 .....	240
Tabla 85: Escenario 4/ Evaluación Financiera.....	242
Tabla 86: Población Sisbenizada 2.003.....	248
Tabla 87: Población Municipios del Área Metropolitana 1951 – 2004 .....	252
Tabla 88: Municipios Área Metropolitana. Incremento poblacional por periodos.	253
Tabla 89: Propósitos Guía y Estrategias Fundamentales para “Construir Ciudad”.....	260
Tabla 90: Metas e Indicadores para “Mujer y desarrollo”.....	261
Tabla 91: Hechos delictivos en el Municipio de Floridablanca.....	265
Tabla 92: Caracterización de costos de la violencia .....	266

Tabla 93: Metas e Indicadores del programa “Fortalecimiento de Actividades Productivas Urbanas” .....	274
Tabla 94: Colombia; Porcentaje de Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) 1985 y 1993.....	284
Tabla 95: Formas de Participación del Sistema General de Seguridad Social en Salud .....	289
Tabla 96: Resumen de los Tipos de Sociedades.....	305
Tabla 97: Características de una Empresa Unipersonal.....	307
Tabla 98: Factores y Características de las Microempresas .....	318
Tabla 99: Tipología y necesidades Financieras de las Microempresas.....	319
Tabla 100: Paralelo entre el Financiamiento de los emprendedores de América Latina y el Este de Asia. ....	322
Tabla 101: Cálculo del tamaño de la demanda de Microcrédito en Colombia.....	342
Tabla 102: Paralelo entre el Crédito Comercial y Microcrédito.....	346
Tabla 103: Comparación de Gastos entre un Banco Tradicional y Banco Microcrédito. ....	348
Tabla 104: Relación de Premios Otorgados por el FNG.....	358
Tabla 105: Fundaciones Participantes Programa de Crédito para Creación de Empresas del Viceministro de Desarrollo Empresarial.....	361
Tabla 106: Condiciones Financieras del Programa de Crédito para Creación de Empresas del Viceministro de Desarrollo Empresarial.....	362
Tabla 107: Modelo de Capacitación de Cascada .....	382
Tabla 108: Modelo de Equipo Móvil de Capacitación .....	385
Tabla 109: Modelo de Capacitación Simultanea.....	387
Tabla 110: Formato Individual de Plan de Capacitación.....	389
Tabla 111: Perfil de la Capacidad Institucional (PCI) de Extreme Class.....	405
Tabla 112: Perfil de las Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) de Extreme Class.....	408

Tabla 113: Resumen de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas más relevantes de Extreme Class.....	415
Tabla 114: Miembros del Grupo Base de Capacitación.....	441
Tabla 115: Costo Materia Prima Sudadera Impermeable.....	451
Tabla 116: Costo Materia Prima Sudadera de Algodón Perchado.....	451
Tabla 117: Costo Materia Prima Pantalón Impermeable.....	452
Tabla 118: Costo Materia Prima Pantalón de Algodón Perchado.....	452
Tabla 119: Costo Materia Prima Chaqueta Impermeable.....	453
Tabla 120: Costo Materia Prima Camiseta Martín Gala.....	453
Tabla 121: Costo Materia Prima Camiseta.....	454
Tabla 122: Costo Materia Prima Buso.....	454
Tabla 123: Costo Materia Prima Falda de Pliegues.....	455
Tabla 124: Costo Materia Prima T-Shirt.....	455
Tabla 125: Costo Materia Prima Bici.....	456
Tabla 126: Costo Materia Prima Gorra.....	456
Tabla 127: Costo Materia Prima Uniforme de Porristas.....	457
Tabla 128: Costo Materia Prima Top.....	457
Tabla 129: Tarifas de Corte y Ensamble de Prendas.....	458
Tabla 130: Tarifas de Estampado.....	458
Tabla 131: Tarifas de Bordado.....	459
Tabla 132: Nómina.....	459
Tabla 133: Costos Fijos.....	459
Tabla 134: Resumen de Costos de Movimientos Financieros en la Puesta en Marcha.....	460
Tabla 135: Resumen de Ingresos por Movimientos Financieros en la puesta en Marcha.....	461
Tabla 136: Utilidad de Extreme Class durante los tres meses de Puesta en Marcha.....	462

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Evolución de las confecciones en Colombia de 1998 al 2003.....	43
Gráfico 2: Participación de Santander en las exportaciones de Colombia (1998-2001). .....	51
Gráfico 3: Área Metropolitana de Bucaramanga.....	62
Gráfico 4: Logotipo Propuesto de Extreme Class .....	76
Gráfico 5: Tipo de empaques de los Hilos.....	87
Gráfico 6: Detalle de Vista de Tejido Plano.....	88
Gráfico 7: Detalle de Vista de Tejido de Punto.....	89
Gráfico 8: Cadena de Valor Sector Confecciones; Bucaramanga, Santander (Colombia).....	153
Gráfico 9: Competitividad sectorial, Fuerzas competitivas.....	154
Gráfico 10: Grupos estratégicos Industria de confeccionas en Bucaramanga.....	155
Gráfico 11: Inflación en Bucaramanga (Abril año corrido).....	163
Gráfico 12: Participación por Grupos a la Inflación en el AMB (Abril año corrido 2004).....	164
Gráfico 13: Estructura Organizacional de Extreme Class.....	166
Gráfico 14: Asesoría al Cliente.....	168
Gráfico 15: Línea de Contactos con los Clientes.....	169
Gráfico 16: Procesos de Transporte.....	169

Gráfico 17: Proceso Productivo de Extreme Class.....	173
Gráfico 18: Plano de la Oficina.....	200
Gráfico 19: Plano del Taller de Corte.....	201
Gráfico 20: Modelo Social Planteado para la Gestión de un Sistema Asociativo de Trabajo.....	244
Gráfico 21: Mapa del Municipio de Floridablanca .....	245
Gráfico 22: Colombia. Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) Total nacional, 1985 y 1993. ....	284
Gráfico 23: Colombia. Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) Total urbano, 1985 y 1993 .....	285
Gráfico 24: Colombia. Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) Total Rural, 1985 y 1993 .....	285
Gráfico 25: Estructura Organizacional Propuesta para la E.A.T. ....	314
Gráfico 26: Mercado potencial de Microcrédito en América Latina .....	338
Gráfico 27: Rendimiento de Activos .....	349
Gráfico 28: Crecimiento de Cartera .....	350
Gráfico 29: La oferta de Microcrédito .....	350
Gráfico 30: Distribución de Entidades que pertenecen a la Red Emprender.....	351
Gráfico 31: Circuito Financiero de Operaciones de Segundo Piso de la Red Emprender.....	353
Gráfico 32: Comportamiento General de la Red Emprender; Conjunto de Esquemas. ....	353
Gráfico 33: Composición Económica del FNG .....	356
Gráfico 34: Primer Canal de Distribución de Extreme Class .....	425
Gráfico 35: Primer Tipo del Segundo Canal de Distribución de Extreme Class.....	426
Gráfico 36: Segundo Tipo del Segundo Canal de Distribución de Extreme Class.....	426
Gráfico 37: Diagrama de Flujo del Proceso de Corte .....	432

Gráfico 38: Diagrama de Flujo del Proceso de Bordado .....	433
Gráfico 39: Diagrama de Flujo del Proceso de Estampado .....	434
Gráfico 40: Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble de Camiseta Martín Gala.....	435
Gráfico 41: Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble de Camiseta .....	436
Gráfico 42: Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble de Falda de Pliegues.....	437
Gráfico 43: Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble Sudaderas y Pantalonetas. ....	438
Gráfico 44: Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble Licras. ....	439
Gráfico 45: Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble Chaleco de Porrista.....	440
Gráfico 46: Organigrama de Extreme Class en la Puesta en Marcha .....	449

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1: Sesión de Grupo de la marca..	484
Anexo 2: Sesión de Grupo de preferencias de Ropa Deportiva	486
Anexo 3: Encuesta Dirigida a las Asociaciones de Padres de Familia.	488
Anexo 4: Encuesta Dirigida a los almacenes.....	490
Anexo 5: Carta dirigida a la Alcaldía de Bucaramanga, Secretaria de Educación Municipal.....	492
Anexo 6: Carta dirigida a la Alcaldía de Floridablanca, Secretaria de Educación Municipal.....	493
Anexo 7: Manual de Funciones Extreme Class	494
Anexo 8: Constitución de una Empresa Unipersonal.....	504
Anexo 9: Minuta contrato de Fabricación	507
Anexo 10: Minuta contrato de Suministro	509
Anexo 11: Constancia de trabajo de observación y análisis situacional de un taller de Ensamble.....	513
Anexo 12: Entrevista formato de recolección de datos socioeconómicos	514
Anexo 13: Sesión de grupo de diagnostico para el Modelo Social	517
Anexo 14: Decreto Numero 1100 de 1992.....	519
Anexo 15: Ley 10 de 1991	525
Anexo 16: Acta de constitución de una empresa asociativa de trabajo.....	530
Anexo 17: Estatutos empresa asociativa de trabajo	531
Anexo 18: Modelo de reglamento de una empresa asociativa de trabajo.	535

Anexo 19: Manual de funciones E.A.T.....	537
Anexo 20: Folleto de la Cámara del Comercio Bucaramanga para la constitución de una empresa asociativa de trabajo .....	542
Anexo 21: Formato de Registro de Matricula Mercantil para una E.A.T.....	543
Anexo 22: Formulario Adicional de Registro para Fines Tributarios para una E.A.T.....	544
Anexo 23: Formato de control de especificaciones de telas .....	545
Anexo 24: Formato de seguimiento del proceso productivo.....	546
Anexo 25: Formato de seguimiento diario de las ordenes de producción.....	547
Anexo 26: Formato de Control de Envíos de piezas y/o prendas ..	548
Anexo 27: Formato de tallaje. ....	550
Anexo 28: Formato de talle sobre medidas. ....	551
Anexo 29: Listado de Clientes de la puesta en marcha .....	552
Anexo 30: Documentos Soportes de los Movimientos Financieros de la Empresa.....	553
Anexo 31: Catálogo de Prendas .....	641
Anexo 32: Formato de Cotización. ....	660
Anexo 33: Formato de Recibos de Pago.....	661

**TITULO:** CREACIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA DE CONFECCIONES CON PRODUCCIÓN MODULAR SATELITAL, APROVECHANDO LA GESTIÓN DE UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO PARA UNA POBLACIÓN EN LAS CONDICIONES SOCIALES MARGINALES UBICADA EN EL BARRIO LA CUMBRE\*

**AUTORES:** LEÓN VARGAS, EDGAR JAVIER  
TRIANA JAIMES, ADRIANA MILENA\*\*

**Palabra Claves:** Creación de empresa, Confecciones, Modelo Social, Asociatividad, Capacitación, Virtualidad, Microcrédito, Sistema Productivo Modular Satelital.

**Descripción:**

La creación de nuevas empresas y la gestión de sistemas asociativos de trabajo apropiados, son oportunidades que se generan para mejorar la calidad de vida de los individuos pertenecientes a una población. Es así como se determinó desarrollar la creación de una empresa de confecciones y la gestión de un sistema asociativo de trabajo que provea de servicios productivos a esta; fortaleciendo el autoempleo en una comunidad vulnerable, ubicada en el barrio la Cumbre, municipio de Floridablanca, Santander.

Este proyecto se dividió en tres partes: La primera es el estudio de factibilidad, el cual estudia la viabilidad de la ejecución de la organización en diferentes escenarios. La segunda, el planteamiento de un modelo social; que partió de un diagnóstico desde diversas perspectivas realizado al municipio de Floridablanca (principalmente al Barrio la Cumbre), y se desarrolló sobre principios de asociatividad, microcrédito, sistemas modulares de producción y virtualidad. La tercera, la puesta en marcha de lo planteado anteriormente, en esta se realizó un análisis estratégico que permito aprovechar las fortalezas, analizar las debilidades, identificar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas del sector.

Una premisa fundamental contenida en el proyecto es la expresada por la ANDI en la Exaltación de Empresa con mayor proyección social realizada en Medellín (1998): “El éxito comercial acompañado del fracaso humano no es éxito”.

---

\* Tesis

\*\*Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales, Carrera Ingeniería Industrial, Dir: Dr. Humberto Pradilla Ardila.

**TITLE:** CREATION OF A MODEL OF COMPANY OF CONFECTIONS WITH SATELLITE MODULAR PRODUCTION, TAKING ADVANTAGE OF THE ADMINISTRATION OF AN ASSOCIATIVE WORK SYSTEM FOR PEOPLE UNDER MARGINAL SOCIAL CONDITIONS LOCATED IN THE NEIGHBOURHOOD LA CUMBRE\*

**AUTHORS:** LEON VARGAS, EDGAR JAVIER  
TRIANA JAIMES, ADRIANA MILENA\*\*

**Keywords:** Company creation, confections, Social Model, Sociativity, Training, Virtuality, Microcredit, Satellite Modular Productive System.

**Description:**

The creation of new companies and the administration of adapted associative work systems are opportunities to improve the quality life of people to resident in a town. As well as, is determined to develop the creation of a company of confections and the administration of an associative work system that it provides productive services to the company; increasing the employment themselves in a helpless community, located in the neighbourhood THE CUMBRE, town of Floridablanca, Santander.

This project was divided in three parts: The first one is the study of feasibility, which studies the viability of the execution of the organization in different scenarios. The second part is the design of a social model; where the principal diagnosis was the variety perspective analysis of the town of Floridablanca (mainly to the Neighbourhood LA CUMBRE), like that, sociativity principles, microcredit, production modular systems and virtuality. The last one, to realize the company of the design previously, in this part to do a strategic analysis that allow to take advantage of the fortress, to analyse the debilities, to identify the opportunities and to diminish the impact of the menace of the sector.

A fundamental premise contained in the project is the one expressed by the ANDI in the Exaltation of Company with bigger social projection do in Medellin (1998): "The commercial success accompanied by the human failure is not success."

---

\*Thesis

\*\*Engineering Physical-Mechanical Faculty, Industrial and Managerial Studies School, Industrial Engineering Career, Dir: Dr. Humberto Pradilla Ardila.

## 0. INTRODUCCIÓN

La falta de empleo y el crecimiento de la pobreza hacen que surjan problemas de carecer económico y social que afectan al país especialmente a las clases más vulnerables.

Los jóvenes estamos llamados a hacer un esfuerzo por cambiar estas condiciones y podemos hacerlo por medio de la creación de nuevas empresas y de la gestión de sistemas asociativos de trabajo apropiados, permitiendo alternativas que les proporcionen una mejor calidad de vida.

La innovación no sólo es crear soluciones no existentes, sino también es redescubrir posibilidades en los entornos que consideramos conocidos.

Actualmente el reto consiste en adquirir una mayor penetración en los mercados que han sido explorados parcialmente, y por lo tanto son fuente de nuevas opciones para el desarrollo productivo y económico de sectores que hasta ahora se consideraban tradicionales.

En nuestro caso particular, este desafío se visualiza en el sector de las confecciones, el cual, debido a las nuevas prácticas deportivas en los centros educativos y a la necesidad de buscar una imagen institucional por parte de las empresas, se ha creado un nuevo subsector: El de trajes especializados.

En este subsector existe una oportunidad de generar valor por medio de la creación de una empresa encargada de satisfacer las necesidades.

El proyecto pretende la creación y puesta en marcha de una empresa de confecciones mediante el sistema de producción modular satelital, desarrollando estudios de índole social, organizacional, técnico, de mercado, financiero, entre otros; así como el reflejo de estos en la puesta en marcha.

De la misma manera se hará gestión de un modelo de sistema asociativo de trabajo para una población con condiciones sociales marginales ubicada en el barrio LA CUMBRE.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La producción es un factor importante dentro de la economía de un país, ya que es una expresión palpable de la iniciativa que tiene su gente por contribuir con el crecimiento y desarrollo de él. Esta se ve reflejada en el empleo, el cual, permite a las personas obtener los recursos que son imprescindibles para cubrir sus necesidades, expectativas o deseos insatisfechos; provocando en ellos una constante motivación y satisfacción.

Según la ANDI “el éxito comercial acompañado del fracaso humano no es éxito”.<sup>2</sup> Hoy la organización moderna acepta que su única responsabilidad social no es producir utilidades, están además el compromiso de brindar desarrollo a sus empleados y a su entorno.

La situación económica, política y social de nuestro país, constituye un problema muy grave y afecta directamente a un grupo significativo de personas que se ven obligados a aceptar cualquier clase de trabajo con el propósito de mantener a su familia, para no permitir que sus miembros sufran las consecuencias de estos hechos.

El escenario en el que se desenvuelve la población del barrio LA CUMBRE no esta exenta a lo descrito anteriormente, es necesario la elaboración de una sociedad colectiva de trabajo que les permita a esta comunidad trabajar en unión, para que puedan darse a conocer a nuevas empresas y exigir sus derechos.

Con base a ello, se propone la creación de una empresa que permita explotar las oportunidades de generar ingresos, contribuyendo así a dar solución parcial a

---

<sup>2</sup> Exaltación empresa con mayor proyección social Medellín 1998.

algunos de los problemas como el desempleo y el desarrollo comercial e industrial; además, planteamos un reto social: Incrementar las competencias personales aprovechando la fuerza creadora de la población para incrementar su desempeño como actores de desarrollo comunitario; esto nos brinda la posibilidad de mejorar nuestra formación profesional y humana.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

Crear y poner en funcionamiento una empresa de carácter privado dentro del área metropolitana de Bucaramanga, utilizando mano de obra de sociedades colectivas de trabajo generadas en el barrio LA CUMBRE; que permitan oportunidades de empleo, capacitación e información de crédito a la población vulnerable del sector.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Realizar los estudios necesarios para evaluar la factibilidad de la empresa.
- Diagnóstico e identificación del recurso humano en la población del barrio LA CUMBRE.
- Crear el modelo de sociedad colectiva de trabajo apoyado en principios de asociatividad, virtualidad, crédito y productividad.
- Identificar el sistema productivo adecuado para desarrollar en la sociedad colectiva de trabajo.
- Diseñar y aplicar un mecanismo de motivación que tenga como objetivo mostrar a la población la importancia de organizarse para la realización de actividades laborales.
- Identificación de la estructura administrativa adecuada para la empresa.

- Desarrollar estrategias de mercadeo, que permita nivelar la producción de la empresa por medio de proyecciones de demanda, buscando incursionar en el sector de la confección.
- Establecimiento y estandarización en los procesos y procedimientos (toma de pedido, tallaje, corte, ensamble, acabados y empaque), utilizados en la elaboración de productos deportivos orientados a la generación de valor agregado percibido por el cliente.
- Diseñar políticas financieras que permitan la viabilidad, sostenimiento y crecimiento de la empresa en los diferentes escenarios.
- Implementar mecanismos de información utilizando PLATAFORMAS DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ya existentes que permita un intercambio permanente entre los miembros de la organización.
- Producción y comercialización de productos, elaborados por la empresa, en el área especificada.

### **3. ANTECEDENTES**

#### **3.1 IMPORTANCIA Y EVOLUCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA**

La estrategia del desarrollo económico debe orientarse hacia el fortalecimiento de los pequeños industriales. La economía colombiana se ha venido desarrollando a un ritmo inadecuado a las necesidades, esperanzas y posibilidades del país; con el ritmo de crecimiento observado en los últimos años, se requiere mucho dinero para duplicar el nivel de vida de la población.

No se puede esperar a que cada año en las respectivas regiones del país se creen grandes fábricas con inversiones de miles de millones de pesos. Este ha sido el círculo vicioso del desarrollo industrial, porque muchas inversiones no se hacen aunque aparentemente son atractivas debido a que el mercado colombiano es pequeño y no justifica la producción en gran escala. El pequeño industrial tiene gastos técnicos y administrativos muy reducidos que le permiten producir en pequeña escala con rendimiento satisfactorio.

Si no se puede forzar el desarrollo a base de industrias mayores debemos pedir un nuevo enfoque por parte del sector oficial hacia la pequeña y mediana industria; este sector si representa fielmente los postulados de la libre empresa; casa pequeña instalación es la resultante de la expresión individual tendiente a convertir el ingenio, la habilidad manual y el espíritu creador, en una operación racional para la producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades y gustos de la comunidad.

En estas empresas aparentemente sin significación, se empiezan a forjar los elementos que posteriormente serán las bases de las operaciones de mayor

magnitud. Los ahorros invertidos y el esfuerzo personal se orientan a la producción y a la creación de riqueza. El producto bruto nacional crece, así como las oportunidades de ocupación para la mano de obra colombiana.<sup>3</sup>

Los ingresos de la clase media y la clase obrera provienen en una gran mayoría de las pequeñas y medianas industrias, se trata de un importante grupo social que influye definitivamente en la actividad económica del país; si estas empresas mejoran su productividad y su eficiencia, automáticamente mejoran su rendimiento económico y por consiguiente los ingresos de los propietarios y trabajadores.

Los talleres de tipo tradicional, con organización primitiva y métodos anticuados de producción contribuyen con un bajo rendimiento a disminuir la productividad del sector industrial del conjunto. Si hacia ellos se dirige en forma progresiva una campaña educacional para demostrarles la necesidad de adaptar los sistemas modernos de producción y se les facilita el contacto con equipos modernos que les permitan producir artículos de mejor calidad en mayor volumen y con menores costos de producción, seguramente que sus organizaciones primitivas empezarán a orientarse hacia sistemas que le proporcionarán un mayor rendimiento económico.

La micro y pequeña empresa en Bucaramanga representa un 43% del valor agregado de la región producido por la pyme, con un 68% del empleo también a cargo de la PYME y con una participación del 52% en la remuneración. Con un total de la región podemos concluir que es Bucaramanga la región del país en donde la PYME ocupa la mayor importancia<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Bejarano Ávila, Jesús Antonio. Nueva Historia de Colombia. Economía, Café, Industria. Bogotá: Editorial Planeta.

<sup>4</sup>Pinto, S. Juan Alfredo. Pequeña y mediana empresa en Colombia. Pág. 122.

## **3.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN**

En el contexto mundial, el sector de las confecciones es objeto constante de cambios veloces en lo tecnológico, en lo organizacional etc; estos cambios deben ser afrontados por las empresas, considerando el entorno de globalización en el cual están inmersas. A nivel internacional, los indicadores demuestran una mayor competitividad de la industria de prendas de vestir de Hong Kong, respecto a la colombiana<sup>5</sup>; en la industria de prendas de vestir la competencia de los países asiáticos radica esencialmente en sus precios.

No sucede lo mismo con países tales como Italia, Francia y Estados Unidos en los cuales el factor de moda o diseño juega un papel importante. Los países que con sus exportaciones le compiten a nuestra industria en nuestro propio mercado en orden de importancia son: Estados Unidos, China, Panamá, Italia, Hong Kong, India y Corea. A su vez los países que compiten con Colombia en los mercados a donde exporta confecciones son: Norte América, América Latina, el de OCDE, el de Europa Occidental y el de Japón. Sin embargo, el mercado norteamericano es un mercado potencial bastante grande en el cual Colombia podría aumentar sus exportaciones.

## **3.3 ANÁLISIS GENERAL DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN TEXTIL EN COLOMBIA**

### **3.3.1 RESEÑA DE LA INDUSTRIA TEXTIL**

La historia de la industria textil en Colombia se remonta al siglo XVIII, cuando los artesanos de El Socorro, en el departamento de Santander, suministraron un

---

<sup>5</sup> Revista Indicadores de competitividad (2000)

floreciente mercado doméstico de tejidos de lana y algodón, utilizando tecnología rudimentaria. Con la industrialización, las telas, hilos, sedas y otros tejidos de Inglaterra empezaron a dominar el mercado colombiano y la actividad local de los telares quebró.

Fue sobre todo entre 1900 y 1921 que se establecieron las primeras fábricas en el país, las cuales determinarían el destino de la industria textil hasta la fecha. Muchas de ellas se situaron en Medellín y sus alrededores, pues esta ciudad era el centro de la economía del café, el cual proporcionó el capital que se necesitaba inicialmente.

Como consecuencia de la gran depresión de la década de 1930, el sector textil se reestructuró y surgieron dos grandes empresas líderes: Coltejer, la cual absorbió los tejidos de Rosellón; y Fabricato, que surgió de la unión de Antioqueña de Hilados y Tejidos y de la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato. Estas dos empresas, junto con Tejicondor –constituida en 1934– establecieron un oligopolio real, de acuerdo con el censo industrial de 1945, representando el 60% de la capacidad de producción total de hilados y tejidos de las 66 empresas registradas.

De otra parte, desde su creación, en 1940, el Instituto de Fomento Industrial –IFI– ha desempeñado un importante papel, creando y financiando importantes empresas textiles colombianas, tales como Texpinal, Fatextol y Federaltex. En 1995 proporcionó \$17 mil millones de pesos de capital de trabajo a Coltejer.

Con el tiempo, Colombia se convirtió en exportadora de algodón, hilados, tejidos y confección. En 1965, las exportaciones de textil excedieron por primera vez a las importaciones, siendo las primeras US\$12 millones, contra US\$5 millones de las segundas. Durante el periodo 1977-1983, hubo estancamiento y una cierta pérdida de competitividad, debido sobre todo al auge de la industria textil en el

lejano oriente, a la falta de inversión en la industria textil colombiana, a diseños pasados de moda, insuficiente productividad y problemas de contrabando.

El gobierno colombiano reaccionó con una serie de medidas, las cuales protegieron la industria nacional textil de la competencia exterior hasta finales de 1991, cuando se dio inicio a la llamada apertura. A partir de ese momento, los márgenes de ganancia de las empresas textiles colombianas se encontraron bajo una fuerte presión, pues la competencia con los tejidos de importación llevó a un descenso de los precios.

Todo ello trajo problemas financieros y, en algunos casos, dio lugar a concordatos, con el objetivo de restaurar las capacidades financieras de algunas empresas. De los 56 concordatos acordados en Colombia en 1995, no menos de catorce se situaron en el sector textil y de confección: Fábrica Slaconia, Textiles Vanylon, Textiles El Cedro, Margarete Fashion, Textiles Papagayo, Cuatro en Textiles, La Marca Textil, Creaciones Periquita, Modas Fresita, Fábrica de Hilazas Vanylon, Textiles Punto Flex, Quintex –Química Industria y Textil–, Ricambro, Paños Vicuña, etcétera.

El año 1995 debido a la apertura, la mayoría de empresas importantes tuvieron pérdidas considerables, con Coltejer, Fabricato y Tejicondor a la cabeza de todas.

**Tabla 1:** Índice de Producción Real de Textiles y Confección en Colombia.  
(Promedio 1990 = 100).

FINALES DEL AÑO	TEXTILES	CONFECCIÓN
1990	98,5	112,2
1991	98,8	97,3
1992	96,4	124,2
1993	89,8	92,1
1994	100,9	80,6
1995	104,7	73,4

Fuente: Muestra mensual de la Industria, DANE

El sector confecciones, después se caracterizó por un notable crecimiento, presentó una notable recuperación de su actividad en el año 2000, donde el 55% provino del aumento de las exportaciones y el resto (45%) del incremento de la demanda Interna. El comportamiento para el 2003 estuvo determinado por dos grandes coyunturas, por una parte se presenta una caída pronunciada de las exportaciones a Venezuela, y por otra, el otorgamiento de las preferencias ATPDEA, que ha impactado positivamente las ventas a Estados Unidos.

El crecimiento del sector aportó 0.66 puntos porcentuales al incremento del producto de la Industria manufacturera en el año 2000, el cual fue de 10,5% en términos reales, (excluyendo la trilla de café<sup>6</sup>), dentro del cual el sector confecciones incrementó en un 15%.

Las confecciones genera 3.2% de la producción total de la industria manufacturera, con 753 establecimientos.

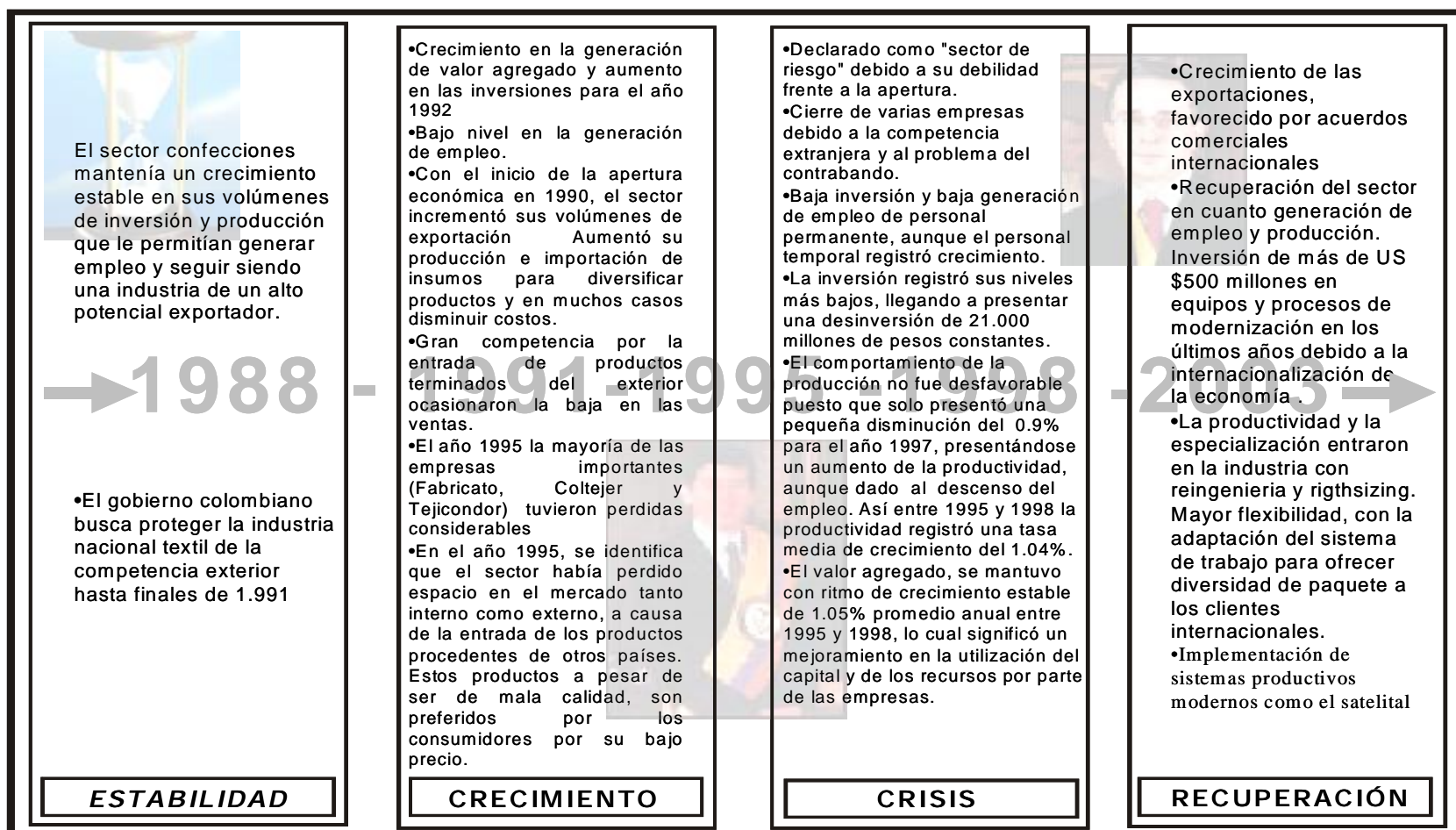
El resumen de lo anteriormente expuesto está descrito en el gráfico 1.

---

<sup>6</sup>De acuerdo con la Encuesta Mensual Manufacturera del DANE, la producción manufacturera excluyendo la Trilla de café, aumento 10,5% en 2000, con base en el crecimiento de los siguientes sectores: Equipo y material de transporte (37%), textiles (20%), otros productos químicos (8%), sustancias químicas (16%), Industrias básicas del hierro y acero (35%), papel (23%), otros minerales no metálicos (14%) y confecciones (15%).

Gráfico 1: Evolución de las confecciones en Colombia de 1998 al 2003

# Evolución de las confecciones en Colombia de 1988 a 2003



Fuente: Datos procesados por los Autores.

### 3.3.2 EMPLEO Y PRODUCCIÓN

En este caso, también existe gran variedad de cifras, así: según la Andi, 1991, el empleo en el sector cubría a 62.497 personas; según el Censo económico del Dane, 1990, había 240 mil personas empleadas en la industria de la confección, lo cual representaba 13.31% del total de la mano de obra en Colombia. Según los datos citados de las cámaras de comercio, Inexmoda, Acopi y la Andi, puede estimarse que en Colombia, la confección emplea (Empresa + Microempresa) entre 210 mil y 230 mil personas.

Supuestamente, las empresas no registradas emplean entre treinta y cuarenta mil personas más, que no se consideran por ser datos muy aleatorios. Es de anotar que las cifras se refieren a empleo en las empresas de confección, es decir que no se incluye el empleo indirecto ni la distribución en tiendas.

En relación con el valor de la producción, según la Asociación Colombiana de Productores de Textil –Ascoltex–, en 1994 fue de mil millones de dólares, lo cual representaba 1.76% del producto interno bruto total, y 9.1% del sector manufacturero. El sector genera 11% del empleo total en la industria manufacturera, equivalente a 56.884 plazas, según la Encuesta Anual Manufacturera de 1999.

En términos de empleo, la recuperación del producto del sector de confecciones significó la generación de 2.787 nuevas plazas en el año 2000, con un Incremento de 49% respecto de 1999, permitiéndole hacer parte de los siete sectores que crearon nuevos puestos en el año 2000<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>En el año 1999 el empleo generado por el sector manufacturero disminuyó en 1.67%, pero se incrementó en los sectores tabaco (2,9%), textiles (9%), confecciones (4,9%) muebles de madera (4,9%), papel (2,4%), plásticos (1,4%) y metales no ferrosos (1,6%).

Teniendo en cuenta las estadísticas de desempleo en el tercer trimestre de 2003 para las siete áreas metropolitanas, se ubicó el 19,7%<sup>8</sup>. Las mayores tasas de desempleo se registraron en las áreas metropolitanas de Manizales (21%), Bogotá (20,6%), Bucaramanga (20,5%), Medellín (20,2%), Cali (19,8%) y Pasto (18,5%), mientras que la menor se obtuvo en Barranquilla (12,9%); siendo en Bucaramanga la confección uno de los sectores con mayor cantidad de mano de obra ociosa.

### 3.3.3 PRODUCTOS

Las empresas vinculadas al sector de confecciones se diferencian según el tipo de productos que realizan dentro de las diferentes líneas de producción, de ahí la variedad de subsectores que se han generado. (Ver Tabla 2).

El 70 % de las ventas al exterior de confecciones realizadas por Colombia se concentra en 17 productos, en su mayoría prendas de vestir y lencería. Los pantalones de algodón para hombre y mujer continúan siendo el producto más importante en las exportaciones colombianas de confección, con cifras superiores a los US\$ 124 millones en entre enero y julio de 2003, representando el 33% de las exportaciones de confecciones para este año, seguidos por los sostenes con US\$ 18 millones y una participación del 5%. Así mismo, para el 2003 las prendas y complementos de vestir para bebé sumaron ventas por US\$3.5 millones, es decir, US\$811.000 más que en 2002 con un crecimiento del 30%.

**Tabla 2:** Líneas de Producción Sector Confecciones

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	PRENDAS ELABORADAS
	Sastres, conjuntos, abrigos, blusas, slack, faldas,

<sup>8</sup> Encuesta continua de hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)

Ropa Exterior Femenina	batas, ropa de gala, ropa eventual, bermudas, chicles, enterizos, overoles.
Ropa Exterior Especial	Ropa de trabajo, uniformes colegio, uniforme de trabajo, delantales, uniformes deportes, ropa médica.
Ropa Exterior Infantil	Vestiditos, ropa de bebe. Mamelucos, batas, conjuntos.
Ropa Exterior Masculina	Vestidos, chaquetas, bermudas, safaris, guayaberas, camisas de cuello, camisas sport, pantalones.
Ropa Exterior General	Jean, chalecos, camiseta Playera, sudaderas, trusas, vestidos baño, salidas de baño.
Ropa Intima de Descanso	Panties, brasieres, enaguas, badies, fajas, pantaloncillos, franelas, pijamas, dormideras, levantadoras, medias.
Ropa Hogar	Sabana, fundas, toallas, manteles, limpiones, cobijas, sobrecamas, cubre lechos, cobertores.
Artículos y Decoración	Cortinas, cojines, tapicería, forros, protectores.

Fuente: Perfil del Subsector de la Confección Textil. Cámara de Comercio-UIS. Bucaramanga.

### 3.3.4 EXPORTACIONES

La apertura económica funcionó como un incentivo para que muchas empresas textiles y de confección empezaran a exportar. Un estudio realizado por el Banco de Comercio Exterior de Colombia en 1993, indicaba que 166 empresas textiles y 756 marcas en el sector de la confección habían hecho negocios en el extranjero, y que casi dos tercios habían sido exportadores durante menos de dos años.

En la actualidad, Colombia es miembro del Textile and Apparel Agreement - Acuerdo Textil y de Confección—, que estableció una transición hasta el acuerdo multi fibras. Este periodo transitorio durará hasta el 1° de enero del 2005. Como miembro de muchos acuerdos internacionales de negocios, y beneficiándose de concesiones unilaterales y preferencias de tarifas de países industrializados, Colombia disfruta del acceso a un mercado preferencial de más de ochocientos millones de consumidores.

El Pacto Andino de preferencia comercial ofrece acceso, libre de impuestos, a 250 millones de consumidores estadounidenses. La confección colombiana sólo hace frente a cuotas estadounidenses para productos nuevos, especialmente ropa interior y confección de lana. Por su parte, la Unión Europea –360 millones de consumidores– permite el acceso libre de impuestos a la mayoría de productos de confección colombiana. En sudamérica, Colombia disfruta de poseer acceso libre de impuestos a los 96 millones de consumidores del Pacto Andino –Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela–. Colombia también tiene acceso preferente a los mercados de Chile y Mercosur –Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay–, América central y la Comunidad Caribeña y Mercado Común –Caricom–.

De los cinco países de los andes, Colombia posee el mayor potencial como exportador de textil y de confección. Sin embargo, una desventaja es el hecho de que algunos compradores extranjeros son reticentes a viajar a Colombia, por razones de seguridad. En 1994, las exportaciones de textiles y confección colombianas fueron de US\$706 millones. Las exportaciones en 1995 se estiman en US\$750 millones.

### **3.3.5 IMPORTACIONES**

La apertura no solo dio un fuerte ímpetu a las importaciones ilegales, debido al desmonte del control aduanero, sino también a las importaciones oficialmente registradas de textiles y confección, por lo cual estas se han deteriorado.

Mientras el balance de la industria de confección sigue siendo positivo, el de los textiles presenta un déficit que crece lentamente, hasta alcanzar US\$194.5

millones en 1994 (Ver Tabla 3). Desde el primero de diciembre de 1995, se inspeccionan todos los productos textiles que llegan a Colombia, con objeto de proteger a los fabricantes colombianos de los textiles y confecciones de las importaciones ilegales.

**Tabla 3:** Evolución de las Importaciones y Exportaciones y Balance de la Industria de Textiles y de Confección de Colombia del 1991 hasta 1994.

(En Millones de Dólares).

	1991	1992	1993	1994	% variación 1991-1994
<b>Textiles</b>					
Exportaciones (FOB)	176,0	177,8	141,5	141,4	-19,7
Importaciones (CIF)	99,3	194,8	314,2	334,9	237,3
<b>Balance</b>	<b>76,7</b>	<b>-17,0</b>	<b>-172,7</b>	<b>-193,5</b>	<b>-352,2</b>
<b>Sector Confección</b>					
Exportaciones (FOB)	602,8	471,6	572,5	565,0	-6,3
Importaciones (CIF)	38,3	59,7	71,2	90,3	135,7
<b>Balance</b>	<b>564,5</b>	<b>411,8</b>	<b>501,3</b>	<b>474,8</b>	<b>-15,9</b>

Fuente: Proexport

Las importaciones de textiles, que representan 13% de la oferta total de textil, se han más que doblado en los últimos tres años, siendo las más importantes las de hilados y tejidos, con un total de US\$194.2 millones en 1993, tres veces la cantidad registrada en 1991. En términos relativos, el principal producto importado fueron los tejidos de punto, que pasaron de US\$680 mil dólares en 1991 a US\$21 millones en 1993.

En 1994 los principales países de origen fueron Estados Unidos, con 37.3% de las importaciones totales textiles, Venezuela, 8.49%, Brasil, 5.73% y Argentina, 5.5%. A su vez, en el sector confección, las principales fuentes en 1994 fueron Estados Unidos, 56.4%, China, 6.7% y Panamá 5.4%.

### 3.4 CONFECCIÓN EN SANTANDER

Durante más de dos siglos Santander ha sido uno de los departamentos pioneros en la industria de la Confección, haciendo que Bucaramanga sea catalogada como una de las principales ciudades de destaque en este sector; a pesar de ser uno de los departamentos con menor participación en las exportaciones nacionales, durante los últimos años ha tenido un crecimiento superior a la del promedio nacional.

La industria en Santander está fragmentada en medianas, pequeñas, microempresas y pequeños talleres organizados a manera de satélites; es muy importante para Colombia por el valor que genera, tanto en lo económico como en lo social y por su alto reconocimiento internacional, en calidad, precio y servicio.

En Santander los sectores con mayor número de empresas registradas son el comercio y la industria manufacturera, reuniendo entre ellas el 64% del total al 2002. La Microempresa se constituye como la base productiva de la región, abarcando el 90,5% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.<sup>9</sup> Los tres sectores más importantes del departamento son el Avícola, Confecciones y Cuero, seguidos de calzado y marroquinería.

En cuanto a las exportaciones se ha presentado un importante crecimiento en su volumen, fundamentalmente las de Ecuador y Venezuela. “El total exportado por Santander alcanzó para el primer semestre de 2001 un valor FOB de 86,3 millones de USD, frente a los 85,3 mostrados en el mismo periodo del año anterior, situación que arrojó un crecimiento en las ventas al exterior de 1,1%”. Con estos

---

<sup>9</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com).

indicadores positivos de la industria, se reconoció a sectores como el de las confecciones (Prendas de vestir), como un sector en crecimiento. El sector de confecciones aumentó en 27,2% su volumen de exportación en el 2001 frente al año anterior, así mismo elevó su nivel de participación sobre las exportaciones nacionales del sector, al pasar de 2,4% a 2,8%. Los principales productos de exportación son los vestidos en algodón y fibras sintéticas para mujeres, niñas y bebés, los cuales representan el 58,8% del total de ventas del sector en el exterior.<sup>10</sup>

Dado que las políticas de los Gobiernos pasaron del proteccionismo a una actitud más abierta y globalizada, las empresas han tenido que acoplarse a este nuevo giro de las economías y ajustarse rápidamente al medio, provocando una mayor evolución en los modelos empresariales y un constante manejo de la eficiencia y eficacia, todo esto orientado hacia el entorno para así lograr la excelencia y ser de esta manera competitivos.

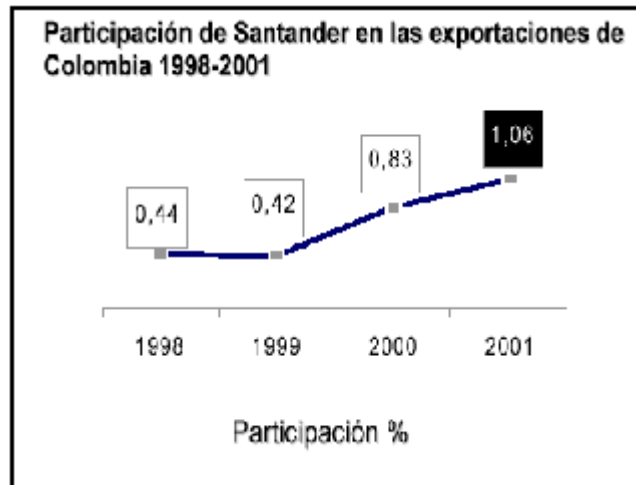
El Gobierno con su Plan Nacional para mejorar la Competitividad y la Sostenibilidad de las Industrias en Colombia, trabaja la cadena productiva de algodón – textiles Confecciones, fortaleciendo y dinamizando el sector, incrementando considerablemente las ventas y la generación de empleos.

De esta manera se busca concientizar al sector privado y a las instituciones en la necesidad de trabajar cooperativamente apoyados en el gobierno, para lograr ser más fuertes y obtener índices adecuados de competitividad internacional, facilitando así su desarrollo.

---

<sup>10</sup> Ibid

**Gráfico 2:** Participación de Santander en las exportaciones de Colombia (1998-2001).



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002 Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

Es importante destacar que el sector de las confecciones en Santander, a nivel nacional, es uno de los más representativos, así, si se observa la participación histórica en el PIB nacional (1996-1999), el departamento se encuentra en el cuarto puesto siendo el único departamento que da una variación positiva de 2.3% durante los años 98 y 99.

Sin embargo hoy está enfrentando el dilema de la mayor productividad y competitividad. Considerando este contexto, el gobierno colombiano ha buscado mejorar la posición competitiva de Colombia (hoy rezagada en los rankings internacionales) para ello está realizando cambios en el modelo económico y en sus políticas nacionales.

Con ellas se busca que el país y las empresas empiecen a competir en un mercado global y que temas como los anteriores sean parte del quehacer gerencial diario, sobre todo considerando los retos que tanto el APTA (acceso

preferencial de productos a Estados Unidos por países latinoamericanos), como el ALCA (Acuerdos de libre comercio), implican.

Es importante reconocer que el Gobierno se ha dado cuenta de la importancia de formular e implementar una serie de mecanismos de política pública que permitan de una manera ordenada y coherente el desarrollo de los sectores productivos del país. Algunos de estos instrumentos son: el Plan de Desarrollo, el Plan Estratégico Exportador, la Política Nacional de Productividad y Competitividad, la Red Colombia Compite, los CARCE's (centros regionales del Ministerio de comercio exterior), y el impulso al desarrollo de Clusters, como acciones estratégicas. Con ellos se pretende motivar la vocación exportadora de la Industria, mejorar la competitividad, incrementar considerablemente las ventas y la generación de empleos.

#### **3.4.1 NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y DE EMPLEADOS.**

Para el año de 1998 aparecen inscritos en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga un total de 781 establecimientos y 725 microempresas (entre 0 a 10 empleados según la EAM) correspondientes a la actividad de las confecciones. Para el caso de las Pymes, (entre 11 a 199 empleados), el total de empresas fue de 61 y 100 establecimientos de confecciones en Santander. Pero para el año 2002, se presentó una disminución a 525 el número de empresas registradas, de las cuales 90.6% son microempresas, 8.6% pequeñas, 0.6% medianas, 0.2% grandes. Independientemente se presenta gran informalidad debido a la existencia de famiempresas no registradas, muchas de las cuales trabajan como talleres de las registradas. Sin embargo el sector se encuentra en una etapa de crecimiento, y a la fecha se hallan 700 empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En lo que respecta al total de personal ocupado, entre los años 1988 y 1998 se ha presentado una disminución de un 13%, ya que para el primer año existían 2.421 trabajadores contratados en las confecciones, y para 1998 esta participación disminuye a 2,175 empleados. Para el año 2003 este valor asciende a 2500 aproximadamente. Para el año 2002 según la Cámara de Comercio, aumentó el número de empleados directos a 7.875 y el número de empleados indirectos a 23.625, presentando un incremento considerado en el empleo nacional.

A su vez, además de las anteriores, el número de empresas no registradas o muy pequeñas que existen diseminadas por todo el país, puede llegar a veinte mil, las cuales supuestamente son confeccionistas, aunque no están registradas oficialmente, según datos de las cámaras de comercio y de los centros de desarrollo productivo.

### **3.4.2 PROBLEMÁTICA DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN SANTANDER<sup>11</sup>**

El sector confecciones en el departamento de Santander presenta las siguientes problemáticas en cuanto a su desarrollo industrial:

- Rezago tecnológico que conduce a una baja productividad y con ello una baja competitividad a nivel internacional. Este rezago está representado especialmente por tecnología blanda: procesos, administración, calidad, diseño, sistemas de información, entre otros. Esto ha llevado a que el tiempo de producción esté cerca del 60% por encima de los estándares internacionales.

---

<sup>11</sup> Información: Centro de Desarrollo Productivo de Confecciones – Santander-

- Falta conocimiento del mercado. A pesar de existir estudios de mercado realizados por Proexport, los empresarios deben hacer un sondeo y conocimiento directo con el fin de evaluar las posibilidades que su producto específico tienen en ese mercado y de acuerdo con la información recogida, ajustar su producto a los requerimientos del mercado.
- Talento humano. No existe mano de obra calificada que dé el nivel de eficiencia que el mercado global exige.
- Capacidad de gestión. Empresas muy pequeñas con una baja capacidad tecnológica, administrativa y financiera.
- La rigidez de la normatividad tributaria que no facilita el resurgimiento de las empresas que están en crisis económica.

Las propuestas con las cuales, el gobierno nacional, regional y las diferentes corporaciones de apoyo al sector presentan para enfrentar estas problemáticas, son las siguientes:

Para disminuir el rezago tecnológico:

- Facilitar al empresario el conocimiento de empresas competitivas en el ámbito internacional que motive a los empresarios y los lleve a una reconversión de sus empresas orientada al mejoramiento de la competitividad.

- Contar con consultores internacionales que capaciten y asesoren a los empresarios, y a la vez ser multiplicadores en la región.
- Eliminar el arancel para maquinaria y equipo.
- Fortalecer los Centros de Desarrollo Productivo para que cumplan su misión de realizar la transferencia tecnológica que el sector requiere

Para mejorar el conocimiento del mercado:

- Realizar misiones exploratorias orientadas al conocimiento del mercado, la competencia, el perfil del consumidor, con clínicas de mercado que permitan al empresario conocer la posibilidad que tiene de entrar a ese mercado y los ajustes que debe hacer para lograrlo.
- Contratar estudios de mercado que lleguen al nivel de la identificación de compradores por tipo de producto y por tamaño, que le faciliten al empresario, grande y pequeño, la selección de sus clientes potenciales.

Para mejorar el talento humano:

- Generar escuelas de operarios con la infraestructura tecnológica requerida para dar una formación acorde con los niveles de eficiencia y productividad exigidos a nivel mundial, y programas de formación de mandos medios y altos especializados para el sector, con la participación de los empresarios en su diseño y ejecución, contando con los recursos del Sena.

Para mejorar la capacidad de gestión de las microempresas del sector:

- Generar un programa de capacitación, asesoría y acompañamiento de microempresas que incluya los aspectos técnicos específicos del sector y los componentes administrativos y de mercado que requieran para su desarrollo integral.

Para disminuir la rigidez tributaria:

- Reglamentación especial para las empresas en crisis económicas, similar a la utilizada por el sistema financiero, en términos de plazos, intereses y condonación de deuda, para facilitar el salvamento de las empresas.
- Que se crucen las deudas de los empresarios con la DIAN, con los Cert que el gobierno le debe a los empresarios.

### **3.5 ORGANIZACIONES DE APOYO INSTITUCIONAL DEL SECTOR DE CONFECCIONES**

#### **3.5.1 UNIVERSIDAD**

La universidad, se concibe como organizadora del conocimiento, más allá de su papel transmisor. Su misión es la formación mediante la creación del conocimiento, trascendiendo de la tradicional docencia, a las nuevas oportunidades de relación con su medio (consultorías, asesorías, creación de

empresas...), en donde se busca alcanzar una producción real hacia el entorno cultural, social y tecnológico, siendo el común denominador la investigación.<sup>12</sup>

### **3.5.2 CENTROS NACIONALES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL CONFECCIÓN (CIDETEXCO)<sup>13</sup>**

El Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Fibras - Textil - Confección de Colombia, CIDETEXCO, presta apoyo a la internacionalización de las empresas de textiles y confecciones, basado en el mejoramiento de la capacidad de innovación y competitividad; tiene como hilo conductor de su estrategia competitiva, orientar a las empresas de dicha cadena productiva hacia la implementación de una cultura organizacional basada en el éxito. Las acciones de Cidetexco se orientan a conformar un sistema con características adecuadas de entorno, configuración industrial, producto y talento humano. Esto no sólo deberá definirse en las áreas productivas, sino con aptitudes comerciales y de diseño.

### **3.5.3 CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS (C.D.M.)**

Es una asociación civil de participación mixta y de carácter privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio. Está organizada bajo las leyes colombianas, dentro del marco de la Constitución Política y las normas de Ciencia y Tecnología, y regida por ellas, en especial por las regulaciones previstas para las Corporaciones en el Código Civil y por su propio estatuto. Es la principal institución de apoyo financiero del CDP de Confecciones de Santander.

---

<sup>12</sup>Holguín V. Fabio. La universidad y el sector productivo en Colombia. V seminario Latinoamericano de Gestión Tecnología (ALTEC). Santafé de Bogotá, D.C. septiembre 1993.

<sup>13</sup> <http://www.textil-confeccion.com.co/economica.htm>.

### **3.5.4 CENTROS DE DESARROLLO PRODUCTIVO<sup>14</sup>**

Los CDP'S, surgen dentro del ámbito del nuevo Plan Nacional para el desarrollo de la microempresa, y tienen como objeto social contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante el apoyo integral a los diferentes sectores productivos que representan, por medio de servicios que satisfagan las necesidades de ampliación y desarrollo tecnológico del mercado objeto, tales como capacitación y asesoría integral, transferencias tecnológicas, servicios técnicos y orientación tecnológica entre otros, bajo la concertación y ejecución de acuerdos y convenios con asociaciones nacionales e internacionales públicas y privadas. Adicionalmente, cumplen el papel de facilitadores del desarrollo productivo y tecnológico del sector.

### **3.5.5 CENTROS DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE CONFECCIONES DE SANTANDER<sup>15</sup>**

Entidad orientada al mejoramiento de la Productividad y Competitividad de unidades Industriales, Comerciales y de Servicios del sector de las Confecciones, preferencialmente Micros y Pequeñas Empresas. Los servicios que ofrece al sector son los siguientes:

- Producción en Procesos Especiales
  
- Asistencia Técnica que comprende:
  - Capacitación Técnica

---

14Corporación Centro de Desarrollo Productivo del Sector de Confección de Santander CDP. Elizabeth Gordillo Díaz - Directora

15Corporación Centro De Desarrollo Productivo Del Sector De Confección De Santander CDP-Confecciones. Elizabeth Gordillo Díaz - Directora

- Programas de Normalización de Mano de Obra
  - Programas de Normalización de Procesos Productivos
  - Orientación en determinación de Costos
  - Consultora en Procesos Productivos
- 
- Orientación Tecnológica SOT
  
  - Apoyo en Diseño y Desarrollo de Productos

Contando con Maquinaria, Tecnología Blanda y Personal especializado, el trabajo desarrollado se enfoca a los siguientes campos:

- Apoyar la Competitividad principalmente de los Empresarios de Ropa Infantil, ya que uno de los sectores más fuertes de esta región.
  
- Buscar la Cooperación de las Empresas del Sector en la Cadena de Valor
  
- Apoyar a otras Entidades e Indicar acciones tendientes a facilitar la comercialización de los productos de las Empresas del sector.
  
- Integrarse con otras entidades Nacionales e Internacionales de fomento Empresarial.

### **3.5.6 SISTEMA DE ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA (SOT)<sup>16</sup>**

La Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, el Departamento Nacional de Planeación, en conjunto con el Centro de Desarrollo Productivo; crearon el Sistema de Orientación Tecnológica -SOT-, siendo este un sistema de apoyo y consulta de información tecnológica disponible en el país y en el exterior a través de la tecnología Internet. El CDP se encarga de administrar y alimentar esta página, además de prestar el servicio de Internet gratuitamente y la Corporación para el Desarrollo de Microempresas es la coordinadora a nivel nacional.

El SOT permite contar con una herramienta para el manejo de información especializada, interactuar con diversas instituciones que presten servicios complementarios en el sector, identificar la demanda de servicios a través del planteamiento de consultas, realizar alianzas estratégicas entre instituciones, optimizar el costo de información, ofrecer servicios especializados al empresario, participar en foros dirigidos a los diferentes sectores económicos y beneficiarse de la red virtual de apoyo conformada por las diferentes entidades vinculadas al proyecto.

### **3.5.7 SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA)**

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA- es una de las principales entidades estatales de ayuda a los empresarios de todos los sectores económicos. El SENA contribuye al desarrollo del sector empresarial a través de una serie de programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica, entre otros.

---

<sup>16</sup> <http://www.sot.org.co> ; <http://www.microempresas.com.co>

### 3.6 CREACIÓN DE EMPRESA

Finalizando el 2003 se encuentran múltiples razones para concluir que el año cerró con un balance positivo en materia económica para el departamento, superando en parte la crisis que en años anteriores había hecho contraer la demanda interna de bienes y servicios. Las nuevas características en el plano macroeconómico y de seguridad ciudadana formuladas por el gobierno nacional, así como la política monetaria administrada por el Banco de la República, que dio estabilidad a la mayoría de los productos de la canasta familiar; crearon el ambiente necesario para estimular la inversión empresarial, y un mejor flujo de recursos entre las empresas y el sistema financiero.

Uno de los resultados más importantes lo produjo el aumento en el número de nuevas empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, conducta que sin lugar a dudas constituyen un elemento de confianza en la economía regional. En materia de precios, Bucaramanga junto con Bogotá fueron las únicas entre las cinco principales plazas comerciales del país, en registrar una inflación por debajo del promedio nacional.

Por su parte la construcción registró un mayor volumen en el área licenciada para el AMB, crecimiento que presenta una tendencia favorable desde el año 2000, y que tiene a la vivienda de carácter multifamiliar como la de mayor auge. Igualmente, los resultados del censo de edificaciones para el tercer trimestre del 2003, expresaron un repunte en el número de horas nuevas en proceso de construcción

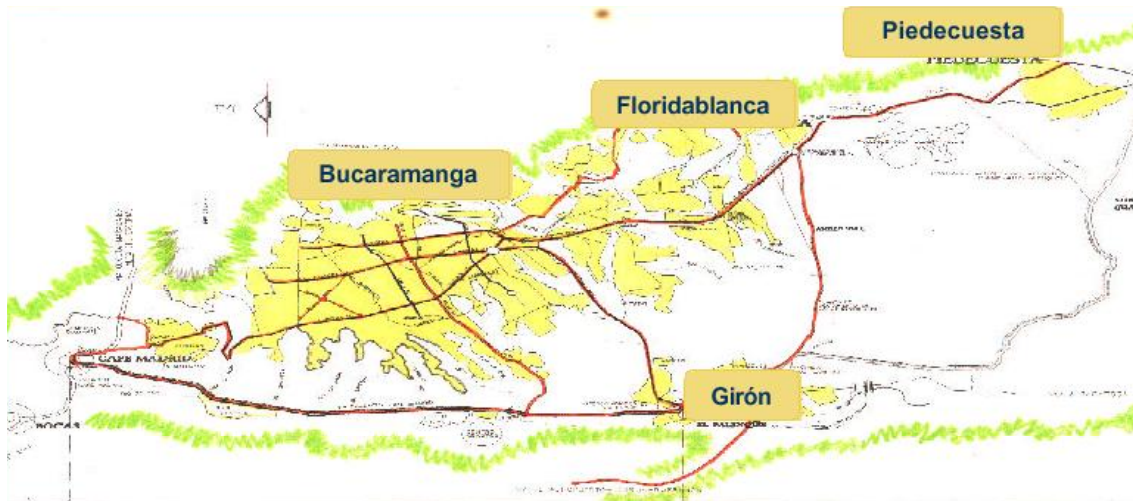
Las exportaciones dejaron en las cifras consolidadas a noviembre, unos buenos resultados para sectores como el de las confecciones, los aceites lubricantes, el cacao, y los productos de la molinería, entre otros. A su vez, el volumen exportado hacia nuestro principal socio comercial, Venezuela, fue superior al

2002. En cuanto a las importaciones, se aprecia un comportamiento creciente desde el año 2002, situación que obedeció al incremento en la actividad comercial de la región.

### **3.7 ESTADO ACTUAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA (AMB)**

El Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, los cuales poseen una extensión de 1.479 Km.<sup>2</sup>, pertenecen a la Provincia de Soto y se encuentran inscritos en la cuenca alta del río Lebrija. Estos a partir de la década de los ochenta vivieron un acelerado crecimiento generador de un proceso de conurbación, particularmente fuerte entre los municipios de Bucaramanga y Floridablanca, que sin lugar a dudas afecta las relaciones sociales, políticas, económicas, físicas y ambientales de los cuatro municipios. En ella se concentra cerca del 50% de la población del departamento y el 66% de la población urbana, la cual habita principalmente en las cabeceras (96%).

**Gráfico 3:** Área Metropolitana de Bucaramanga



Fuente: Alcaldía de Bucaramanga

### 3.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR

Colombia tiene grandes concentraciones urbanas dentro de las cuales se ubica la industria textil. Dado el proceso de integración de la cadena productiva, se presentan asociaciones económicamente fuertes entre la industria de confección y la textilera, como es el caso del Sindicato Antioqueño y el grupo Sudamericano<sup>17</sup>.

Históricamente, Medellín es el centro textil de Colombia, concentrando alrededor de un 50% de la industria y un 33% de la producción de prendas. Bogotá origina hoy el 36% de la oferta textil y el 33% de la confección. Ibagué ha desarrollado una próspera industria y tiende a convertirse en el tercer centro textil del país. Las otras ciudades, entre ellas Bucaramanga, mantienen una instalación fabril textil y de confecciones muy importante, con diversos niveles de especialización y diferenciación.

---

<sup>17</sup> CONOR ING. Contexto Competitividad Sector Confección Textil. 1997

## **4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA MODULAR SATELITAL DE CONFECCIONES**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **4.1.1 IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO**

Estamos viviendo una época llena de desafíos, oportunidades, cambios, etc.; nos corresponde asumir la responsabilidad de hacer el mayor esfuerzo para que las condiciones cambien, para que todos en Colombia podamos vivir mejor y alcancemos la tranquilidad y la prosperidad que anhelamos.

El desafío es trabajar con energía y decisión para alcanzar el desarrollo sostenible de nuestras regiones, entendido el desarrollo como el proceso tendiente a buscar una mejor calidad de vida a través del bienestar económico, social y cultural de una comunidad. Al hablar de desarrollo sostenible se hace referencia a que debemos asegurar el bienestar de las comunidades de hoy, sin perder de vista las necesidades de las generaciones futuras.

Sin duda, una vía segura para asumir el desafío del desarrollo sostenible de nuestras regiones y del país es la generación de riqueza; riqueza entendida en su sentido más amplio: riqueza económica, en infraestructura, en tecnología, en conocimiento, en valores, en manejo ecológico, entre otros aspectos<sup>18</sup>.

Generar riqueza es posible si se consolida la capacidad productiva, si se propicia una mayor dinámica económica, realizando acciones conducentes a que hayan más y mejores empresas en cada municipio, en cada ciudad, en cada región.

---

<sup>18</sup>Manuales de creación de empresas, Ministerio de Desarrollo Económico.

Las empresas cumplen un rol muy importante dentro del contexto del desarrollo económico y social, por esta razón consideramos factible la creación de una empresa de confecciones que además de ser un vehículo ideal para generar riqueza, contribuye de la siguiente manera:

- Generar empleo: Las estadísticas que explicamos anteriormente demuestran el grado de desempleo en el departamento de Santander, a pesar que este proyecto no cubre completamente esa deficiencia, contribuye a la creación de nuevas posibilidades de empleo y aprovechamiento de la mano calificada de este sector, que actualmente se encuentra ociosa.
- Se genera un espacio ideal para que las personas tengan acceso al conocimiento y al aprendizaje permanente, ya que permite una capacitación constante en áreas tanto de desarrollo personal como de carácter técnico en aras a una formación del capital humano.
- Producir y comercializar bienes y servicios que la comunidad requiere, ya que aunque las confecciones son un sector competido, se encuentran descuidados o menospreciados algunos subsectores muy prolíficos como el de trajes especiales.
- Cubrir demanda insatisfecha: Actualmente se ha venido desarrollando un movimiento global de diferenciación e identificación de grupos tanto deportivos como organizacionales, que buscan satisfacer sus necesidades y son muy pocas las empresas especializadas que entiendan y traduzcan sus expectativas.
- Competencia: la idea es tratar de exigir y buscar ser mejores para de esta manera ganar la preferencia del mercado, lo que beneficia a los consumidores.

- Innovación: Hacer desarrollos técnicos por medio del sistema modular satelital aprovechando las teorías clásicas y las modernas, lo que aporta al mejoramiento de las condiciones competitivas frente a otras empresas del sector; asimismo diseñar nuevos productos y mejorar otros ya existentes robusteciéndolos y creando un mayor valor agregado a cada artículo.
- Contribución al bienestar colectivo: En la medida en que asumen su responsabilidad social creando un modelo de sociedad colectiva de trabajo que favorezca a la comunidad de LA CUMBRE, la cual se clasifica dentro de la población vulnerable del Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Ayuda a distribuir de manera más equitativa las oportunidades y los ingresos entre los ciudadanos.

Después del análisis de esta información podemos concluir que es una oportunidad de negocio crear una empresa que se especialice en confección para eventos especiales realizados en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Las prendas fabricadas por nuestra empresa tendrían una ventaja relativa frente a los demás productos textiles que se elaboran en la región, ya que no existe la especialidad personalizada en el diseño del producto y en la retroalimentación del proceso. Actualmente esta demanda es asumida por organizaciones que no están adaptadas para satisfacer de manera precisa y efectiva, y la ven como un “caso especial” en el cual la fabricación de productos está sujeta a condiciones tales como, grandes cantidades, diseños, telas y colores preestablecidos; viéndose esta práctica como un “favor costoso” y no como una oportunidad de expandir el mercado.

## 4.1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Los diseños elaborados por la empresa deben tener un sello distintivo, que permita darle un sentido de propiedad a la ropa deportiva producida al interior de esta. La existencia de una marca establecida da un gran valor a lo que se desea entregarle a los clientes, ya que es una característica diferenciadora en el mercado; y el logo busca generar más apropiación de los productos y una mayor posición de la marca porque permite un mayor grado de recordación entre los usuarios de nuestros productos.

### 4.1.2.1 DEFINICIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA (MARCA).

Inicialmente se determinó que se quería mostrar la fuerza de la juventud mezclada con la exigencia de las actividades deportivas y su identificación, así es como se realizó una Investigación Cualitativa exploratoria con base en muestras muy pequeñas que proporcionaran un panorama y comprensión del escenario del problema planteado (encontrar un nombre apropiado para la empresa), este tipo de investigación cualitativa se realizó por medio de una sesión de grupo (anexo 1) que permitió encontrar alternativas y características apropiadas al entorno mostrado.

Después, con base en estos resultados se realizó una lluvia de ideas y posteriormente un debate que concluyó en la determinación del nombre de la empresa; los participantes del proyecto decidieron que el nombre que más la caracterizaba es: “**Extreme Class**”.

“**Extreme**”: *Ampliar, Agrandar, Agigantar, Acentuar, Exagerar, Aumentar, Incrementar, Reforzar, Concluir, Terminar, Finalizar, Extremear, Recargar.*

**“Class”:** *Clase, Clave, Clásico, Distinción, Género, Variedad, Grupo, Disciplina, Categoría, Rango, Nivel.*

Este es un nombre corto que permitirá una mayor recordación, además está compuesto por dos palabras en un idioma extranjero (Inglés) proporcionándole a la marca una mayor proyección internacional, asimismo el significado de cada una de ellas recoge las características más relevantes mencionadas en la sesión de grupo (movimiento, fuerza, iniciativa, Extremo, variedad, categoría) y la combinación de las dos proporciona además la identificación hacia las “clases de últimos niveles”, siendo este uno de los segmentos en que queremos incursionar.

#### **4.1.2.2 LOGO DE LA EMPRESA**

Para el diseño del logo, se investiga la estructura adecuada a la marca mediante el marketing, donde se establece la importancia de la escogencia del color, del logotipo y la diagramación del todo el diseño que representara la marca.

Al iniciar el diseño se tuvo en cuenta primero el color; el cual esta sometido a ciertas leyes y técnicas, que conociéndolas hará posible manejar el arte de la armonización, situación a la que se desea llegar. La elección del color adecuado en cualquier diseño esta basado en factores estáticos y también en los psíquicos, culturales, sociales y económicos, en este caso se desea que exista mayor grado de recordación y un diseño sencillo que demuestre calidad, elegancia e informalidad y que los consumidores se sienten a gusto con lo que están usando.

- **El color:** Es la impresión producida al incidir en la retina los rayos luminosos difundidos o reflejados por los cuerpos. Orientado el espectro solar o espectral puro, la luz blanca del sol se descompone en los siete colores siguientes: rojo,

naranja, amarillo, verde, azul turquesa y violeta. Del color se desprende una división que serían los primarios, tomándolos como base colores naturales, amarillo, rojo y azul y los secundarios que serían los que surgen como mezcla de estos que son naranja, verde y violeta. Los ojos son capaces de memorizar las diferencias de colores percibidos.

- **Historia del uso del color:** Los colores han acompañado siempre al ser humano, desde muchos milenios, en sus diferentes épocas y culturas. Ya en las tribus más primitivas, tatuajes y maquillajes de diversos colores han constituido una constante, si bien usados principalmente por los líderes para distinguirse del resto del pueblo. Los pigmentos que utilizaban eran extraídos de algunas plantas o de la tierra, como las sales de cobre y manganeso.

Con la misma finalidad de realzar su personalidad, ya sea por el poder personal o por la fuerza del grupo, aun hoy se utilizan los diversos colores procurando distinguirse de los demás.

- **Clasificación de los colores:** Los colores se clasifican en: cálidos (amarillos y rojos) y fríos (verdes y azules); el fundamento de esta división radica simplemente en la sensación y experiencia humana más que en una razón de tipo científica.

La expresión de los colores, desde el punto de vista psicológico, muestra que los colores cálidos se consideran como estimulantes, alegres y hasta excitantes y los fríos como tranquilos, sedantes y en algunos casos deprimentes. Los

primeros, son los mejores para formas y detalles que son vistos a poca distancia; por esto se consideró que eran los más apropiados para el logotipo.

- **Colores cálidos:** Los colores cálidos en matices claros: cremas y rosas, sugieren delicadeza, feminidad, amabilidad, hospitalidad y regocijo y en los matices oscuros con predominio de rojo, vitalidad, poder, riqueza y estabilidad. Por asociación la luz solar y el fuego al rojo-anaranjado, al amarillo, etc.

Las combinaciones del rojo con el azul para dar el púrpura, y con el amarillo, para dar el anaranjado, tenderían a la neutralidad o a la ambigüedad.

- **Contrastes e interacción del color:** Cada color ejerce sobre la persona que lo observa una triple acción
  - Impresiona al que lo percibe, por cuanto que el color se ve y llama su atención.
  - Tiene capacidad de expresión, ya que cada color, expresa un significado y provoca una reacción y una emoción.
  - Construye, porque todo color posee un significado propio, y adquiere el valor de un símbolo, capaz de comunicar una idea.

Un color claro sobre un fondo oscuro parece más claro de lo que realmente es, y un color oscuro sobre un fondo claro parece aun más oscuro. Cuanto más fuerte sea la intensidad de un color, tanto mas pequeña será la superficie que

ocupe y cuanto más débil sea la intensidad, tanto mayor debe ser el área que ocupe el color. Con la extensión resulta similar, una forma clara sobre un fondo oscuro pareciera que lo invade, y en cambio una forma oscura sobre un fondo claro resulta invadida y parece encogerse. El contraste de colores produce un fuerte impacto sobre la perceptibilidad, el interés y la emotividad. Los colores cálidos tienden a salir y los fríos a entrar.

- **El campo de los colores es tridimensional:** Cada color puede variar en tres dimensiones
  - La diagonal: Señala la profundidad de campo, indica el tono del color; por ejemplo: el rojo mezclándolo con amarillo, varía al tono naranja.
  - La horizontal: Es la saturación o concentración, el rojo pierde poco a poco su saturación por la mezcla de blanco y se va haciendo mas clara hasta llegar a la falta de color, el blanco.
  - La vertical: muestra el oscurecimiento del color. Por medio de la mezcla del negro el color se hace cada vez más oscuro hasta que al final ya no se distingue del negro.

Cuando están los tres colores, uno solo debe ser llevado al máximo de intensidad, el segundo debe disminuirse, y el tercero apenas sugerirse.

- **Psicología del color:** El amarillo es el color que se relaciona con el sol y significa luz radiante, alegría y estímulo. El rojo esta relacionado con el fuego y

sugiere calor y excitación. El azul, color del cielo y el agua es serenidad, infinito y frialdad. El naranja, mezcla de amarillo y rojo, tiene las cualidades de estos, aunque en menor grado. Como ya dijimos, los colores que tienen una mayor potencia de excitación, son rojos, rojo-naranja y naranja, los más tranquilos, los azules y azules verdes o violáceos.

Los colores expresan estados anímicos y emociones de muy concreta significación psíquica, también ejercen acción fisiológica.

- **Selección del color:** Al escoger los colores del logo, fue necesario considerar las reacciones emocionales que aquellos producen. Se ha demostrado como cada pasión y afección de la mente humana tiene su color y que este tiene gran efecto en la expresión personal; aumenta la alegría, calienta el amor, inflama la rabia, profundiza la tristeza, etc. El color, es para una minoría una simple atracción de cualidad estética, pero en la generalidad, o sea en el mayor número de personas, provoca una respuesta de agrado o desagrado, calma o excitación, frío o calor o una asociación de ideas con la alegría, la tristeza, el fuego u otros sentimientos positivos o negativos.

En la selección interviene, además, una razón de preferencia que tiene gran relación con la personalidad. Los investigadores dividen a los seres humanos en dos grupos; uno que está supuesto por aquellos que prefieren los colores cálidos y bien saturados, y otro que gusta de los colores fríos y apagados; los del primero son extrovertidos, de carácter abierto, optimistas y tienen reacciones rápidas, y los del segundo son introvertidos, poco adaptables a las sugerencias del mundo exterior, reservados y de carácter melancólico.

Independientemente de lo psicológico, la selección del color se basa también en razones de tipo social, cultural y económico y en otras de iluminación, reflejo, cualidad de los colores y finalidad de cada pieza. La opinión ajena sobre nuestro nivel de vida y el gusto general o del momento, la propia sensibilidad, la educación y cultura y las posibilidades económicas y de costo son factores que así mismo tienen importancia.

Los colores que vemos en los puntos de venta o cuando vamos por las calles tienen una repercusión notable en nuestra psicología y decisión de compra. La gran mayoría, por no decir todos los productos y anuncios publicitarios, tienen un fuerte componente de estrategia del color; diseñada por especialistas en esta disciplina y la relación que ésta tiene con productos generales y específicos.

Los colores a plena saturación son usados muy pocas veces en superficies de gran tamaño; los rojos, naranjas, amarillos, azules y otros colores vivos en toda su pureza no lo presenta nunca la naturaleza en amplias extensiones, sino como acentos o pequeñas áreas de animación. Es por eso que el tamaño del logotipo es de pequeñas dimensiones.

El diseño que se propone lleva consigo una estructura de fondo naranja, este color se escogió basándose en su significado; el naranja es entusiasmo, ardor, incandescencia, euforia. Lo anterior describe la imagen que queremos desarrollar y por esto se planteó el logo, para que le permita a los consumidores sentir un estado de continua actividad y fortaleza.

El negro forma parte en el diseño formando una figura que representa el logotipo de la marca que demuestra la elegancia, honestidad y algo de misterio, junto a estos se encuentra el blanco el cual le da luminosidad y resalta

el símbolo central; así mismo en este logotipo se encuentra el nombre de la empresa como base, proyectando solidez y confianza y facilitando la recordación entre los usuarios de los productos (ver Gráfico 4).

A continuación haremos una breve descripción de los tres colores principales del logotipo, para entender mejor la simbología expuesta y conocer el potencial que puede reflejar su combinación.

- **El Naranja “La Potencia” (Simbolismo: Energía, Potencia, entusiasmo, intuición. Inspiración):** El naranja es el color de la potencia; es el uso inteligente de la fuerza. Este color base está formado por la energía de la fuerza (el rojo) y la mental (el amarillo). Es por lo tanto, el color de la seguridad, de la confianza en lo propio. Siempre sabe qué actitud debe adoptar para mantener su posición de fuerza, aunque, como no tiene movimiento, sin la unión de otras energías casi nunca pasa a la acción.

Si se somete a una persona bajo la influencia de este color al instante se sentirá más fuerte y segura de sí misma. Es como una dosis de energía que recarga nuestras baterías.

El naranja es por otra parte el color del espíritu. De ahí, que los monjes budistas lo empleen en sus atuendos. También es un color tonificante, es el color más dinámico; asocia la alegría del amarillo con el dinamismo del rojo. Por lo tanto, es un buen color para crear ambientes divertidos.

En dosis moderadas, el naranja “puro” crea espacios luminosos e influye de forma positiva en nuestro estado de ánimo. Sin embargo, no debe

emplearse como tono único, puesto que tiene mucho peso y puede transmitirnos la sensación de que la habitación se nos viene encima.

Por su parte, el naranja amarillo es más cálido y nos permite crear atmósferas tranquilas y armoniosas. Como hemos visto, este color nos otorga seguridad en nosotros mismos, autoconfianza, y en este sentido es un tono muy apropiado para crear espacios personales que refuercen nuestra estabilidad. Podemos basar la decoración de un entorno en este tono y contrastarlo con detalles más oscuros, por ejemplo en colores castaños.

Debido a su calidez, necesita colores fríos para crear equilibrio. Por ejemplo, son adecuados la mayoría de los verdes y azules fríos.

- **El Blanco. “Energía Totalitaria”. (Simbolismo: La luz original, la unidad, el espíritu, sabiduría, fe, fidelidad, inocencia, ideas elevadas):** El blanco es la energía totalitaria de la cual provienen todos los colores. Y, además, con fuerza suficiente para realizarlos o modificarlos. Puede ser considerada la síntesis de todos ellos. En la antigüedad se hacía del blanco el emblema de la divinidad. La divinidad es una y diversa a la vez.

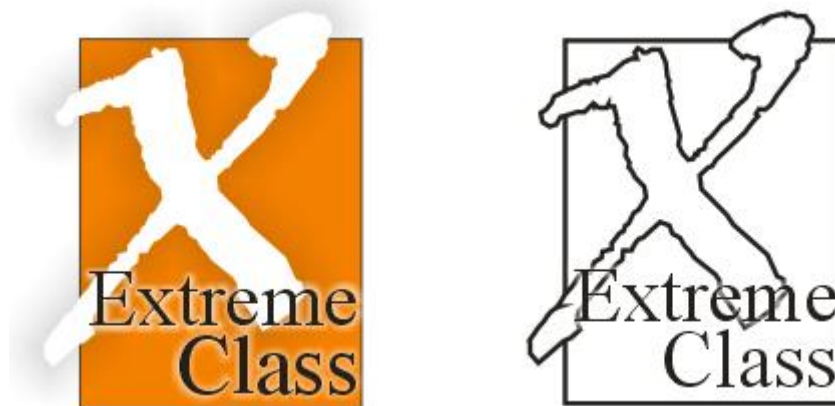
El blanco simboliza a la luz en sí misma. Al contrario que el negro, indica los lugares elevados, allí de donde proviene la luz. Sus efectos son similares a la luz del sol (totalmente blanca, aunque no lo parezca debido a la cantidad de polvo que hay en la atmósfera): Es necesaria para el ser humano y para cualquier ser que habite en el planeta. Es nuestra primera fuente de vida.

El blanco puede producir dos sensaciones en nuestro estado de ánimo; o bien provoca una impresión de plenitud; o bien nos causa indiferencia debido a la rapidez con que absorbemos su luminosidad.

- **El Negro (*Simbolismo: Tinieblas, noche, silencio, pasividad, tierra madre, pensamientos constantes, determinados y profundos*):** El negro es la no energía, es el no color. El negro no refleja la luz porque la absorbe y la anula. Una superficie negra embebe todos los colores luz y no refleja ninguno, pero en cantidades controladas refleja solidez y fortaleza.

Es también el color de las cenizas y el carbón, residuo de la combustión de sustancias vivas y la fusión de las mismas. Representa la sombra, la profundidad y el misterio. Anímicamente este color no existe, pero es un fuerte acentuador de otros que lo acompañen en proporciones adecuadas.

**Gráfico 4:** Logotipo Propuesto de Extreme Class



Fuente: Datos procesados por los Autores.

#### **4.1.2.3 OBJETO SOCIAL**

Extreme Class es una organización privada que tiene como objetivo la producción y comercialización de atuendos para eventos especiales tanto deportivos como empresariales, con diseños y medidas personalizadas. Inicialmente se pretende penetrar el mercado de los centros educativos del área metropolitana de Bucaramanga por su localización, oferta de insumos, poca competencia y la demanda necesaria de los productos y servicios que la empresa pretende ofrecer, nuestra organización intenta llegar a otros subsectores de la confección para de esta manera disminuir el riesgo de incertidumbre y poder nivelar la demanda en época de vacaciones escolares.

Los mayores obstáculos que afrontan los integrantes de los equipos de interclases e intercolegiados nacionales, se refieren a factores relacionados con: la adecuación del producto a los requerimientos que los participantes solicitan para cubrir sus necesidades de movimiento, comodidad, estética y la falta de información y de acceso adecuado a los canales de distribución.

El servicio que prestará Extreme Class se convierte en una excelente alternativa para los participantes de instituciones educativas, utilizando prendas que garanticen el cumplimiento a sus necesidades y expectativas.

#### **4.1.3 INTENCIÓN DEL NEGOCIO**

El proyecto se enfatiza en hacer del servicio prestado la mejor alternativa en la búsqueda de un accesorio adecuado, de un diseño innovador, un producto de excelente calidad y de una asesoría de forma integral, que ayude a fortalecer el crecimiento armónico que requiere los futuros propulsores de la sociedad

Extreme Class busca darle al mercado una nueva visión de calidad a bajos precios, con diseños y tallas a la medida de sus clientes, con lo cual poder competir por el mejor servicio.

El interés por este proyecto se fundamenta básicamente en la generación de una nueva modalidad en cuestión deportiva y el afán por las empresas de crear productos que vayan acordes con su imagen institucional. De esta manera se ha creado un nuevo subsector en el mercado de las confecciones (atuendos especiales), que ha sido totalmente desatendido hasta el momento, creando así una nueva posibilidad de negocio muy atractiva.

#### **4.1.4 OBJETIVOS**

##### **4.1.4.1 GENERAL**

Asesorar, diseñar, producir y comercializar atuendos especiales para actividades como: interclases, intercolegiados, porristas, convenciones empresariales, uniformes institucionales etc., dentro del área Metropolitana.

##### **4.1.4.2 ESPECÍFICOS**

- Ofrecer productos adecuados para la ocasión fabricados bajo estándares de calidad, dando importancia primordial a la asesoría personalizada para de esta manera satisfacer de la mejor manera a los clientes.

- Brindar asesoría en cuestión de modelos, diseños, productos e insumos etc., para la fabricación de los atuendos ofrecidos, buscando de esta manera unos resultados más favorables para el cliente.
- Ser parte de la generación de empleo en Área Metropolitana de Bucaramanga, por medio de la creación de una microempresa.

## **4.2 ESTUDIO DEL MERCADO**

### **4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO**

#### **4.2.1.1 USO**

Las prendas elaboradas por nuestra empresa están especialmente direccionadas al sector de los uniformes, tanto grupales como individuales (disfraces); atuendos especiales utilizados en actividades laborales, lúdicas o deportivas, ya sea en establecimientos educativos, empresas o cualquier tipo de grupo que desee obtener diferenciación.

Nuestros productos a pesar ser como uniformes, algunos de ellos, han sido robustecidos convirtiéndose en prendas genéricas en el ropero de nuestros clientes y de esta manera dándole un valor agregado a cada prenda.

Los vestuarios son fabricados bajo medidas personalizadas, teniendo en cuenta el tipo de actividad a desarrollar, de esta manera se busca facilidad en los movimientos, comodidad, confort, uniformidad y una aspecto muy importante: la diferenciación.

Desarrollar atuendos que no solamente brinden su función primaria (vestir), sino que también interactúen en la labor realizada (interclases, intercolegiados), genera una ventaja competitiva, percibida por el cliente en cada competencia ya que permite transmitir de una mejor manera el mensaje tácitamente expresado.

#### 4.2.1.2 USUARIOS

Nuestros usuarios están localizados, en un principio, en el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, los cuales se encuentran reunidos en:

- **Instituciones educativas** en sus diferentes niveles como: primaria, secundaria y universidad; de carácter público o privado. Estos estudiantes son los usuarios del producto, pero en la mayoría de los casos sus padres o responsables son los consumidores, o sea quienes asumen el precio de éste.

En esta categoría se consideran las siguientes características: La capacidad económica, la edad y el sexo del usuario, la moda de la temporada, el gusto del grupo, el tipo de actividad que se va a realizar (identificación, coreografía, gimnasia de alto impacto o porristas) y las políticas internas de la institución en cuanto al vestuario. Aquí se presenta una tendencia hacia la cultura sana, que actualmente se viene desarrollando en las diferentes instituciones educativas, apoyadas en algunos casos, por entidades gubernamentales como la alcaldía de Bucaramanga, la gobernación de Santander, el Inderbú, Gatorade, etc.

- **Empresas de diversos sectores y actividades**, ya sean públicas o privadas. En esta categoría el usuario del producto-servicio final es el empleado y el consumidor generalmente es la empresa para la cual laboran.

Las características a tener en cuenta son: El tipo de actividad que se va a realizar, la edad y el sexo de los usuarios, el gusto de la persona encargada, del evento o labor, por la entidad, el presupuesto y las políticas internas de la empresa.

La tendencia que se presenta es la de consolidar la imagen institucional de la empresa en cada una de las actividades que se realicen al interior o exterior de esta, donde los empleados se sientan a gusto de representar a la organización para la cual trabajan.

- **Público en general.** Dentro de la familia de productos que ofrece la empresa, produce una serie de prendas genéricas que pueden ser usadas por el público en general entre ellas se encuentran sudaderas, faldas, camisetas etc. Estos productos están elaborados teniendo en cuenta actividades deportivas.

#### **4.2.1.3 PRESENTACIÓN**

El producto después de ser totalmente elaborado es entregado al cliente con las especificaciones solicitadas por el mismo, de acuerdo al tipo de atuendo. La empresa elabora tres categorías de Trajes que se dividen de la siguiente manera:

- **Accesorios**
- **Distintivos**
  
- **Vestuarios completos:** Conjunto de prendas o atuendos personales (especificadas por el cliente), el cual puede incluir tanto accesorios como distintivos.

Durante el ensamble de las prendas se les colocan parte de las maquillas; al finalizar el proceso de ensamble estas son despeluzadas, planchadas, dobladas, embolsadas y finalmente se colocan las maquillas faltantes.

La marquilla consta de:

- Logo que identifica la empresa.
  
- Número y descripción de las prendas contenidas en la bolsa.
  
- Talla
  
- Color
  
- Referencia
  
- Nombre del cliente

Independientemente de cual sea la categoría del producto, este está contenido en una bolsa de plástico totalmente transparente, contramarcada con el logotipo, teléfono y dirección de la empresa; la funciones de este empaque son: proteger la

prenda de la manipulación externa, hacer una diferenciación en cuanto a su propietario y a su vez que se pueda ver totalmente el contenido.

#### **4.2.1.4 COMPOSICIÓN**

La composición de los productos elaborados por EXTREME CLASS, por ser fabricados de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, cambian de unos a otros, sin embargo se mantienen insumos similares; dentro de los más utilizados se encuentran: Hilos, telas, hilazas botones, cierres, cauchos, viseras y velcros.

De esta materia prima se destacan las telas y los hilos, ya que son los componentes primordiales en la elaboración de las prendas debido a que se encuentran en un mayor porcentaje,

A continuación se hace un análisis detallado de los diferentes tipos de hilos y telas utilizados.

- **Hilos y Telas**

Los hilos y las telas son los principales materiales de modistería. Existe, en el mercado, una inmensa variedad de telas, desde las más ordinarias, hasta las más finas. Cada tipo de tela, tiene unas determinadas características y usos, que cualquier persona que intente laborar en la industria textil debe conocer para poder seleccionar el material adecuado para los distintos tipos de prendas. En esta unidad nos referiremos a las características de los hilos y de las principales clases de telas.

- **Características Básicas de los hilos:** Existen distintas clases de hilos, que son utilizados para diferentes tipos de confección. Un hilo es una hebra larga y delgada elaborada con fibras de material textil (textil: Que se puede tejer. Fibras delgadas flácidas y resistentes a la tensión). Las fibras de que están compuestos los hilos pueden ser:

### Ü Fibras Naturales

Se clasifican dependiendo de su origen:

**De origen animal:** Como la lana, obtenida del vellón de las ovejas, o la seda, obtenida de la fibra que segrega el gusano de seda al hacer su capullo.

**De origen vegetal:** Como el algodón y el lino.

Para costura de telas tejidas a base de fibras naturales se utilizan hilos de algodón.

### Ü Fibras Artificiales

Son elaboradas a través de procesos químicos, especialmente de los derivados del petróleo, el carbón y otros minerales. Son también llamadas Fibras Sintéticas. Ejemplos de ellas son: el nailon (nylon) , el acrílico y el poliéster; también existen hilos de fibras artificiales y dacrón, que son altamente resistentes. Son utilizados en la confección para coser dobladillos, encajes y sobrehilados. Estos hilos son de un solo filamento y muy elásticos.

## Ü Mezclas

En la costura de telas tejidas a base de fibras sintéticas se utilizan hilos fabricados con mezclas de algodón y poliéster. Es un hilo más resistente que el de algodón.

Los hilos pueden diferenciarse de acuerdo con los calibres; estos vienen dados por dos números separados por un guión. el primero representa los estirajes que ha recibido el hilo cuando se está elaborando (entre más estirajes haya recibido, más delgado es); el segundo número representa el número de cabos que forman el hilo. En la tabla 4 se muestra la clasificación de los hilos por sus calibres, dimensiones, así como su selección y uso dependiendo de la clase de tela que va a coser.

**Tabla 4:** Clasificación de los hilos según su calibre, dimensiones, selección y uso.

CALIBRE	DIMENSIONES	SELECCIÓN Y USO
40/3	Muy grueso	Para costuras de máxima resistencia
40/2	Grueso	Para costuras de gran resistencia
60/2	Mediano	Para coser popelinas gruesas y driles
70/2	Mediano	para coser popelinas
100/2	Delgado	para ropa de niños
120/2	Muy delgado	Para bordar encajes y bordes de pañuelos o telas livianas.

Fuente: Los autores, con base en datos suministrados por HILACOL LTDA.

- **Tipos de Empaques de los hilos:** A continuación se describirán los principales tipos de empaques de hilos.

## Ü El cartucho

Es el más ordinario y el más económico; es un hilo muy débil que se revienta con facilidad, apropiado para hilvanar y sobre hilar a mano.

Es recomendable hilvanar con hilo blanco, pues los colores de este tipo de hilo en cartucho no son muy firmes y pueden dejar huellas en la tela al retirar el hilván; cuando se intenta usar en máquina, se revienta y se enreda en el ojo de la aguja.

#### **Ü El tubino**

Es un hilo de algodón mercerizado, es decir que, ha recibido un tratamiento especial para mayor resistencia, elasticidad y presentación. No presenta motas ni hilachas, su calibre generalmente es 40/2 y 70/2; es el más aconsejable para las distintas labores de modistería, en costuras a mano o a máquina.

El hilo de tubino es de 100 yardas de largo, viene en un gran surtido de colores, identificado cada color por medio de un número grabado en la base de pasta. Cuando la tela es muy fina y delgada es aconsejable utilizar el hilo de tubino.

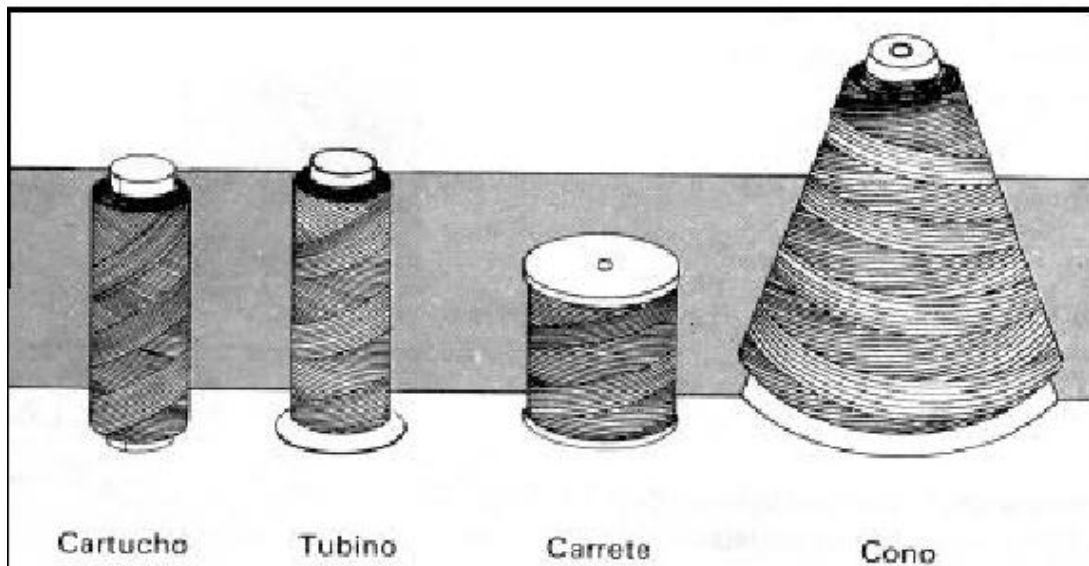
#### **Ü El Carrete**

Tiene una longitud de 1.000 yardas, lo que hace que resulte más económico; es un hilo mas grueso que el de tubino y requiere una aguja de ojo mas ancho.

## ü El Cono

Este hilo es de 5.000, 12.000, 16.000 yardas y es utilizado en la producción industrial.

**Gráfico 5:** Tipo de empaques de los Hilos



Fuente: HILACOL LTDA.

Todos los hilos vienen recubiertos en papel celofán que los protege de la humedad y del medio ambiente. Cuando un hilo se deja a la intemperie pierde su color y resistencia. Para facilitar el enhebrado del hilo en la aguja, este no debe ser reventado sino cortado con las tijeras al sesgo, de manera que quede puntiagudo el extremo.

### o **Características Básicas de las telas**

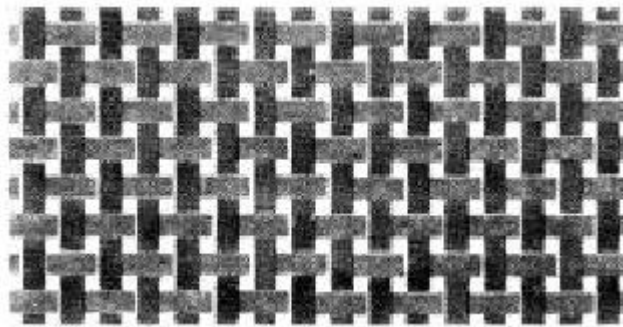
## ü Clases de telas

Una tela es una estructura formada por fibras textiles. Puede ser fabricada por una de las siguientes técnicas:

**Por el aglutinamiento de fibras:** Se utilizan fibras que no han pasado por procesos de hilado; se humedecen capas de fibras de lana o de pelo de animales y mediante presión y calor, las capas de fibras se adhieren formando las telas. Un ejemplo de este procedimiento es el FIELTRO y algunas clases de entretelas como el interlón.

**Tejido plano:** Un procedimiento de elaboración de telas consiste en entrelazar mediante un telar dos hilos, que forman la urdiembre y la trama. Así, los dos hilos entrecruzados van formando un tejido plano en ángulo recto.

**Gráfico 6:** Detalle de Vista de Tejido Plano.



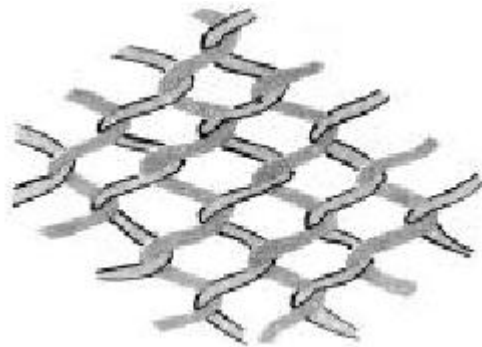
Fuente: Cidetexco.

**Tejido de punto:** El entrelazamiento puede ser el conocido como tejido de punto. Consiste en pasar una lazada de hilo sobre una aguja y luego pasarla a otra aguja. Así con un solo hilo se forma una malla, como el realizado con agujas de tejer a mano; pero este proceso es realizado con maquinaria industrial.

Las telas de tejido de punto son difíciles de manejar, resbalan al cortarlas; pero estiran fácilmente, por lo cual se adaptan al cuerpo.

Cuando el entrelazamiento va formando un diseño, se les llama Tejido de doble punto.

**Gráfico 7:** Detalle de Vista de Tejido de Punto



Fuente: Cidetexco.

## ü Color de las telas

Estos pueden ser:

**Crudo:** Cuando la tela mantiene el color natural de las fibras, sin ningún otro tratamiento.

**Preteñido:** Cuando los hilos han sido teñidos con algún color antes de tejer la tela. Esto permite que las telas tengan varios colores como las llamadas escocesas.

**Teñido en pieza:** Teñido después de tejida la pieza. La tela queda de un solo color.

**Blanco:** Proceso de decoloración de la tela.

**Estampado:** Color aplicado con moldes y diseños especiales. Usualmente van por el derecho de la tela.

## ü Principales clases de telas de fibras naturales

Entre las principales clases de tela elaboradas con fibras naturales tenemos:

**Telas elaboradas en base a fibras de algodón:** Las telas hechas con algodón son frescas, se arrugan fácilmente, son poco elásticas y las ataca el moho. Pueden lavarse con jabones fuertes y plancharse con una plancha caliente.

El algodón se usa en una gran variedad de telas, tales como:

- Driles para ropa de trabajo.
- Géneros para tendidos de cama.
- Popelina, otomana, etc.

**Telas elaboradas en base a lana de oveja:** Las telas hechas con lana son frescas y pesadas, se arrugan muy poco. Absorben mucha humedad antes de dar la sensación de estar mojadas. Las atacan las polillas. La lana no resiste el lavado con jabones fuertes. Para plancharla, se debe

colocar un trapo o tela de algodón por encima, porque el calor directo de la plancha la chamusca.

Las instrucciones de lavado son: utilizar agua fría, jabón suave y no dejarla enjabonada por largo tiempo, se debe enjuagar bien con agua limpia. No debe escurrirse retorciéndola pues se deforma la prenda, conviene hacerlo por medio de la presión con las manos. Posteriormente se debe dejar secar la prenda a la sombra o al viento pero nunca al sol directo.

La lana se utiliza especialmente en la elaboración de paños, mantas y tejidos de punto.

Veamos cuales son las principales clases de telas elaboradas con fibras naturales:

- Coleta: Es una tela de algodón, engomada, áspera y que se arruga fácilmente del tejido poco compacto. Es la menos costosa. Viene en un ancho de setenta (70) centímetros y se utiliza para la confección de prendas sencillas y económicas; no permiten un buen acabado de las costuras. Se rasga con facilidad y es de poca duración, es decir es de baja calidad. Al lavarla se encoge y se deforma. Se desfleca y deshilacha con facilidad. Se utiliza con frecuencia para elaborar prendas sencillas para niños. Viene por lo general en blanco y en colores fuertes de un solo fondo.

- Diagonal: Es una tela de algodón, de tejido tupido y resistente, de mejor calidad que la coleta. Al lavarla tiende a encogerse y se tupe más el tejido. Se arruga poco y viene en un ancho de noventa (90) centímetros. Se utiliza en la elaboración de fondos de bolsillos y pretinas; su surtido de

colores es reducido, por lo general blanco, negro, gris y crema o beige. Antes de confeccionarla, debe lavarse y planchase húmeda para que encoja y llegue a su tamaño y tupido normales. Se identifica porque por el derecho los hilos están dispuestos en sentido diagonal.

- Popelina: Es una tela de algodón, de tejido plano. Vienen generalmente con un ancho de noventa (90) o de ciento diez (110) centímetros. Son generalmente estampadas por el derecho, es decir con los motivos y diseños pintados, razón por la cual se decoloran después de varias lavadas. También se consiguen en un solo tono o fondo con el derecho brillante o satinado y el revés opaco. Es una tela de mediana calidad, muy utilizada en la confección de prendas económicas, como camisas y uniformes. Se arruga con facilidad.

- Otomana: Es una tela de algodón en fibra tupida. Viene en un ancho de setenta (70) centímetros. Se caracteriza porque tiene algunas hebras más gruesas que otras, por lo tanto su superficie no es pareja. Se utiliza en la confección de prendas sencillas. Viene por lo general en colores fuertes de un solo fondo.

- Género: Tela de algodón, se utiliza especialmente para tendidos de cama, razón por la cual su ancho es de doscientos veinte (220) centímetros y tres (3) metros. Viene en diferentes colores suaves y estampados. Tiende a encogerse.

- Dril: Es una tela de algodón de tejido tupido y fuerte. Por el derecho el tejido aparece en sentido diagonal y presenta un ligero brillo. Se usa especialmente para ropa de trabajo y deportiva por su resistencia y duración. Viene por lo general de ciento veinte (120) y ciento cincuenta (150) centímetros de ancho.

- Opal: Es una tela delgada, de trama recta y poco tupida. Se utiliza para forros de vestidos, especialmente en ropa infantil; se debe siempre lavar y planchar antes de coserla para que no deforme la prenda al encogerse posteriormente. Viene en colores claros y en un ancho de noventa (90) centímetros. Se arruga con facilidad.

- Dacron: Es un tejido plano fino elaborado en base a algodón y poliéster muy usado en la confección de blusas camisas vestidos para dama y ropa infantil. Se consigue en gran variedad de colores y diseños estampados y tejidos. Viene generalmente en anchos de noventa (90) centímetros ó ciento diez (110) centímetros.

- Gabardina: Es un tejido tupido de algodón, lana o poliester. El tejido tiene forma diagonal se usa como impermeable. La tela gabardina viene en un ancho de ciento cincuenta (150) centímetros. Se utiliza en la confección de vestidos pantalones, chaquetas y abrigos. Es fuerte y de apariencia lustrosa.

- Seda: Son tejidos suaves transparentes agradables al tacto y de gran duración. Pueden estar elaboradas con fibras naturales del gusano de seda o con fibras artificiales que imitan las naturales; en la seda natural los Extremos son suaves lisos y lustrosos. Se utilizan en la confección de blusas y vestidos para dama.

- Lino: Es una tela de fibras de origen vegetal. Resistentes frescas y absorbentes. Se arruga fácilmente. Usada en la confección de camisas y ropa de dormir. Es también llamada HILO; viene por lo general en un ancho de ciento cincuenta (150) centímetros.

- Satín: Tejido muy brillante o satinado, elaborado con algodón mercerizado. Es más liso por el derecho especial para elaborar vestidos, batas, pijamas, fundas ó forros. También recibe el nombre de SATEN.

- Raso: Tejido parecido al satín pero más grueso; es lustroso y terso. Se emplea para trajes de ceremonia para dama, cortinas, forros y adornos.

- Pana: Tejido de fibras de algodón. Es suave al tacto y pesado; usualmente, presenta por el derecho canales en el sentido de la trama o de la urdimbre, formados por pelusa apretada como en la felpa. Se consigue en distintos grosores y calidades.

- Paño: Tejido plano en lana, a veces mezclado con algodón. El paño de mejor calidad es el de lana al 100%. Es un tejido tupido y suave al tacto elaborado con fibras de lana y pelo intercalado. Especial para sacos, abrigos, trajes de dama y de hombre.

- Entretelas: Para reforzar el interior de algunas prendas, como el orillo de los bolsillos, los cuellos, las pretinas, etc; existe un tipo de tela sencilla de algodón de tejido plano llamada ENTRETELA. El uso de entretela es importante en la costura de ropa, porque le da resistencia, presentación y estabilidad a determinadas partes de las prendas. Además evitan el encogimiento, dan mejor cuerpo y firmeza sin abultar.

Existen entretelas de distintos grosores: livianas, medianas y pesadas. El tipo de entretela debe estar de acuerdo con el grosor de la tela que se va a reforzar, con la tersura y la forma deseada; por ejemplo, si desea darle cuerpo a una parte completa de una prenda conviene utilizar entretela liviana. En el área de los ojales puede utilizarse una entretela mediana y en los ribetes o bordes de los bolsillos una entretela pesada para dar cuerpo y resistencia. Algunas entretelas vienen engomadas por una de sus caras, para pegarlas a la tela que debe ser reforzada. La entretela engomada se pega mediante el calor de la plancha. Esta operación se llama FUSIONAR la entretela.

Existen distintas clases de entretelas: Madreselva, Crinolina, Mellosán, entretela de sastrería, Riata.

- Interlón: Es un tipo de material que sirve de entretela, de color blanco, sin tejido, especie de papel-tela, con pegante en una de sus caras. El interlón por no tener trama se puede cortar en cualquier dirección. Existe también en diferentes variedades: liviano, mediano y grueso. El que trae pegante se llama interlón fusionable, pero también se consigue interlón sin pegante.

### ü Principales clases de telas de fibras artificiales

Las fibras artificiales son el resultado del procesamiento industrial de algunas sustancias derivadas del petróleo y el carbón. Imitan las telas hechas con fibras naturales. Las telas de acetato y nailon imitan las telas de seda natural. Estas imitaciones son a veces tan perfectas que se hace difícil distinguirlas a simple vista; por esta razón se debe ver la marca en el orillo de la tela cuando se va a comprar. Existen telas hechas totalmente de una sola fibra o hechas con mezclas de distintas fibras. Cuando en el orillo dice Poliéster-Lana significa que la tela es una mezcla de poliéster y lana. Lo mismo cuando dice Poliéster-Algodón o cualquier otra mezcla. Las telas de fibras artificiales se arrugan muy poco y se ablandan con el calor.

A continuación, se mostraran los principales tipos de telas sintéticas o de fibra artificial.

**Acetato:** Su principal característica es el brillo. Imitan la apariencia de la seda natural, pero es una seda artificial. El acetato forma buenos pliegues y se emplea en vestidos de fiesta y otras prendas donde la apariencia es más importante que la duración. El acetato es muy sensible al calor, es decir se puede quemar fácilmente con la plancha. Para lavar prendas de acetato, se usa agua fría, jabón suave, se escurre haciendo presión con

las manos, se cuelga en un gancho y se deja secar en la sombra. Se debe planchar aún húmeda y con la plancha apenas tibia. Si plancha por el derecho use un trapo de planchar.

En el comercio hay gran cantidad de telas hechas con acetatos: Telas para forros de vestidos, telas estampadas, ropa interior, camisas de dormir, encajes. Para reconocer si una tela es de seda o acetato se echa una gota de acetona sobre un pequeño retazo de la tela y si es de acetato inmediatamente se rompe.

**Poliéster:** Las telas fabricadas en base a esta fibra artificial secan rápidamente, no encogen ni estiran. Se deben lavar con agua fría, jabón suave y enjuagar muy bien para que no cambien de color. Se deben planchar con la plancha tibia. Las superficies porosas hacen que los hilos se enreden y fácilmente se formen motas.

**Acrílicas:** Estas telas no encogen, se deben lavar con jabón suave, con agua fría o tibia, no se deben torcer sino escurrir, el secado debe ser a la sombra. Se deben planchar con la plancha ligeramente tibia y con un trapo para que no brille o se marque la plancha en ellas.

**Rayón:** Imita las telas a base de algodón y lino. Esta fibra absorbe el agua, se arruga fácilmente, resiste la plancha caliente. Cuando esta mojado el rayón se rompe con facilidad. Por esto no debe estregarse duro, ni torcerlo al lavarlo; se puede planchar a alta temperatura pero con trapo.

**Nailon:** Esta fibra seca rápidamente, no encoge, ni estira, no se arruga, se puede lavar con agua fría o caliente y se debe enjuagar muy bien y rara vez necesita planchado. Imita a la seda natural; en el nailon los Extremos forman una especie de pelusa.

- **OTROS INSUMOS**

Existen otros materiales también utilizados para la fabricación de las prendas entre los que se destacan:

- **Hilazas:** Son de algodón, la mayoría de las veces de color blanco o negro y en ocasiones muy específicas, son del mismo color de la prenda.
- **Botones:** De plástico, la mayoría de veces transparentes y en ocasiones especiales, del mismo color de la tela.
- **Cierres:** Plásticos, de diferente longitud, tipo (invisible y corriente) y color, dependiendo del color de la prenda.
- **Caucho:** De diferentes anchos, dependiendo del sitio donde vayan a ser colocados en la prenda.
- **Cintas:** De tela, de diferente ancho, dependiendo del diseño y del sitio donde se colocarán, y diferentes colores, dependiendo del color de la prenda.

- **Sesgos:** De tela, diferentes colores, dependiendo del color de la prenda en que se utilizarán.

Dentro de los accesorios, los insumos más utilizados son:

- **Viseras:** Son plásticas y casi siempre son del mismo tamaño.
- **Velcro:** Normalmente es de tres (3) a cuatro (4) cm. de ancho dependiendo del estilo del accesorio y se utiliza únicamente en colores negro y blanco.

Existen insumos utilizados en menor cantidad como los Herrajes, Interlón, cuellos tejidos, hilo caucho etc.

#### **4.2.1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES**

Las materias primas son compradas en almacenes especializados en el sector textil de la ciudad e Bucaramanga ya sean al por mayor o detal, de acuerdo con el tipo de tela, prenda o cliente; también son traídas de la ciudad de Medellín e Ibagué dependiendo del volumen necesario para la elaboración de los productos, del tiempo de entrega, colores, costos o la calidad, que muchas veces no se consiguen en la ciudad.

El tiempo de espera para la telas o materias primas traídas de otra ciudad es de tres a cinco días hábiles; estas son pedidas directamente a la empresa (ubicada

fuera de la ciudad de Bucaramanga) o por medio de un distribuidor ubicado en la ciudad.

Las materias primas son desplazadas desde las ciudades de origen hasta la EXTREME CLASS en transporte terrestre y son entregadas en el domicilio establecido.

#### **4.2.1.6 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS**

EXTREME CLASS es esencialmente una empresa de confección que se especializa en uniformes. Todas las prendas son diferentes, dependen de los Clientes (grupo, institución educativa, empresa, etc.), y de la actividad para la que fueron confeccionadas, por esta razón se describirán los parámetros de decisión más usados o genéricos, de las características físicas.

- En cuanto a color, tamaño, textura, durabilidad y otras características de las prendas, obedecen en gran medida a las decisiones y especificaciones de los clientes.
- Debido a que las prendas son hechas bajo medidas o talladas por personas el tamaño difiere de una a otra.
- Dependiendo de la actividad a realizar, las prendas pueden ser elaboradas por materias primas diferentes pero al final el cliente es el que toma la decisión final.

#### 4.2.1.7 PRODUCTOS

Determinar los productos principales, los secundarios, los subproductos y los desechos

Extreme Class E.U. produce bienes de consumo final, clasificadas de acuerdo con las actividades realizadas, dentro de las prendas principales se destacan:

- Uniformes especiales [porristas (presentación y entrenamiento) e interclases].
- Busos.
- Camisetas.
- Pantaloneras.
- Sudaderas.
- Chaquetas.

Muchas veces los accesorios hacen parte fundamental de los uniformes, dentro de los que se encuentran:

- Viseras.
- Gorras
- Sombreros.

Las fichas técnicas permiten el almacenamiento de imágenes, diseños técnicos y piezas listas, pudiendo identificar todos los detalles necesarios para la presentación o confección del modelo.

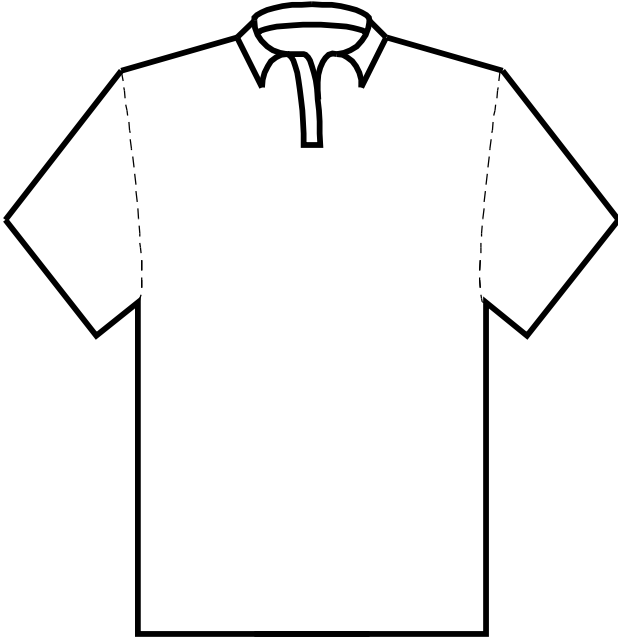
Las fichas técnicas de los productos se encuentran desde la tabla 5 hasta la 14.

#### **4.2.1.8 SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos de las prendas están representados en:

- **Los uniformes de la institución que está realizando la actividad lúdica:** Estos son utilizados por instituciones que no desean generar gastos extras, pero tiene el inconveniente de no permitir una diferenciación adecuada y un buen desenvolvimiento.
- **Los uniformes genéricos ofrecidos por los diferentes almacenes deportivos:** Las prendas ofrecidas por estos establecimientos son de buena calidad pero son genéricas y están limitadas por los inventarios que posean en el momento, además de no ofrecer alternativas diferentes a las prendas que tradicionalmente producen.

**Tabla 5:** Ficha de especificaciones Camiseta Martín Gala

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>												
	<b>DESCRIPCIÓN: CAMISETA POLO</b>												
	<b>REFERENCIA: CP01</b>	<p><b>USO:</b> prenda de uso tanto masculino como femenino. En ocasiones casuales o deportivas. Generalmente va bordada o estampada en la parte delantera</p>											
<p style="font-size: 48px; font-weight: bold; letter-spacing: 10px;">IMAGEN</p> 	<b>TALLAS:</b>												
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>S</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>M</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>L</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>XL</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> </tr> </table>		<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			
	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>									
<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>6</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>8</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>10</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>12</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>14</b></td> <td style="padding: 5px;"><b>16</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center;"><b>x</b></td> </tr> </table>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>								
<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>								
<b>COLORES:</b>													
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> </table>													

Fuente: Los Autores

**Tabla 6:** Ficha de especificaciones Pantalóneta

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>																				
	<b>DESCRIPCIÓN: PANTALONETA</b>																				
	<b>REFERENCIA: P01</b>	<b>USO:</b> Pantalóneta deportiva encauchada con bolsillos laterales																			
	<b>TALLAS:</b> <table border="1" data-bbox="1558 815 1906 889"> <tr> <td><b>S</b></td> <td><b>M</b></td> <td><b>L</b></td> <td><b>XL</b></td> </tr> <tr> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> </tr> </table> <table border="1" data-bbox="1558 928 1906 1013"> <tr> <td><b>6</b></td> <td><b>8</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>12</b></td> <td><b>14</b></td> <td><b>16</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>					
	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>																	
	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>																	
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>																
<b>COLORES:</b> <table border="1" data-bbox="1558 1149 1906 1328"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																					

Fuente: Los Autores

**Tabla 7:** Ficha de especificaciones Licra Bicicletero

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>												
	<b>DESCRIPCIÓN: LICRA BICICLETERO</b>												
	<b>REFERENCIA: PL01</b>	<b>USO:</b> Pantoneta licrada corta para uso deportivo ya sea exterior o interior.											
	<b>TALLAS:</b> <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <tr> <td><b>S</b></td> <td><b>M</b></td> <td><b>L</b></td> <td><b>XL</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </table>		<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	x		x				
	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>									
	x		x										
<table border="1" style="margin: 0 auto;"> <tr> <td><b>6</b></td> <td><b>8</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>12</b></td> <td><b>14</b></td> <td><b>16</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </table>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	x		x		x		
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>								
x		x		x									
<b>COLORES:</b> <table border="1" style="margin: 0 auto; width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; height: 20px;"></td> <td style="width: 25%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>													

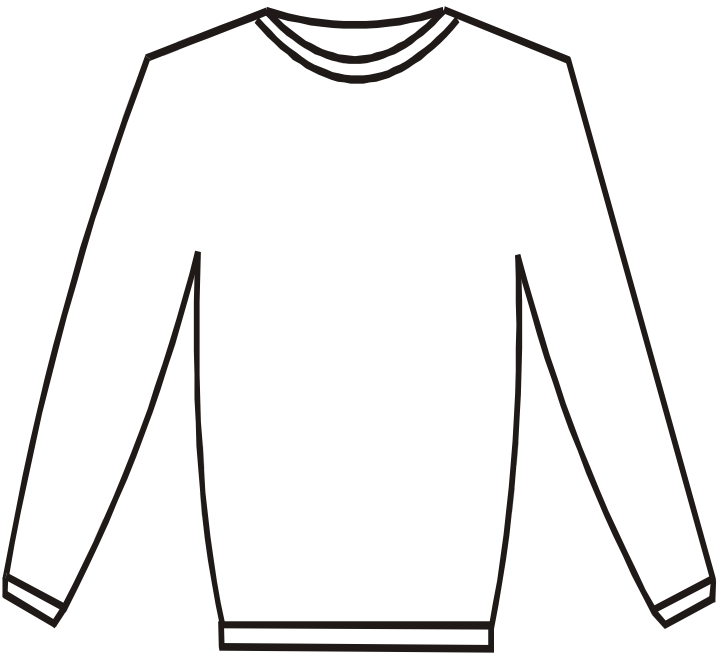
Fuente: Los Autores

**Tabla 8:** Ficha de especificaciones Pantalón de Sudadera

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>																					
	<b>DESCRIPCIÓN: PANTALÓN DE SUDADERA</b>																					
	<b>REFERENCIA: PS01</b>	<b>USO:</b> pantalón largo de sudadera con dos bolsillos laterales encauchada por la cintura para uso deportivo y casual.																				
	<p style="font-size: 48px; font-weight: bold;">IMAGEN</p>	<p style="text-align: center;"><b>TALLAS:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><b>S</b></td> <td><b>M</b></td> <td><b>L</b></td> <td><b>XL</b></td> </tr> <tr> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><b>6</b></td> <td><b>8</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>12</b></td> <td><b>14</b></td> <td><b>16</b></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>						
		<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>																	
		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>																	
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>																	
<p style="text-align: center;"><b>COLORES:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>																						


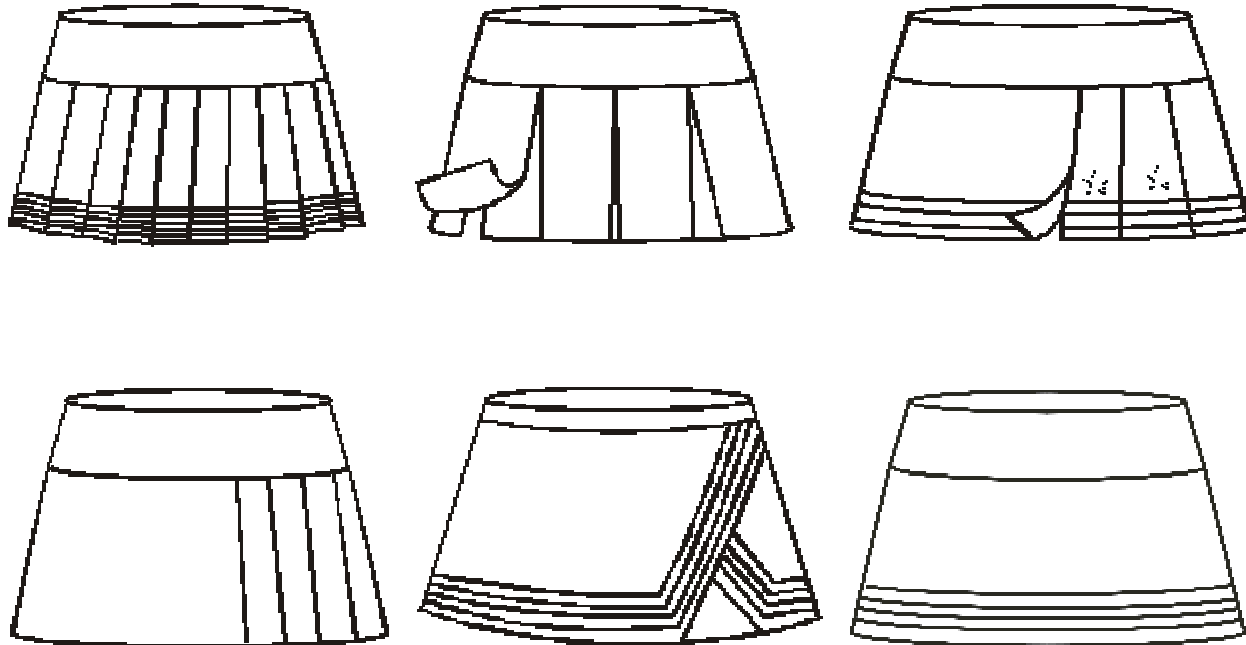
Fuente: Los Autores

**Tabla 9:** Ficha de especificaciones Buso Clásico

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>													
	<b>DESCRIPCIÓN: BUSO CLÁSICO</b>													
	<b>REFERENCIA: BU01</b>	<b>USO:</b> Buso manga larga generalmente bordado en la parte delantera. Es la prenda más utilizada por los alumnos de los colegios ya que es usado con el uniforme de diario y educación física.												
	IMAGEN	<b>TALLAS:</b>												
		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><b>S</b></td> <td><b>M</b></td> <td><b>L</b></td> <td><b>XL</b></td> </tr> <tr> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> <td><b>x</b></td> </tr> </table>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>				
		<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>									
		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>									
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><b>6</b></td> <td><b>8</b></td> <td><b>10</b></td> <td><b>12</b></td> <td><b>14</b></td> <td><b>16</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>x</b></td> </tr> </table>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>						<b>x</b>		
<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>									
					<b>x</b>									
<b>COLORES:</b>														
		<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												

Fuente: Los Autores

**Tabla 10:** Ficha de especificaciones Falda de Porrista

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>													
	<b>DESCRIPCIÓN: FALDA DE PORRISTA</b>													
	<b>REFERENCIA: FP01,FP02, FP03, FP04, FP05´, FP06</b>	<b>USO:</b> La falda es una prenda fundamental en el uniforme de porrista. Esta varía según el diseño del cliente. Es usada en las presentaciones de los equipos de esta disciplina.												
		<p><b>TALLA</b> Los uniformes de porrista esta elaborados bajo medidas personalizadas</p> <p><b>COLORES:</b></p> <table border="1" data-bbox="1554 1136 1911 1323"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												

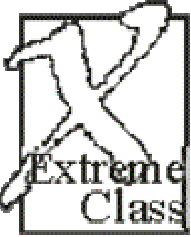
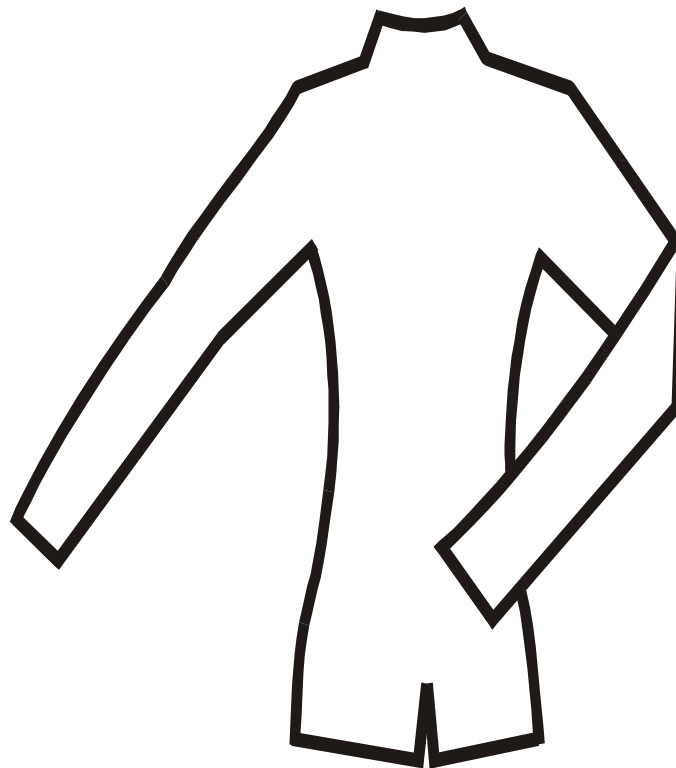
Fuente: Los Autores

**Tabla 11:** Ficha de especificaciones Top de Porrista

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>		<p><b>USO:</b> El top se usa para complementar el uniforme de porristas. El diseño del mismo depende del cliente.</p> <p><b>TALLA</b> Los uniformes de porrista esta elaborados bajo medidas personalizadas</p> <p><b>COLORES:</b></p> <table border="1" data-bbox="1556 1157 1908 1339"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>												
<b>DESCRIPCIÓN: TOP PORRISA</b>															
<b>REFERENCIA: PTOP01, PTOP02</b>															
															

Fuente: Los Autores

**Tabla 12:** Ficha de especificaciones Trusa de Porrista

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>												
	<b>DESCRIPCIÓN: TRUSA ENTERA DE PORRISTA</b>												
	<b>REFERENCIA: TP01</b>	<b>USO:</b> la trusa de porrista se usa para perfeccionar la figura de las porristas y es usada en el interior del uniforme.											
	<b>IMAGEN</b>	<b>TALLA</b> Los uniformes de porrista esta elaborados bajo medidas personalizadas											
		<b>COLORES:</b>											
		<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>											

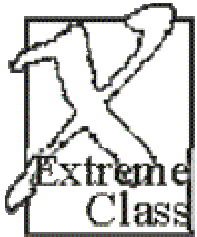
Fuente: Los Autores

**Tabla 13:** Ficha de especificaciones Gorra

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>											
	<b>DESCRIPCIÓN: GORRA</b>											
	<b>REFERENCIA: ACC01</b>	<p><b>USO:</b> Es usado como distintivo en muchas ocasiones, además es usada generalmente para protegerse del sol en eventos deportivos.</p>										
	<p><b>TALLA</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Pequeña</b></td> <td><b>Grande</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>x</b></td> <td style="text-align: center;"><b>x</b></td> </tr> </table>		<b>Pequeña</b>	<b>Grande</b>	<b>x</b>	<b>x</b>						
	<b>Pequeña</b>	<b>Grande</b>										
	<b>x</b>	<b>x</b>										
<p><b>COLORES:</b></p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>												

Fuente: Los Autores

**Tabla 14:** Ficha de especificaciones de la visera

	<b>FICHA DE PRODUCTO</b>																	
	<b>DESCRIPCIÓN: VISERAS</b>																	
	<b>REFERENCIA: ACC02</b>	<b>USO:</b> Es usado como distintivo en muchas ocasiones, además es usada generalmente para protegerse del sol en eventos deportivos.																
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; font-size: 2em; font-weight: bold;">IMAGEN</p> 	<b>TALLA</b>																	
	<b>Pequeña</b>	<b>Grande</b>																
	<b>x</b>	<b>X</b>																
<b>COLORES:</b>		<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																

Fuente: Los Autores



- **Las diversas prendas (faldas, camisetas, lycras, etc.) que se encuentran a la venta en cualquier almacén de consumo masivo en la ciudad:** Aunque existen gran número de establecimientos, los trajes ofrecidos por estos están confeccionados previamente, lo que no permiten flexibilidad en diseños ni en las medidas y generalmente presentan baja calidad.

Los productos sustitutos de accesorios son:

- **Pinturas corporales:** Que sustituiría cualquier tipo de accesorio; aunque permite diferenciación, su poca durabilidad e incomodidad al usarlas hacen que tenga una gran desventaja.
- **Cartulinas o cualquier tipo de cartón utilizado para elaborar accesorios (distintivos, gorros, etc.):** Son de poca durabilidad y su elaboración demandaría tiempo de los usuarios.
- **Todo tipo de accesorios genéricos que se encuentran en venta en cualquier almacén de la ciudad:** Estaría limitado por el número encontrado en el inventario, ya que para mantener la diferenciación estos deben ser similares al interior del grupo.

Los precios de los sustitutos están dados por el mercado.

#### **4.2.1.9 COMPLEMENTARIOS**

Existen diversos bienes complementarios para nuestro producto-servicio, pero se destacan principalmente:

- **El calzado apropiado para el traje:** Este depende de la actividad en la que será usada el uniforme y de la imagen institucional manejada por nuestros clientes; es adquirido en forma independiente según los gustos y necesidades de cada usuario. Se encuentran en almacenes de cadena o deportivos pero su finalidad inicial no se centra en la satisfacción directa de las características que el mismo pueda requerir para el atuendo. Por esto y debido a la creciente necesidad que este producto demandará, se puede establecer en el futuro alianzas estratégicas con cualquiera de las empresas (fabricantes o distribuidores), que permita mejorar las especificaciones necesarias para que sea funcional y luzca con el atuendo.
- **El servicio de coreografías:** Este servicio es ofrecido por personal especializado en esta labor, el cual está agremiado principalmente en dos grupos: Cheer-dance y Gremio Cheer; que cuentan con trayectoria y reconocimiento en su mercado. Lo anterior permite pensar en establecer una alianza que represente una oportunidad de crecimiento mutua, debido a que si nuestros productos y servicios son incluidos dentro del paquete del coreógrafo ampliaría nuestro mercado y para este puede representar una diferenciación clave que enriquezca su servicio.

#### **4.2.2 DEMANDA**

Para poder estimar las cantidades y las condiciones en las que pueden ser vendidas las prendas se debe considerar una serie de factores que condicionan y determinan los gustos y preferencias de los consumidores, lo mismo que el poder adquisitivo y capacidad de compra.

En este contexto se debe observar el entorno en el que se desenvuelve el consumidor aprovechando todo tipo de oportunidades. A continuación se describirá las características en que está inmerso el cliente de forma que permita determinar el potencial de Venta del proyecto.

La Constitución de 1991 reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. Para entender tales derechos se expidió la Ley 181 de Enero 18 de 1995 creando el Sistema Nacional del Deporte para el fomento, patrocinio, masificación, divulgación, y ejecución de la práctica deportiva, de la recreación, del aprovechamiento del tiempo libre así como de la educación extraescolar y la educación física de la niñez y la juventud.

#### **4.2.2.1 DESARROLLO DEPORTIVO MUNICIPAL Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Seguidamente se presenta la orientación del Plan de Desarrollo 2004-2007 de los municipios de Bucaramanga y Floridablanca (Principales centros de concentración escolar del AMB), lo que muestra un apoyo y fortalecimiento a esta cultura deportiva, por medio de programas.

- **Primeros Juegos Deportivos Departamentales 2004:** El programa de gobierno de “SANTANDER EN SERIO” del Doctor Hugo Heliodoro Aguilar Naranjo, Gobernador del Departamento, tiene entre las políticas que rigen su programa “Un Santander con Espíritu Deportivo”, la masificación, la práctica

deportiva y recreativa de los Santandereanos, brindando oportunidades para el desarrollo de los talentos deportivos de alta competencia y el fomento de estilos de vida saludables, la realización de los primeros juegos deportivos departamentales como la justa deportiva, competitiva e integradora más importante de la sociedad Santandereana, en un proceso continuo de 4 años.

El Indersantander como instituto director, planificador y director del deporte la recreación y la educación física en el Departamento liderará la organización, dirección y ejecución de los juegos, junto con la oficina de la Primera Dama y el despacho del señor Gobernador.

- **Objetivo General:** Lograr que los Juegos Deportivos Departamentales sean el proyecto gubernamental de mayor desarrollo deportivo de Santander, identificando los talentos y deportistas de rendimiento, integrando los municipios en una sociedad más participativa y de afianzamiento de Los valores socioculturales con miras a mejorar la participación a nivel nacional.
  
- **Objetivos Específicos**
  - ü Promover y masificar técnicamente la actividad deportiva en los municipios del departamento.
  
  - ü Medir el desarrollo deportivo Municipal y Provincial.
  
  - ü Promover las organizaciones de los entes deportivos Municipales y sus Clubes.

- ü Capacitar dirigentes deportivos, técnicos y personal de juzgamiento con el fin de que la comunidad sea autosuficiente en la organización y gestión deportiva.
- ü Brindar las oportunidades de conocer normas de uso razonable de el tiempo libre y de escenarios deportivos.
- o **Descripción:** Los Juegos Deportivos Departamentales, es el evento más importante del departamento, porque mide el desarrollo deportivo municipal y provincial, constituyéndose en la base fundamental de identificación de los talentos y deportistas de rendimiento en la categoría juvenil, en un proceso continuado de cuatro años en proyección a juegos nacionales 2008.

El evento se desarrollara por fases así:

**Municipal:** Es la competencia interna entre Clubes, u organizaciones deportivas constituidas, bajo la responsabilidad del ente deportivo municipal.

**Provincial:** Es la competencia entre municipios previamente agrupados.

- Núcleos municipales
- Final provincial.

**Departamental Final:** En esta fase participan los campeones de la fase provincial en los deportes establecidos.

Atenderá una población promedio de 26100 (300 por municipio) en sus fases municipales; 8700 (100 por municipio) en la fase provincial y de 1100 en la fase

final departamental, comprende los deportes de Ajedrez, atletismo, Baloncesto, Boxeo, Ciclismo, Fútbol, Microfútbol, Tejo, Voleibol<sup>19</sup>.

- **Juegos Deportivos Escolares e Intercolegiados:** Los proyectos deportivos que comprenden el programad el sector educativo son los Juegos Escolares (JES) y los Juegos Intercolegiados (JIN), tienden a fortalecer el deporte en los centros educativos públicos y privados, contribuyendo a que los alumnos se integren al desarrollo sociocultural de su región por medio de la práctica e iniciación deportiva y su formación integral en los niños; enfocados hacia la competición deportiva en los jóvenes.

El Indersantander, la Alcaldía y el instituto Municipal de Deporte se responsabilizan de la organización general, arbitraje, promoción, difusión, asistencia médica, adecuación de escenarios e implementación deportiva y premiación.

Los entes municipales y las instituciones educativas se responsabilizan por sus deportistas en cuanto al transporte intermunicipal e interno, hospedaje, alimentación, uniformes de presentación, competencia y seguro estudiantil ó médico.

La Fase Nacional es responsabilidad de Coldeportes Nacional y el Indersantander.

- **Deporte y Recreación en Floridablanca:** En el municipio de Floridablanca en cumplimiento del proceso fundamental en el desarrollo del sector y en el de su

---

<sup>19</sup> INDERSANTANDER, Unidad Deportiva Alfonso López.

descentralización se creó según acuerdo 079 del 8 de noviembre de 1995 el Instituto para la Recreación y el Deporte "IDEFLORIDA" el cual tiene como propósito la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación tanto escolar como extraescolar, la amplia participación de la comunidad, el apoyo al deporte asociado y de alto rendimiento, la adecuación y conservación de zonas de recreación y esparcimiento.

○ **Programa: Recreación Social y/o Comunitaria:**

Objetivo: Generar procesos recreativos y deportivos con el fin de fomentar el esparcimiento, la recreación y utilización del tiempo libre en los diferentes sectores sociales.

**Tabla 15:** Metas e Indicadores del Programa de Recreación Social y/o Comunitaria.

Meta	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar juegos comunitarios una vez por año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos comunitarios realizados</li> <li>• Cantidad de disciplinas participando.</li> <li>• Cantidad de equipos o grupos participando.</li> <li>• Cantidad de personas por equipo y en total participando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Olimpiadas interveredales una vez por año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olimpiadas Interveredales realizadas</li> <li>• Cantidad de disciplinas participando.</li> <li>• Cantidad de equipos o grupos participando.</li> <li>• Cantidad de personas por equipo y en total participando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar juegos con y/o para población con discapacidad una vez por año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos con población</li> <li>• Cantidad de disciplinas participando.</li> <li>• Cantidad de equipos o grupos participando.</li> <li>• Cantidad de personas por equipo y en total participando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los domingos realizar recreovía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de recreovía realizados.</li> <li>• Personas participando en la actividad.</li> <li>• Instituciones vinculadas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y realizar mensualmente ciclopaseos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos de ciclopaseo realizados.</li> <li>Personas participando en la actividad.</li> <li>Instituciones vinculadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar juegos interbarrios juveniles por zonas una vez por año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juegos interbarrios juveniles realizados</li> <li>No de participantes</li> <li>Equipos participantes</li> <li>Instituciones participantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y desarrollar una ciclorruta cada dos meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No de ciclorrutas realizadas.</li> <li>Cantidad de participantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Festival escolar en menores de cinco años una vez por año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones educativas participantes en festival escolar</li> <li>Cantidad de niñas y niños participantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar maratón de la cumbre una vez por año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes locales en maratón</li> <li>No de participantes de otras ciudades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el programa "club de la Milla" como actividad permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas participantes por edad y género en club de la milla.</li> <li>Eventos realizados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar semanalmente el proyecto deporte en familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No de personas participantes en deporte en familia</li> <li>Eventos realizados.</li> </ul>

Fuente: INDERFLORIDA.

o **Programa: Cualificación del Deporte Organizado**

Objetivo: Generar en los niños y jóvenes hábitos de salud corporal y mental por medio de la iniciación, formación y competición deportiva, de modo que se contribuya al establecimiento de una cultura deportiva orientada al aprovechamiento del tiempo libre, el sentido de pertenencia, la construcción de valores y el rescate de la sana competencia, como soporte al establecimiento de una paz duradera y sostenible.

**Tabla 16:** Metas e Indicadores del Programa Cualificación del Deporte Organizado.

Meta	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar en seis meses inventario de recursos físicos y técnicos y de talento humano vinculado a las actividades deportivas en las instituciones educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario de recursos físicos y técnicos y de talento humano vinculado con actividades deportivas en el municipio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una vez por año los juegos interescolares e intercolegiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones Educativas participando en juegos interescolares</li> <li>Disciplinas incorporadas en la programación</li> <li>Cantidad de equipos por institución y general.</li> <li>Cantidad de estudiantes involucrados por institución, por disciplina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar anualmente en tres eventos de carácter externo al municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación participando en juegos departamentales.</li> <li>Cantidad de deportistas integrantes de delegaciones.</li> <li>Características y tipo de logros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar y/o capacitar al 100% de profesores dedicados al deporte y educación física durante los cuatro años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No de profesores actualizados y capacitados en educación física y deporte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar o actualizar al 100% de instructores de las diferentes ramas del deporte en el Municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructores por actividad que han recibido capacitación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener y ampliar el número de escuelas de formación deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No de disciplinas incorporadas en las escuelas de formación deportiva.</li> <li>Cantidad de niños y niñas vinculados a las escuelas.</li> <li>Cantidad de eventos en los que participan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1000 Líderes comunitarios sensibilizados en apoyo al deporte comunitario y organizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Líderes promueven deporte en sus zonas de influencia.</li> <li>Mayor número de personas vinculadas en actividades deportivas.</li> <li>Mayor apoyo comunitario a eventos de las escuelas de formación deportiva.</li> </ul>

Fuente: INDERFLORIDA.

○ **Programa: Infraestructura Deportiva**

Objetivo: Construir, mejorar y dotar las instalaciones deportivas necesarias en el Municipio de Floridablanca a fin de permitir el esparcimiento, la recreación y la práctica deportiva urbano rural.

**Tabla 17:** Metas e Indicadores del Programa Infraestructura Deportiva

Meta	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En seis meses tener un informe detallado o diagnóstico del estado actual de la infraestructura deportiva del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado infraestructura deportiva actualizado.</li> <li>• Estado de la dotación actualizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noventa días después de elaborado el diagnóstico contar con plan de inversión detallado para todo el periodo de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de escenarios deportivos: construidos, mantenidos, rehabilitados.</li> <li>• m<sup>2</sup> de escenarios deportivos: construidos, mantenidos, rehabilitados.</li> </ul>

Fuente: INDERFLORIDA.

Tomando como base lo presentado se observa que existe un compromiso gubernamental para incentivar y desarrollar una cultura deportiva.

En estos planes se presentaron diversos grupos deportivos (independientes o de entidades educativas), los cuales requieren el uso de prendas de vestir que les proporcionen una identificación y reconocimiento brindándoles al mismo tiempo comodidad, durabilidad, fácil manejo, moda, buen precio y variedad. La descripción de las prendas más utilizadas se encuentra en la Tabla 18.

**Tabla 18:** Descripción de Uniformes para Grupos Deportivos.

<b>UNIFORMES DEPORTIVOS</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>PRENDAS</b>	<b>USO</b>	<b>ROTACIÓN</b>
	<b>Descripción</b>		
<b>CAMISETAS</b>	<p>Estas varían de acuerdo con el deporte establecido. Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camiseta de algodón, cuello doble resortado.</li> <li>• Camiseta en telas adidas, sin mangas.</li> <li>• Camisetas en lanilla.</li> </ul> <p>Todas debidamente estampadas o bordadas con los logotipos de cada equipo.</p>	Son utilizados en cada encuentro deportivo	Cada campeonato.
<b>PANTALONETAS</b>	<p>Dependen del deporte a realizar. Estos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pantalóneta en tela impermeable, encauchada.</li> <li>• Pantalóneta en tela adidas.</li> <li>• Pantalóneta en algodón perchado.</li> </ul> <p>También debidamente estampadas o bordadas con los logotipos de cada equipo</p>	Son utilizados en cada encuentro deportivo	Cada campeonato.
<b>SUDADERAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En algodón perchado.</li> <li>• En tela impermeable</li> </ul>	Generalmente son usadas con los uniformes deportivos, como uniforme de presentación.	Cada campeonato.
<b>GORRAS Y VISERAS</b>	Las gorras varían los estilos e acuerdo con las especificaciones del cliente.	En cada encuentro	Cada campeonato.

Fuente: Datos Procesados por los Autores

Para los uniformes de interclases no existe un patrón genérico para su elaboración, sin embargo no es representativa la variación con respecto a las prendas elaboradas para los otros deportes, ya que su fin último es el mismo.

Junto a lo anterior, se observa que tanto en Bucaramanga como en Colombia se ha venido desarrollando hace algún tiempo la cultura de cheerleader (pom-pom, danza y acrobacias) que busca por medio de los movimientos coordinados y las acrobacias olímpicas desarrollar rutinas deportivas de alto rendimiento físico. Este deporte tiene representantes en la mayoría de los centros educativos del AMB, ya que a pesar de su corto tiempo de incursión en la región, se ha difundido rápidamente a tal punto que ya hace parte de los juegos intercolegiados.

Un factor muy importante e imprescindible en el momento de realizar sus presentaciones, es el tipo de vestuario manejado. Los uniformes utilizados generalmente por estos equipos se encuentran enlistados en la Tabla 19.

**Tabla 19:** Descripción de Uniformes de Cheerleader.

<b>UNIFORMES DE CHEERLEADER</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>PRENDAS</b>		<b>USO</b>	<b>ROTACIÓN</b>
	<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>		
<b>ENTRENAMIENTO</b>	2	Camisetas de algodón 180 grs. Cuello doble resortado, estampada dos veces (delantero y trasero)	Entrenamientos 4 días a la semana	Cada 6 meses

	2	Pantalónetas bicicleteras en lanilla licrada, estampada una vez ya sea adelante o atrás.	Entrenamientos 4 días a la semana	Cada 6 meses
<b>PRESENTACIÓN</b>	1	Chaqueta deportiva, puede ser elaborada en algodón o en material impermeable, bordada con el logotipo del equipo.	Cada vez que hayan encuentros o presentaciones deportivas	Cada año
	1	Pantalón de sudadera, puede ser elaborada en algodón o en material impermeable,	Cada vez que hayan encuentros o presentaciones deportivas	Cada año
	1	Camibuso, elaborado en lanilla (bábara) o en laco, cuello tejido, bordado con el logotipo del equipo.	Cada vez que hayan encuentros deportivos	Cada año
	1	Pantalónetas bicicleteras en lanilla licrada, estampada una vez ya sea adelante o atrás.	Cada vez que hayan encuentros deportivos	Cada año
	1	Gorra, con el distintivo del equipo bordado o estampado	Cada vez que hayan encuentros o presentaciones deportivas	Cada año

<b>DEPORTIVO DE LA ACTIVIDAD</b>	1	Top elaborado en lino, bordado con el logotipo del equipo	Cada vez que hayan presentaciones deportivas	Cada año
	1	Trusa manga larga, fabricada en lanilla licrada.	Cada vez que hayan presentaciones deportivas	Cada año
	1	Falda elaborada en lino, las características dependen del diseño requerido	Cada vez que hayan presentaciones deportivas	Cada año
<b>BARRAS</b>	1	Gorra, con el distintivo del equipo bordado o estampado	Cada vez que hayan presentaciones deportivas	Cada año
	1	Camisetas de algodón 180 grs. Cuello doble resortado, estampada dos veces (delantero y trasero)	Cada vez que hayan presentaciones deportivas	Cada año

Fuente: Datos Procesados por los Autores

Dentro de nuestro segmento también existen tres grandes oportunidades de negocio que permitirían aumentar nuestro nivel de producción: La primera se presenta en los uniformes deportivos de los centros educativos del AMB, estos uniformes responden a las especificaciones del reglamento de las respectivas instituciones y están diseñados de acuerdo a los patrones de cada comunidad educativa.

La segunda, es la existencia de una tendencia que ha adquirido una gran fuerza y que se ha venido desarrollando entre los alumnos de últimos niveles de los establecimientos educativos, esta consiste en buscar la identificación, diferenciación y recuerdo de su último grado por medio de un distintivo de “Prom”, este puede ser llevado en diversas prendas. El diseño se encuentran enmarcadas dentro de los lineamientos institucionales y dependen de las especificaciones del grupo objetivo.

La tercera, son los diferentes uniformes de dotación que las empresas tienen para su conveniencia e identificación, estos son usados tanto para su labor diaria como para encuentros interregionales de integración en las diferentes ciudades (cuando son a nivel nacional), este vestuario es de tipo personalizado y depende de las características de la labores realizadas y de la imagen manejada por la empresa a la que le serán confeccionadas.

Adicionalmente, aunque la empresa se especializa en prendas a la medida y especializadas, también se pudo observar que cuenta con diseños genéricos de consumo masivo del sector, como lo son: las pantalonetas, camisetas, sudaderas y productos de esta misma familia, permitiéndole así nivelar la demanda en diversas temporadas.

Para tener una mayor información acerca sus necesidades, se realizó una investigación exploratoria de tipo descriptiva; con el objetivo de recolectarla se diseñaron tres cuestionarios: uno de ellos dirigidos a usuarios, que se aplicó por medio de una sesión de grupo (Ver anexo 2); otro a los clientes potenciales, realizado a través de una encuesta (Ver anexo 3); y por último otro dirigido a almacenes existentes, utilizando una encuesta (Ver anexo 4).

Los instrumentos diseñados permitieron identificar la existencia de un mercado potencial que presenta una necesidad insatisfecha, además se reconocieron otros

factores tales como preferencias de los clientes en cuanto a materiales, diseño, colores, textura, condiciones de pago, frecuencia de compra y demás expectativas con respecto al producto.

En la Tabla 20 se muestra el grupo base a los que se le dirigieron las técnicas anteriormente nombradas.

**Tabla 20:** Participantes de la Investigación Exploratoria Descriptiva.

SESIÓN DE GRUPO	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2
Estudiantes de 11° de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio la Salle</li> <li>• Fundación Colegio UIS</li> <li>• Colegio Nuestra Señora del Transito</li> <li>• Colegio Las Pachas</li> <li>• Escuela Normal Superior de Bucaramanga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegio La Salle</li> <li>• Instituto Técnico Superior Dámaso Zapata</li> </ul>	
Porristas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gimnasio San Diego</li> <li>• Colegio La Salle</li> <li>• Grupo Elite de Porristas</li> <li>• Colegio Panamericano</li> </ul>	Profesores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gladis Russi</li> <li>• Maria Socorro Rivera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orbita.</li> <li>• Explorer.</li> <li>• Camisetas.</li> </ul>
Estudiantes en general de los colegios anteriormente mencionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyder Salamanca</li> <li>• Laura Cote</li> <li>• Ervin Rangel</li> <li>• Johana García</li> </ul>	

Fuente: los Autores

Lo precedente otorga circunstancias que aumentan las posibilidades en el segmento de mercado escogido por nuestra empresa. Por lo general, nuestros diseños pertenecen a estilos de moda deportiva muy casual, dirigidos a clientes que pagan precios apropiados y justos por su vestuario; son concientes de que estas prendas son diseñadas según sus especificaciones y acondicionadas a sus necesidades, esto hace que vean como elemento diferenciador la exclusividad de las prendas y la variedad de telas, además buscan una calidad atractiva en el menor tiempo posible, en cuanto a los tonos y telas preferidos se observó que estos dependen de las actividades a las que dirigen las prendas, también se percibió que la oferta actual no los satisface totalmente, ya que esta impone telas, tonos, tallas y moda; así como cantidades mínimas para realizar la confección.

En este espacio se preguntó la intención de ayudar a una empresa naciente que se apoyara en Madres Cabeza de Familia del Barrio La CUMBRE, y se observó una respuesta positiva, e ideas de posibles estrategias para entrar en el mercado, así como necesidades no tomadas en cuenta por los fabricantes actuales.

El sistema de confección que usará EXTREME CLASS está soportado en talleres de ensamble, lo que le proporciona flexibilidad de producción a la empresa y le permite afrontar mejor las fluctuaciones del mercado al que pertenece, así como ofrecer diversos niveles de cantidades.

En el diseño, se propone estilos nuevos que se ajusten a las características y exigencias de los clientes, se utilizaran telas apropiadas según la actividad desempeñada por el usuario.

La demanda contemplada inicialmente para el proyecto se basa en las necesidades que tienen las instituciones educativas (Ver anexos 5 y 6). En las tablas 21 a 27 se presentan un listado que especifica características propias de

este segmento de nuestro mercado; en ellas se observa la cantidad de alumnos de los colegios ubicados en Bucaramanga, Floridablanca y Piedecuesta, tanto públicos como privados; asimismo en la Tabla 26, se indican las instituciones que cuentan con grupo de porristas establecido igualmente se muestra su número de integrantes y en que categoría se encuentran. Esto nos permite tener clara la dimensión de nuestro mercado objetivo y planear la elaboración de la línea de productos en la que se concentrará inicialmente nuestra producción.

**Tabla 21:** Instituciones Educativas o Centros Educativos Públicos de Bucaramanga

Institución Educativa o Centro Educativo públicos de Bucaramanga	PREESCOLAR			BASICA PRIMARIA			BASICA SEC. Y MEDIA ACAD.		MEDIA TECNICA		DOCENTES	TOTAL	TOTAL
	ALUMNOS	GRUPOS	DOCENTES	ALUMNOS	GRUPOS	DOCENTES	ALUMNOS	GRUPOS	ALUMNOS	GRUPOS	BASICA Y MEDIA	ALUMNO	DOCENTE
ANDRES PAEZ DE SOTOMAYOR	84	3	3	604	15	17	657	16			21	<b>1345</b>	41
AURELIO MARTINEZ MUTIS	175	6	6	1320	34	36	1960	47			67	<b>3455</b>	109
BASICO PROVENZA	103	3	3	829	21	22	388	10			14	<b>1320</b>	39
CAFÉ MADRID	169	5		1258	27		192	4				<b>1619</b>	
CAMACHO CARREÑO	155	5	5	1672	35	37	354	8			12	<b>2181</b>	54
CAMPO HERMOSO	181	6	6	1000	26	27	480	14			20	<b>1661</b>	53
CENTRO PILOTO SIMON BOLIVAR	198	7	7	1211	34	37	845	21			30	<b>2254</b>	74
CLUB UNION	152	5	5	907	28	31	478	12			17	<b>1537</b>	53
COMUNEROS	62	2	2	842	21	21	122	4			5	<b>1026</b>	28
DAMASO ZAPATA	516	17	17	2721	70	72	1944	48	720	24	123	<b>5901</b>	212
ELOY VALENZUELA	103	4	4	805	28	28	916	23	275	7	52	<b>2099</b>	84
JORGE ARDILA DUARTE	119	4	4	892	25	27	433	11	80	2	22	<b>1524</b>	53
LA JUVENTUD	154	5	5	1147	30	33	283	7			10	<b>1584</b>	48
INEM	637	21	21	4631	122	126	4096	96	1895	47	219	<b>11259</b>	366
FCO DE PAULA SANTANDER	124	4	4	807	26	27	476	11	146	4	22	<b>1553</b>	53
GABRIELA MISTRAL	100	3	3	566	13	14	404	9	161	4	20	<b>1231</b>	37
GUSTAVO COTE URIBE	96	3	3	687	15	17	144	4			6	<b>927</b>	26
JORGE ELIECER GAITAN	102	3	3	709	20	21	497	14			19	<b>1308</b>	43
JOSE CELESTINO MUTIS	193	6	6	1454	36	40	170	4			6	<b>1817</b>	52
JOSE MARIA ESTAVEZ	54	2	2	510	15	15	799	17			24	<b>1363</b>	41
LA LIBERTAD	106	3	3	611	15	17	380	10			14	<b>1097</b>	34
LAS AMERICAS	185	6	6	1032	28	32	730	17			25	<b>1947</b>	63
LICEO PATRIA	67	2	2	645	15	16	80	2			3	<b>792</b>	21
MAIPORE	360	12	12	1328	34	38	1487	36			48	<b>3175</b>	98

NACIONAL DE COMERCIO				964	24	24	1551	34			43	<b>2515</b>	67
NORMAL SUPERIOR	292	9	9	2152	53	61	1128	27	339	9	53	<b>3911</b>	123
NUESTRA SRA DE FATIMA	75	2	2	445	14	14	556	11			13	<b>1076</b>	29
NUESTRA SRA DEL PILAR	355	12	12	2218	61	62	2647	60			82	<b>5220</b>	156
ORIENTE MIRAFLORES	252	8	8	1385	37	39	567	15			21	<b>2204</b>	68
POLITECNICO	162	5	5	981	29	29	1674	42	320	8	74	<b>3137</b>	108
PROMOCION SOCIAL	269	9	9	1438	38	39	745	17	173	4	33	<b>2625</b>	81
RAFEL GARCIA HERREROS	145	4	4	1034	27	28	897	21				<b>2076</b>	32
SANTO ANGEL	124	4	4	720	20	21	703	21			26	<b>1547</b>	51
SAN FRANCISCO DE ASIS	107	4	4	646	23	24	377	10	113	3	20	<b>1243</b>	48
SAN JOSE	120	4	4	617	15	16	126	3	0		5	<b>863</b>	25
SANTANDER	417	13	13	2573	70	72	3685	91			122	<b>6675</b>	207
SANTA BARBARA	22	1	1	145	5	5	263	7			10	<b>430</b>	16
SANTA MARIA GORETTI	138	4	4	960	28	30	1409	36			50	<b>2507</b>	84
JARDIN INF. JHON F. KENNEDY	133	5	3									<b>133</b>	3
JARDIN INF. NIÑO DE PRAGA	161	5	5									<b>161</b>	5
JARDIN INF. NUESTRA SRA DE LOURDES	90	3	2									<b>90</b>	2
JARDIN INF. SANTA BERNARDITA	66	3	3									<b>66</b>	3
CENTRAHABILITAR	32	2	2	96	9	9	113	8			12	<b>241</b>	23
IPA	82	7	7	268	22	23						<b>350</b>	30
TALLER PARA CIEGOS	19	1	1	39	5	5	20	2			2	<b>78</b>	8
CENTRO PROTECCION MENOR				103	6	6						<b>103</b>	6
REFUGIO SOCIAL	19	1	1	46	2	2						<b>65</b>	3
COOPERATIVO BUCARAMANGA							210	6			6	<b>210</b>	6
COMFENALCO							70	2			2	<b>70</b>	2
ASOPORMEN				25	1	1						<b>25</b>	1
PAZ Y COOPERACION				45	1	1						<b>45</b>	1
SANTA MARIA MICAELA							354	10			14	<b>354</b>	14
GIMNASIO MODERNO							30	1			1	<b>30</b>	1
LICEO SAN JOSE				25	1	1						<b>25</b>	1
DIVINO AMOR				35	1	1						<b>35</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>7275</b>	<b>243</b>	<b>235</b>	<b>45148</b>	<b>1225</b>	<b>1264</b>	<b>35440</b>	<b>869</b>	<b>4222</b>	<b>112</b>	<b>1388</b>	<b>92085</b>	<b>2887</b>

Fuente: Alcaldía Bucaramanga, Secretaría de Educación

**Tabla 22:** Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Bucaramanga.

Institución Educativa o Centro Educativo Privados de Bucaramanga	PREESCOLAR	BASICA PRIMARIA	BASICA SECUNDARIA	MEDIA VOCACIONAL	TOTAL
COLEGIO BIFFI	0	0	42	11	53
COLEGIO COLOMBO HISPANO	0	0	23	7	30
COLEGIO CRISTIANO LA REFORMA	10	64	0	0	74
COLEGIO INTEGRADO POPULAR	18	139	0	0	157
COLEGIO PEDAGOGICO LEV VYGOTSKY	24	34	0	0	58
GIMNASIO POPULAR COMUNEROS	10	101	37	0	148
INSTITUTO INTEGRADO SAN JUAN BOSCO	16	36	0	0	52
LICEO REY DAVID	60	70	73	0	203
CENTRO PEDAGOGICO PAUL VALERY	44	0	0	0	44
COLEGIO AMERICANO	86	235	322	181	824
COLEGIO BOLIVAR	21	51	0	0	72
COLEGIO BOLIVAR DEL TEJAR	14	38	0	0	52
COLEGIO COMPARTIR FINECOOP	18	50	0	0	68
COLEGIO CULTURAL DE SANTANDER	0	0	84	54	138
COLEGIO DE LA SANTISIMA TRINIDAD	19	134	188	132	473
COLEGIO DEL SAGRADO CORAZON	15	51	0	0	66
COLEGIO DEL SAGRADO CORAZON DE JESUS	30	96	14	0	140
COLEGIO ESPERANZA 1	28	146	0	0	174
COLEGIO FERNANDO DE ARAGON	0	0	156	67	223
COLEGIO FRANCISCANO VIRREY SOLIS	20	185	282	127	614
COLEGIO FUNDACION ESTRUCTURAL	0	149	195	69	413

COLEGIO ORIENTAL SIGLO XXI	1	16	56	32	105
COLEGIO SAGRADO CORAZON DEL NIÑO JESUS	30	96	14	0	140
COLEGIO SAN ANTONIO DE PADUA	11	41	35	0	87
COLEGIO SAN FRANCISCO DE PAULA	6	31	0	0	37
COLEGIO SAN JOSE DE PIGNATELLI	42	35	0	0	77
COLEGIO SAN VICENTE FERRER	25	205	46	20	296
COLEGIO SUPERIOR DE COMERCIO COLOMBIANO	0	0	33	103	136
COLEGIO UNIVERSAL DE LA CIENCIA	45	15	0	0	60
FUNDACION COLCEMPAZ	59	34	69	23	185
FUNDACION COLEGIO UIS	113	438	0	0	551
INSTITUTO PEDAGOGICO NUEVO MILENIO	16	9	0	0	25
JARDIN INFANTIL MINIMUNDO	62	0	0	0	62
JARDIN INFANTIL SALACUNA SUEÑOS INFANTILES	9	40	0	0	49
JARDIN INFANTIL YAITI	38	15	0	0	53
LICEO MONTAIGNE	24	23	0	0	47
ASOPORMEN	34	67	0	0	101
CENTRO EDUCATIVO CAJASAN	0	245	458	155	858
CENTRO PEDAGOGICO LA CANDELARIA	6	25	0	0	31
COLEGIO ACOANDES	0	0	190	22	212
COLEGIO BILINGUE BETH SHALOM	45	33	0	0	78
COLEGIO BUCARAMANGA	0	0	119	79	198
COLEGIO COOPERATIVO COMFENALCO	54	398	355	160	967
COLEGIO DE LA PRESENTACION	55	398	386	174	1013
COLEGIO DE LAS AMERICAS	9	36	0	0	45
COLEGIO INFANTIL LOS PICAPIEDRAS	29	0	0	0	29
COLEGIO INTANTIL FRANCISCO DE BORJA	11	9	0	0	20
COLEGIO INTEGRADO CARO Y CUERVO	19	22	0	0	41
COLEGIO INTEGRADO JORGE ISAAC	55	213	151	59	478
COLEGIO INTEGRADO SANTA TERESITA	59	99	19	0	177
COLEGIO INTEGRADO STA LUCIA	0	0	11	33	44

COLEGIO JOAN MIRO (GIM NANA ESCUELA)	27	29	0	0	56
COLEGIO JUAN JOSE RONDON	23	43	53	26	145
COLEGIO MILITAR GRAL SANTANDER	7	147	416	229	799
COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	7	58	0	0	65
COLEGIO NUESTRA SRA DEL ROSARIO	0	0	4	73	77
COLEGIO NUEVA GENERACION JUVENIL	0	0	44	22	66
COLEGIO PRINCIPE SAN CARLOS	0	0	7	21	28
COLEGIO REGGIO AMELIA	56	27	0	0	83
COLEGIO RETOÑITOS	18	10	0	0	28
COLEGIO SABIO CALDAS	2	18	84	41	145
COLEGIO SAN PEDRO CLAVER	0	575	500	282	1357
COLEGIO SANTA MARIA MAGGIORE	0	0	52	9	61
COLEGIO SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	59	99	19	0	177
COLEGIO SANTANDEREANO DE CIO	0	0	344	170	514
COLEGIO TORDECILLAS	96	0	0	0	96
FUNDACIÓN COLEGIO ADELINA CARDENAS DE MENDOZA	0	0	60	21	81
FUNDACION COLEGIO INDESCO	0	0	132	46	178
FUNDACION GIMNASIO MAYOR SAN PAULO	11	88	0	0	99
GIMNASIO CAMPESTRE SAN SEBASTIAN	43	87	10	0	140
GIMNASIO INFANTIL	27	24	0	0	51
GIMNASIO INFANTIL RECREARTE	16	9	0	0	25
GIMNASIO MODERNO DE LOS SGDOS CORAZONES	0	0	53	24	77
GIMNASIO MONTE DE CANTABRIA	36	30	0	0	66
GIMNASIO STA MARIA DE LA LOMA	57	0	0	0	57
INSTITUTO COMERCIAL BOLIVARIANO	0	0	478	179	657
INSTITUTO EDUC PENTECOSTAL	35	75	82	28	220
INSTITUTO SANTA MARIA MICAELA	0	0	289	69	358
JARDIN INFANTIL EL CLUB DE LOS NIÑOS	47	0	0	0	47
JARDIN INFANTIL ALBORADA	8	6	0	0	14
JARDIN INFANTIL CHIQUITINES	17	0	0	0	17

JARDIN INFANTIL COLONITAS	106	0	0	0	106
JARDIN INFANTIL KID`S PARK	91	0	0	0	91
JARDIN INFANTIL LA RONDA	116	0	0	0	116
JARDIN INFANTIL MI PEQUEÑO TALLER	16	0	0	0	16
JARDIN PEDAGOGICO MARIA MONTESSORI	19	0	0	0	19
PREESCOLAR PITUFITOS	28	0	0	0	28
TALLER INFANTIL ANGELITOS	40	0	0	0	40
UNIDAD PREESCOLAR PERSONITAS	22	38	0	0	60
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	0	0	127	71	198
ASPAEN PREESCOLAR YATAY	120	0	0	0	120
CENTRO EDUCATIVO FEDERICO OZANAN	0	0	287	97	384
CENTRO EDUCATIVO MANUEL MURILLO TORO	0	0	91	47	138
COLEGIO ADVENTISTA LA LIBERTAD	43	256	351	139	789
COLEGIO ALEJANDRO GALVIS GALVIS	0	0	105	97	202
COLEGIO ANTONIO RICAURTE	19	115	26	0	160
COLEGIO BADEN POWELL	33	17	0	0	50
COLEGIO BILINGUE NIÑO GENIO	25	87	0	0	112
COLEGIO COLOMBO ITALIANO	19	47	271	101	438
COLEGIO COOPERATIVO COOMULTRASAN	14	67	182	103	366
COLEGIO COOPERATIVO DE BUCARAMANGA	45	201	321	113	680
COLEGIO COOPERATIVO DE PROFESORES DE SANTANDER	25	52	68	39	184
COLEGIO COOPERATIVO JOSE ACEVEDO Y GOMEZ	0	0	59	40	99
COLEGIO CRISTIANO CAMINO A EMAUS	22	59	89	28	198
COLEGIO DE ENSEÑANZA MEDIA ATENAS	0	0	17	14	31
COLEGIO DE NTRA SRA DEL TRANSITO	6	38	222	63	329
COLEGIO DEL DIVINO NIÑO	111	171	107	101	490
COLEGIO FEMENINO AFELSA	0	0	60	59	119
COLEGIO GIMNASIO PIEDEMONTE	31	77	82	20	210
COLEGIO INFANTIL BOTONCITOS	0	0	26	0	26
COLEGIO INFANTIL MI NUEVO MUNDO	49	36	0	0	85

COLEGIO INFANTIL PEQUEÑOS GIGANTES	14	24	0	0	38
COLEGIO INTEGRADO GETSEMANI	39	69	63	12	183
COLEGIO INTEGRADO NUESTRA SEÑORA DIVINO AMOR	74	433	355	142	1004
COLEGIO JEAN PIAGET	45	93	0	0	138
COLEGIO LA MERCED	35	289	319	165	808
COLEGIO LA SALLE	21	306	387	151	865
COLEGIO MARIA AUXILIADORA	0	28	164	70	262
COLEGIO METROPOLITANO REAL DE MINAS	30	47	3	0	80
COLEGIO MI MUNDO REAL	103	155	0	0	258
COLEGIO MUNDO CONSTRUCTIVO	6	15	0	0	21
COLEGIO NIÑOS ALEGRES	19	45	0	0	64
COLEGIO NUESTRA SRA DEL MILAGRO	7	32	0	0	39
COLEGIO NUESTRA SRA DEL PERPETUO SOCORRO	6	29	100	55	190
COLEGIO NUEVA ESCOCIA	19	0	0	0	19
COLEGIO PEDAGOGICO SEMILLITAS	32	79	0	0	111
COLEGIO SAGRADO CORAZON DE MARIA	0	0	68	35	103
COLEGIO SAN BARTOLOME	49	94	3	0	146
COLEGIO SAN JOSE MAESTRO	20	26	0	0	46
COLEGIO SAN LAUREANO	24	54	0	0	78
COLEGIO SAN VICTORINO	16	57	47	19	139
COLEGIO SANTA ANA	21	125	134	67	347
COLEGIO SANTA MARIA	2	26	0	0	28
COLEGIO SOCIEDAD PEDAG PARA INFANTES	31	46	0	0	77
COLEGIO SOTOMAYOR	0	0	102	94	196
GIMNASIO CRISTO REY	0	0	58	22	80
GIMNASIO INFANTIL SANTA LUCIA	0	0	11	33	44
INSTITUTO ANDINO	0	0	42	16	58
INSTITUTO BINET	19	105	0	0	124
INSTITUTO CALDAS	73	297	330	130	830
INSTITUTO EDUCACION LUZ DE AMOR	16	58	0	0	74

INSTITUTO ESCALEMOS JUGANDO	21	10	0	0	31
INSTITUTO LEON XIII	10	55	0	0	65
INSTITUTO PEDAGOGICO EMANUEL	21	37	0	0	58
INSTITUTO VERSALLES	36	10	0	0	46
JARDIN INFANTIL CASITA DE CHOCOLATE	92	0	0	0	92
JARDIN INFANTIL EL MUNDO DE LOS CARIÑOSITOS	17	17	1	0	35
JARDIN INFANTIL LA MAGIA DE LOS NIÑOS	38	0	0	0	38
JARDIN DE INFANTES ARCO IRIS	33	30	0	0	63
JARDIN INFANTIL CASITA DE LOS NIÑOS	12	11	0	0	23
JARDIN INFANTIL EL CLUB DE LOS SIPMSOM	19	47	0	0	66
JARDIN INFANTIL MI ALEGRE CARRUSEL	39	13	0	0	52
JARDIN INFANTIL SONRISAS MAGICAS	67	42	0	0	109
LICEO MONTESSORIANO	16	13	0	0	29
LICEO SAN JOSE	37	120	0	0	157
PREESCOLAR CIUDADELA INFANTIL	20	26	0	0	46
PREESCOLAR SOTOMAYOR CAJASAN	127	0	0	0	127
UNIDAD INFANTIL TERNURAS	60	17	0	0	77
<b>TOTAL</b>	<b>4268</b>	<b>9688</b>	<b>10663</b>	<b>4891</b>	<b>29510</b>

Fuente: Alcaldía Bucaramanga, Secretaría de Educación

**Tabla 23:** Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Floridablanca.

Institución Educativa o Centro Educativo Privados de Floridablanca	Primaria					Bachillerato						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
ANDALUCIA	14	8	12	12	16	13	11	7	14	16	5	128
REINA VICTORIA	14	9	11	5	3	4	5	0	0	0	0	51
GIMNASIO NUEVA INGLATERRA	7	4	9	4	4	5	7	12	7	9	5	73
SEMINARI CONCILIAR SAN PIO X	0	0	0	0	0	13	13	23	32	23	23	127
LA TURENA PROMOCION POPULAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	104	98	202
GIMNASIO SAN DIEGO	16	17	18	20	9	6	10	7	9	8	8	128
FUNDACION COLEGIO UIS	91	89	97	91	97	87	65	80	84	72	67	920
COLEGIO NUESTRA SEÑORA DELOS RIOS	28	41	34	34	30	55	47	75	72	98	109	623
COLEGIO SANTA RITA DECALIZ	0	0	0	0	0	14	10	8	13	8	162	215
JORGE ELIECER GAITAN	0	0	0	0	0	42	28	32	85	56	55	298
COLEGIO PARROQUIAL SANTA LUCIA	0	0	0	0	0	20	11	12	11	65	69	188
SAN PATRICIO	9	8	6	15	9	12	16	13	14	21	15	138
CAJASAN	0	0	0	0	165	20	31	24	22	0	0	262
INSTITUTO SANTA TERESITA	104	148	145	161	168	157	171	153	112	53	29	1401
LADER DE HUNGRIA					94	83	54	75	72	62	72	512
LA QUINTA EL PUENTE	40	52	45	50	52	60	52	45	43	43	40	522
COLEGIO AGUSTINIANO	120	100	112	125	130	123	145	120	145	112	98	1330
REINA DE LAPAZ	50	42	46	48	53	72	68	73	70	65	60	647
GIMNASIO CANTILLNA	70	65	68	63	65	59	58	49	52	50	50	649
NUEVO CAMBRIGGE	91	89	97	91	97	87	65	80	84	72	67	920
CORP. COLEGIO PANAMERICANO	45	52	50	50	50	55	52	45	43	43	40	525
CAMPESTRE BOCORE	25	35	36	42	32	43	29	19	26	29	36	352
<b>TOTAL</b>	<b>724</b>	<b>759</b>	<b>786</b>	<b>811</b>	<b>1074</b>	<b>1030</b>	<b>948</b>	<b>952</b>	<b>1010</b>	<b>1009</b>	<b>1108</b>	<b>10211</b>

Fuente: Alcaldía Floridablanca, Secretaría de Educación

**Tabla 24:** Instituciones Educativas o Centros Educativos Públicos de Floridablanca.

Institución Educativa o Centro Educativo Públicos de Floridablanca	Primaria											Bachillerato											TOTAL ALUMNOS	TOTAL GRUPOS	DOCENTES		
	0	GRUPOS	1	GRUPOS	2	GRUPOS	3	GRUPOS	4	GRUPOS	5	GRUPOS	6	GRUPOS	7	GRUPOS	8	GRUPOS	9	GRUPOS	10	GRUPOS				11	GRUPOS
DUARTE ALEMÁN												32	2	38	2	19	1	14	1	13	1	13	1	129	8	13	
ALTO DE SAN JOSÉ	5	1	5	1	5	1	7	1	8	1	8	1												38	6	3	
LA MESETA	19	1	21	1	22	1	14	1	21	1	17	1												114	6	5	
AGUA BLANCA	9	1	14	1	7	1	12	1	4	1	9	1												55	6	2	
ROSA BLANCA	6	1	19	1	14	1	15	1	20	1	9	1												83	6	3	
BUENAVISTA	8	1	20	1	19	1	16	1	11	1	9	1												83	6	3	
SAN ANTONIO	6	1	6	1	4	1	12	1	6	1	7	1												41	6	2	
LA EMPRESA	3	1	5	1	7	1	1	1	5	1	5	1												26	6	1	
MINCA													65	2	53	2	57	2	58	2	53	2	64	2	350	12	17
ANTONIO JOSÉ DE SUCRE	101	3	164	4	142	4	146	4	132	3	129	3												814	21	21	
FRANCISCO JOSE DE CALDAS	53	2					144	4	116	3	119	3	121	3	92	3	50	1	39	1	25	1	21	1	780	22	26
BELLAVISTA	21	1	130	4	115	3																		266	8	8	
GABRIELA MISTRAL	90	3	166	4	201	5	181	5	208	5	230	6	245	6	193	5	189	5	121	3	83	2	66	2	1973	51	61
EL PORVENIR	28	1	40	1	29	1	31	1	36	1	28	1												192	6	7	
VALLE DE RUITOQUE	28	1	34	1	34	1	34	1	24	1	39	1	35	1	46	1								274	8	9	
PALMERAS	10	1	11	1	13	1	8	1	9	1	8	1												59	6	2	
ALSACIA	4	1	7	1	8	1	3	1	1	1	3	1												26	6	1	
ISIDRO CABALLERO													114	3	108	3	318	8	176	4	291	7	99	3	1106	28	36
LA CASTELLANA	53	2	96	3	107	3	114	3	113	3	121	3												604	17	17	
FUNDESAN	55	2	74	2	74	2	98	3	102	3	78	2												481	14	14	
FE Y ALEGRÍA	62	2	71	2	90	3	74	2	69	2	70	2	289	8	109	3								834	24	28	
LAS VILLAS	61	2	110	3	100	3	84	2	102	3	98	3												555	16	16	
JOSE ANTONIO GALAN			33	1					284	7	226	6	279	7	167	4	191	5	67	2	155	4	31	1	1433	37	36

MARY LUNA SANTOS	152	5	281	7	284	8	245	6																	962	26	26
JOSE ELIAS PUYANA													264	7	399	9	473	11	368	8	461	11	308	8	2273	54	71
MANUELA BELTRAN	115	4	128	3	116	3	123	3	150	4	200	5	236	6											1068	28	31
HELECHALES	2	1	20	1	7	1	4	1	8	1	3	1													44	6	2
JOSEFA DEL CASTILLO	58	2	37	1	70	2	75	2	72	2	61	2													373	11	11
EL PROGRESO	25	1	33	1	33	1	38	1	46	1	41	1													216	6	6
METROPOLITANODEL SUR													316	7	369	9	347	9	308	7	259	7	204	5	1803	44	64
SANTA ANA	95	3	153	4	140	4	146	4	144	4	135	4													813	23	23
EL DORADO	29	1	42	1	39	1	40	1	60	2	40	1													250	7	7
FLORICCE	70	2	115	3	108	3	111	3	119	3	120	3													643	17	18
VICENTE AZUERO													359	7	372	8	310	7	334	7	302	7	216	6	1893	42	61
JUAN PABLO I	74	3	93	3	104	3	107	3	149	4	112	3													639	19	20
ANDRES BELLO	88	3	106	3	111	3	116	3	104	3	112	3													637	18	18
RIO FRIO	26	1	40	1	30	1	27	1	55	2	35	1													213	7	7
RAFAEL POMBO	58	2	106	3	76	2	99	3	90	2	114	3	116	2	92	2	90	2	84	2	77	2	582		1584	25	33
SANTA TERESITA			1	1							1	1	10	1	33	1	29	1	23	1	4	1	3	1	104	8	5
JOSE ELIECER GAITAN	18	1	17	1	25	1	17	1	19	1	12	1	25	1	15	1	17	1	19	1	3	1	3	1	190	12	6
PARROQUIAL SANTA LUCIA	15	1	24	1	16	1	11	1	9	1	9	1	14	1	6	1	10	1	9	1					123	10	5
COLEGIO ANDALUCIA	5	1	8	1	8	1	9	1	10	1	14	1	11	1	7	1	6	1	8	1	11	1	4	1	101	12	5
COL. SANTA ISABEL DE HUNGRIA	3	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	9	1	6	1	14	1	14	1	12	1	13	1	82	12	4
COL. COOP. SIGMUND FREUD	72	2	45	1	45	1	53	1	40	1	31	1	36	1	15	1									337	9	11
COL. DIVINA PROVIDENCIA	13	1	16	1	10	1	10	1	3	1	5	1													57	6	2
CARACOLI	62	2	64	2	64	2	80	2	86	2	80	2	56	1	53	1	41	1	33	1	28	1	19	1	666	18	20
MICROEMPREARIAL EL CARMEN									103	3	103	3							115	3	110	3	69	2	500	14	21
JOSE A MORALES	58	2	70	2	77	2	69	2	69	2	71	2													414	12	12
INSTITUTO VILLA LUZ	62	2	71	2	36	1	41	1	67	2	61	2													338	10	10
INSTITUTO EL CARMEN	70	2	77	3	110	3	145	4					193	5	119	3	99	3							813	23	24
VERICUTE	6	1	7	1	8	1	6	1	11	1	11	1													49	6	2

GABRIEL GARCIA MARQUEZ	35	1	121	3	109	3	112	3	122	3	108	3	81	2	76	2	40	1	43	1	31	1	21	1	899	24	27
GONZALO JIMENEZ			8	1					238	6	233	6	398	9	281	7	360	9	254	6	274	7	191	5	2237	56	65
HUMBERTO GOMEZ NIGRINIS			172	5	214	6	254	7																	640	18	18
GARCIA ECHEVERRY	209	7	110	3																					319	10	10
LA CUMBRE	102	3	216	6	287	8	185	5	329	9	41	1	213	5	190	5	75	2	59	2	41	1	41	1	1779	48	53
CARLOS GUTIERREZ GOMEZ			38	1	34	1	148	4			227	6													447	12	12
MADRE DEL BUEN CONSEJO	99	3	103	3	127	4	149	5	154	5	131	4	170	4	140	4	78	2	46	1	38	1	27	1	1262	37	41
DOMINGO SABIO	99	3	138	4	139	4	127	3	116	3	114	3													733	20	20
CASIANO	8	1	16	1	14	1	23	1	12	1	17	1													90	6	4
LOS CAUCHOS	10	1	12	1	15	1	15	1	17	1	11	1													80	6	3
ALTOS DE MANTILLA	13	1	14	1	7	1	10	1	9	1	2	1													55	6	2
LA JUDIA	10	1	7	1	10	1	8	1	6	1	6	1													47	6	2
GUAYANAS	2	1	2	1	5	1	3	1	5	1	2	1													19	6	1
SAN BERNARDO	63	2	97	3	92	3	90	2	114	3	94	2	97	3	130	4	77	2	65	2	47	1	32	1	998	28	34
LA TRINIDAD	47	2	112	2	98	3	112	3	92	2	90	3	71	2											622	17	19
BELENCITO	25	1	39	1	34	1	25	1																	123	4	4
AGUSTINIANO													48	1	47	1	40	1	49	1	47	1	46	1	277	6	6
REINA DE LA PAZ													34	1	47	1	41	1	38	1	41	1	36	1	237	6	6
COLEGIO INTEGRADO SAN JOSE	1	1	10	1	10	1	16	1	9	1	14	1	10	1	15	1	14	1	8	1	7	1	3	1	117	7	4
SINTRAOFICIALES	54	1	44	1	32	1																			130	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>2575</b>		<b>3841</b>		<b>3738</b>		<b>3845</b>		<b>3910</b>		<b>3676</b>		<b>3947</b>		<b>3218</b>		<b>2985</b>		<b>2352</b>		<b>2413</b>		<b>2112</b>		<b>38612</b>	<b>1137</b>	<b>1190</b>

Fuente: Alcaldía Floridablanca, Secretaría de Educación

**Tabla 25:** Instituciones Educativas o Centros Educativos Públicos de Piedecuesta.

Institución Educativa o Centro Educativo Públicos de Piedecuesta	Primaria						Bachillerato						TOTAL ALUMNOS
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
COL DE LA PRESENTACION	0	0	0	0	0	22	34	30	26	22	27	18	179
CENTRO DE ORIENTACION INFANTIL	42	24	16	14	9	4	0	0	0	0	0	0	109
LICEO EL NIÑO Y SU MUNDO	22	13	9	7	12	12	0	0	0	0	0	0	75
LICEO LOS CARIÑOSITOS	10	14	7	8	4	4	0	0	0	0	0	0	47
COLEGIO PSICOPEDAGOGICO MAKARENKO	31	14	8	7	10	9	0	0	0	0	0	0	79
COLEGIO DOMINGO SAVIO	15	5	6	9	17	12	12	11	11	13	10	16	137
COL. PSICOP. CELESTIN FREINET	36	19	24	16	22	22	8	19	18	18	12	16	230
LICEO MODERNO JHON DALTON	13	5	3	0	5	1	0	0	0	0	0	0	27
GIMNASIO CULTURAL CATOLICO "MARIA REINA"	4	4	7	7	0	1	0	0	0	0	0	0	23
INSTITUTO PEDAGOGICO CRECER Y CONSTRUIR	137	52	46	48	43	36	28	27	25	20	0	0	462
COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS	15	11	11	9	2	1	0	0	0	0	0	0	49
LICEO INFANTIL PIEDECUESTA	26	11	8	3	4	0	0	0	0	0	0	0	52
COLEGIO SOL NACIENTE	47	6	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	62
CENTRO DE COMERCIO -	0	0	0	0	0	0	385	324	290	335	302	215	1851
NUESTRA SEÑORA DE LA PRESENTACION	0	181	166	191	152	165	0	0	0	0	0	0	855
JARDIN INFANTIL NACIONAL	213	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	213
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE PIEDECUESTA	137	154	152	168	161	167	210	201	193	165	146	135	1989
INSTITUTO LUIS CARLOS GALAN SARMIENTO DEL SUR	97	149	149	159	160	170	135	116	84	58	58	65	1400
COLEGIO DPTAL. BALBINO GARCIA	0	0	0	0	0	0	281	304	307	269	238	212	1611
CONCENTRACION BALBINO GARCIA	53	104	127	133	153	129	0	0	0	0	0	0	699
CONCENTRACION MARIA AUXILIADORA	108	187	163	190	187	184	0	0	0	0	0	0	1019
COLEGIO HUMBERTO GOMEZ NIGRINIS	77	113	105	170	154	176	200	177	204	154	125	149	1804

COLEGIO MUNICIPAL CARLOS VICENTE REY	0	0	0	0	0	0	181	162	216	179	150	158	1046
CONCENTRACION ESCOLAR SAN CARLOS	60	77	107	106	102	97	0	0	0	0	0	0	549
CONCENTRACION ESCOLAR SAN CRISTOBAL	70	79	90	105	70	78	0	0	0	0	0	0	492
COLEGIO CABECERA DEL LLANO	94	130	103	134	78	121	94	89	84	72	41	33	1073
COLEGIO VICTOR FELIX GOMEZ NOVA	148	136	145	142	151	152	230	203	78	46	35	0	1466
CONCENTRACION FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	120	171	200	224	217	225	0	0	0	0	0	0	1157
<b>TOTAL</b>	<b>1575</b>	<b>1659</b>	<b>1654</b>	<b>1853</b>	<b>1717</b>	<b>1788</b>	<b>1798</b>	<b>1663</b>	<b>1536</b>	<b>1351</b>	<b>1144</b>	<b>1017</b>	<b>18755</b>

Fuente: Gobernación de Santander, Secretaría de Educación

**Tabla 26:** Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Piedecuesta.

Instituciones Educativas o Centros Educativos privados de Piedecuesta	Preescolar	Primaria	Bachillerato	TOTAL ALUMNOS
ASPAEN GIMNASIO SAUCARA		148	168	316
CENTRO DE ORIENTACION INFANTIL	56	256	0	312
COLEGIO ADVENTISTA NAZARETH	5	27	0	32
COLEGIO DE LA PRESENTACION		25	165	190
COLEGIO DOMINGO SAVIO	15	49	73	137
COLEGIO INFANTIL EL RINCONCITO DEL FOYER	78		0	78
COLEGIO JUAN JOSE RONDON	37	84	65	186
COLEGIO PSICOPEDAGOGICO CELESTIN FREINET	36	104	90	230
COLEGIO PSICOPEDAGOGICO MAKARENKO	31	48	0	79
COLEGIO CAMPESTRE AÑOS MARAVILLOSOS EN EL SILOE	46	39	0	85
COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS	27	24	0	51
COLEGIO SOL NACIENTE	45	17	0	62
ESCUELA MADRE CARIDAD		219	0	219
GIMNASIO CULTURAL CATOLICO MARIA REYNA	4	19	0	23
INSTITUTO PEDAGOGICO CRECER Y CONSTRUIR	136	108	100	344
LICEO EL NIÑO Y SU MUNDO	22	53	0	75
LICEO INFANTIL PIEDECUESTA	26	26	0	52
LICEO LOS CARIÑOSITOS	10	37	0	47
LICEO MODERNO JHON DALTON	13	14	0	27
<b>TOTAL</b>	<b>587</b>	<b>1297</b>	<b>661</b>	<b>2545</b>

Fuente: Gobernación de Santander, Secretaría de Educación

**Tabla 27:** Grupo de Cheer Leader de Instituciones Educativas del A.M.B.

NOMBRE DEL COLEGIO	ACROBACIA		POM - POM		DANCE		TOTAL DE PORRISTAS
	EXISTE	#	EXISTE	#	EXISTE	#	
Centro Educativo Cajasan	X	30					<b>30</b>
ACOANDES	X	20					<b>20</b>
Cooperativo Coomultrasan	X	30	X	20			<b>50</b>
La Presentación	X	60	X	60	X	30	<b>150</b>
Nuestra Señora del Tránsito	X	90	X	60	X	20	<b>170</b>
Colombo Italiano	X	30			X	20	<b>50</b>
La Santísima Trinidad	X	40	X	18			<b>58</b>
Divino Niño	X	30	X	20	X	30	<b>80</b>
Americano	X	30					<b>30</b>
Cooperativo Comfenalco					X	20	<b>20</b>
Cooprofesores					X	30	<b>30</b>
Sagrado Corazón de Jesús	X	40					<b>40</b>
Femenino AFELSA	X	30	X	30			<b>60</b>
Nuestra Señora Divino Amor	X	30	X	20	X	20	<b>70</b>
La Merced	X	40	X	30	X	18	<b>88</b>
Santa Teresita del Niño Jesús	X	20			X	20	<b>40</b>
Virrey Solís					X	20	<b>20</b>
La Salle	X	20					<b>20</b>
Nuestra Señora del Rosario	X	60	X	20	X	20	<b>100</b>
Sagrado Corazón de María					X	20	<b>20</b>
Santa Ana	X	30			X	18	<b>48</b>
María Auxiliadora					X	20	<b>20</b>
San Pedro Claver	X	30	X	20	X	15	<b>65</b>
Santa María Maggiore					X	20	<b>20</b>
Instituto Caldas	X	30	X	20	X	20	<b>70</b>

ASPAEN Gimnasio Saucará	X	40	X	20			<b>60</b>
La Quinta del Puente	X	60	X	20	X	20	<b>100</b>
Instituto Santa María Micaela					X	20	<b>20</b>
Cooperativa de CBIA	X	30					<b>30</b>
Colegio Agustiniano	X	30			X	20	<b>50</b>
Reina de la Paz					X	20	<b>20</b>
Gimnasio Cantillana	X	60	X	20	X	20	<b>100</b>
Nuevo Cambridge	X	60	X	30	X	15	<b>105</b>
Corporación Colegio Panamericano	X	50	X	20	X	20	<b>90</b>
Escuela Normal Superior de Bucaramanga	X	50			X	20	<b>70</b>
Fundación Colegio UIS	X	30	X	20	X	15	<b>65</b>
La Presentación (Piedecuesta)	X	30					<b>30</b>
Nuestra Señora del Pilar	X	60	X	40	X	20	<b>120</b>
Técnico Empresarial José María Estévez	X	40					<b>40</b>
José Elías Puyana	X	30					<b>30</b>
Departamental San Juan de Girón	X	25					<b>25</b>
Instituto Gabriela Mistral	X	30					<b>30</b>
Santa María Goretti	X	60	X	40	X	20	<b>120</b>
Departamental Roberto García Peña	X	20					<b>20</b>
INEM	X	30					<b>30</b>
Vicente Azuero	X	30	X	20			<b>50</b>
Escuela Normal Superior	X	40	X	20			<b>60</b>
<b>TOTAL</b>							<b>2634</b>

Fuente: Información procesada por los Autores

En la tabla 28 se muestra los resultados totales de los Centros Educativos del AMB.

**Tabla 28:** Resultados Totales de la Demanda.

ZONA	Preescolar	Primaria	Bachillerato	TOTAL
Institución Educativa o Centro Educativo públicos de Bucaramanga	7275	45148	39662	<b>92085</b>
Institución Educativa o Centro Educativo Privados de Bucaramanga	4268	9688	15554	<b>29510</b>
Institución Educativa o Centro Educativo Privados de Floridablanca		4154	6057	<b>10211</b>
Institución Educativa o Centro Educativo Públicos de Floridablanca	2575	19010	17027	<b>38612</b>
Institución Educativa o Centro Educativo Públicos de Piedecuesta	1575	8671	8509	<b>18755</b>
Instituciones Educativas o Centros Educativos Privados de Piedecuesta	587	1297	661	<b>2545</b>
<b>TOTAL ALUMNOS AMB</b>	16280	87968	87470	<b>191718</b>
<b>PORRISTAS</b>				<b>2634</b>

Fuente: los Autores

Según los resultados arrojados por las bases de datos analizadas podemos concluir que:

Total de Estudiantes del AMB: **191.718** al año.

Total porristas: **2.634** al año.

En el proyecto se hará la presunción de que los Estudiantes del AMB sólo utilizan una prenda deportiva al año, esto con el fin de permitir holgura en dicha demanda al calcularla por defecto.

Asimismo, a partir de la tabla 18 podemos pronosticar la cantidad de prendas utilizadas al año por las integrantes de Cheerleader; estos datos se encuentran en la tabla 29.

**Tabla 29:** Cantidad de prendas por Porrista.

ACTIVIDAD	PRENDAS	
	Cant.	Descripción
ENTRENAMIENTO	2	Camisetas
	2	Pantalónetas bicicleteras en lanilla licrada
PRESENTACIÓN	1	Chaqueta deportiva
	1	Pantalón de sudadera
	1	Camibuso
	1	Pantalónetas bicicleteras en lanilla licrada
	1	Gorra
DEPORTIVO DE LA ACTIVIDAD	1	Top
	1	Trusa manga larga
	1	Falda

Fuente: los Autores

Las prendas utilizadas en promedio por cada una de las porristas son 12 y teniendo en cuenta la población de las mismas concluimos que:

2.634 porristas \* 12 prendas / porristas = **31608** prendas de Porrista al año.

Sumando lo anterior, el mercado potencial asciende a **223.326** al año.

La información adquirida nos demuestra que el mercado demandante de los productos es alto y su proyección es de crecimiento, ya que las instituciones educativas tienden a permanecer en el tiempo, además de que están obligadas a asegurarles a los estudiantes la continuidad escolar.

### **4.2.3 OFERTA**

#### **4.2.3.1 COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA A NIVEL REGIONAL**

La competitividad de la industria Santandereana se divide en tres niveles: local, sectorial e internacional. Nosotros nos especializáremos en la demanda local.

Actualmente en Santander el sector se encuentra fragmentado en medianas, pequeñas, microempresas y pequeños talleres organizados a manera de satélites. La Microempresa se constituye como la base productiva de la región, abarcando el 90,5% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga<sup>20</sup>. El sector confecciones, a pesar de verse afectado, en ocasiones, por los acontecimientos económicos y demás factores del entorno que aminoran su poder y desarrollo a nivel del país, sigue siendo representativo en la región.

#### **4.2.3.2 COMPETITIVIDAD LOCAL**

Analizaremos este tipo de competitividad a través del análisis de la cadena de valor (Porter, 1990). Así destacaremos las actividades más relevantes: se puede

---

<sup>20</sup>Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Actualidad Económica de Santander 2.002, Documento recuperado Agosto 2.002. WEB site: [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

evidenciar a nivel de infraestructura la clara necesidad que se tiene en esta industria de desarrollar una visión industrial, donde la necesidad de desarrollo de pensamiento estratégico y el fortalecimiento de asociatividad a nivel de los diferentes eslabones de la cadena productiva se tornan indispensables.

También se hace necesario apostarle a las actividades de desarrollo tecnológico, (de tecnología y tecnología de información- TI) afectando las diferentes actividades de la cadena de valor ojalá de manera integrada. También es evidente la necesidad de fortalecer la cadena de suministros, con el fin de lograr no solo eficiencia y eficacia a nivel local sino sobre todo lograr con estos conceptos inserción a nivel internacional (Ver Gráfico 8).

#### **4.2.3.3 LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

Tras el análisis de la herramienta de las 5 fuerzas competitivas (Ver Gráfico 9) se puede observar en la gráfica a continuación, se concluye que se requiere tener mejores niveles en el poder de negociación en especial con los proveedores, con los cuales la vinculación eficiente puede dar resultados muy positivos (por ejemplo un abastecimiento mas equilibrado, eficiente y eficaz). Esto tendrá relevante efecto positivo en la relación de la industria con sus clientes, traducido en mejores servicios, con velocidad mayor de respuesta, claridad etc.; en cuanto a la rivalidad competitiva esta es intensa, pero en precios y diferenciación.

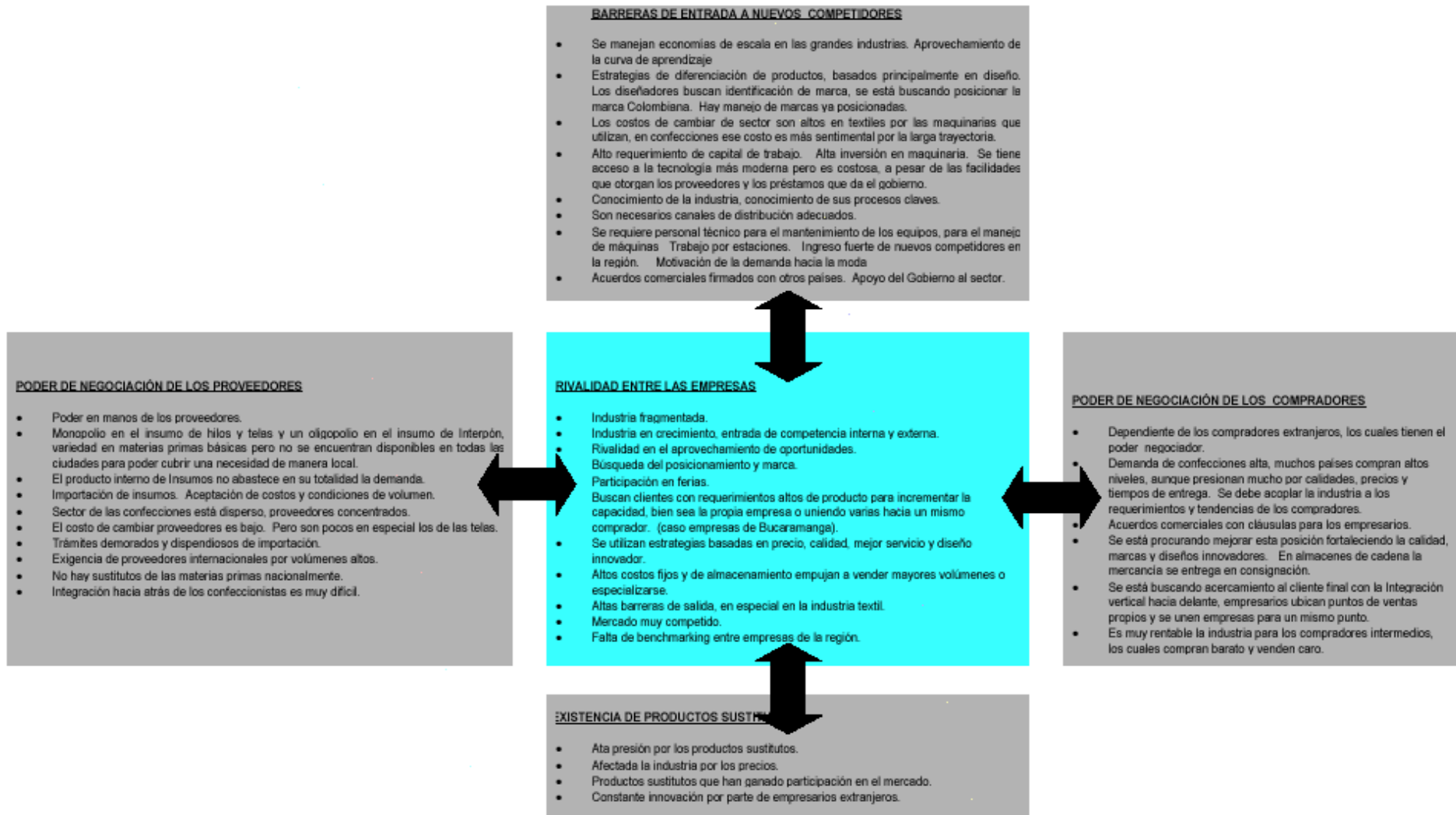
Se hace necesario también que las empresas existentes se unan para hacer más sólida la industria y tener mejor acceso a tecnologías y avances que de manera individual seria muy difícil de conseguir. La industria en general es atractiva y con alto potencial de crecimiento.

**Gráfico 8:** Cadena de Valor Sector Confecciones; Bucaramanga, Santander (Colombia).

<b>INFRAESTRUCTURA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia centralizada en las empresas familiares. Recursos, planta física y maquinaria propias.</li> <li>Solo grandes empresas con Planes de trabajo, paquetes contables sistematizados, Participación en eventos y ferias nacionales e internacionales.</li> <li>Apoyo Gobierno con entidades financieras y organismos internacionales. Incentivos, regulaciones, acuerdos con países.</li> <li>Exigencia de las normas ISO para las empresas exportadoras, por parte de los compradores internacionales.</li> <li>Precio del producto establecido por el cliente externo.</li> <li>Procesos repetitivos en producción generando curva aprendizaje.</li> </ul>					<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información de los proveedores sobre materias primas.</li> <li>Salario mínimo legal.</li> <li>Personal calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación continua y retroalimentación de procesos. Calidad ISO.</li> <li>Personal calificado.</li> <li>Contratación por un año o por tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal calificado.</li> <li>Conocimiento de manejo de mercancía.</li> <li>Cumplir con estándares de empaque y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal calificado.</li> <li>Outsourcing marketing.</li> <li>Alto número vendedores.</li> <li>Pago por comisión y cartera al día.</li> <li>Capacitación constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal calificado.</li> <li>Rapidez en servicio posventa.</li> <li>Salario mínimo legal.</li> </ul>	
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No sistemas información, ni plataformas para estar conectados con sus proveedores.</li> <li>Sistemas para llevar inventarios.</li> <li>Requisiciones de material vía telefónica y fax.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria con TI para producción de prendas y maquinaria especializada.</li> <li>Area de diseño no cuenta con programas actuales como CAT/CAM</li> <li>Búsqueda de tendencias de moda por Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empaque y revisión de calidad manual.</li> <li>El parque automotor para distribución productos no es propio.</li> <li>Facturas elaboradas por el sistema contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción y envío de pedidos vía telefónica y fax (físico)</li> <li>No hay conectividad vendedor comprador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe solamente bases de datos de los clientes.</li> </ul>	
<b>ABASTECIMIENTO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insumos nacionales para mercados que requieran productos Colombianos.</li> <li>Insumos del exterior para Plan Vallejo.</li> <li>Para maquila se usan los insumos importados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria básica AI. proceso productivo.</li> <li>Maquinaria especializada en el exterior.</li> <li>Insumos, repuestos reparación y mantenimiento máquinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de empaques y embalaje de las prendas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tramites importación maquinaria e insumos.</li> <li>Selección mejores proveedores.</li> <li>Recibimiento y almacenamiento insumo.</li> <li>Distribución de los insumos a las diferentes áreas de producción.</li> <li>Verificación de inventarios requerimientos nuevo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso máxima capacidad instalada.</li> <li>Programación manual o sistematizado proceso productivo si es pequeña o grande.</li> <li>Proceso productivo de las prendas. Reportes de producción diario.</li> <li>Controles de calidad en todas las actividades del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de la prenda para ser empacada de acuerdo al mercado que vaya.</li> <li>Revisión de calidad.</li> <li>Distribución y entrega de los productos.</li> <li>Contratación de servicio de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de la empresa por los diferentes medios.</li> <li>Presencia en las tiendas de cadena o puntos de venta propios.</li> <li>Showrooms y desfiles de modas.</li> <li>Participación en eventos nacionales e internacionales.</li> <li>Venta de desperdicios producidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página WEB.</li> <li>Correo electrónico.</li> <li>Líneas de atención al cliente.</li> <li>Instrucciones de manejo de las prendas.</li> </ul>	
	<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO</b>	

Fuente: Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander Colombia, Luz Angela Corzo.

**Gráfico 9: Competitividad sectorial, Fuerzas competitivas.**



Fuente: Luz Angela Corzo, Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander Colombia.

#### 4.2.3.4 LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.

En la industria de confecciones en Bucaramanga, hay diferentes grupos estratégicos, los cuales los hemos dividido en dos rubros: por nivel de ventas (Alto, medio, bajo) y por tipo de producción (maquiladoras y aquellos de marca propia); en el Gráfico 10, se puede apreciar descriptivamente la conformación de dichos grupos y las empresas de destaque.

**Gráfico 10:** Grupos estratégicos Industria de confecciones en Bucaramanga

<b>NIVEL DE VENTAS</b>	<b>ALTO</b>	Creaciones mis bordados	Creaciones Donald Creaciones Bordino C.I. Nilza C.I. Proitexco	Creaciones Mayatex Diseños Sleeping Baby Susy Fashion Baby`s Dress Industrias Chico
	<b>MEDIO</b>	C.R. Fashion Factory C.I. Creaciones mi Nenita Infantiles Flipper Maravillas Infantiles	Industrias Kids Ltda. Confecciones Maracuario Confecciones Morris Creaciones Sauza	Cabaña del Jean Infantiles Ingaparuga Confecciones el Nogal Creaciones Fugga
	<b>BAJO</b>			Confecciones Nury Creaciones Liyen
		<b>MAQUILADORAS</b>	<b>MARCA PROPIA</b>	
		<b>FORMA DE PRODUCCIÓN</b>		

Fuente: Luz Angela Corzo, Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander Colombia.

#### 4.2.3.5 RESUMEN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

Los siguientes elementos inciden en la competitividad del entorno industrial al que pertenece nuestra empresa:

- **Desarrollo de pensamiento estratégico:** Se considera fundamental desarrollar una visión a largo plazo de la industria, aquí es fundamental un intenso programa de sensibilización que conduzca al cambio de mentalidad del empresario para dar respuesta las exigencias del nuevo entorno competitivo. La intención es que la gestión del largo plazo sea la que prime, respecto al enfoque corto placista actual que tienen los empresarios de la región. Este cambio de mentalidad implica construir futuro de la industria de una forma creativa y ojalá conjunta con diferentes actores involucrados. Esta nueva mentalidad abrirá horizontes más claros ante un panorama cambiante, que le ofrecerá la posibilidad de ser competitivo basado en el desarrollo de ventajas competitivas.
- **Asociatividad y Cooperación:** Logrado ese cambio de pensamiento se podrá superar la falta de asociatividad que existe en la actualidad en la región, presentándose con esto un incremento en los niveles de cooperación y de unión entre empresarios. La asociatividad también tendrá un importante impacto en el mayor poder negociador ante sus proveedores e incluso ante sus compradores, consiguiendo reducciones considerables en costos y un aumento notorio en su productividad y competitividad, pues ya en grupo será atractivo para los demás eslabones de la cadena ubicarse en la misma zona, atrayendo no sólo a sectores conexos y de apoyo sino a inversionistas que vean en esta integración posibilidades de lucro, de esta manera se tendrá, entre otros, mayor y mejor acceso a insumos, con mayor rapidez en la entrega y a costos competitivos.

- **Innovación en valor:** Es importante apostarle más a estrategias que contribuyan a generar e innovar en valor. Este enfoque es mas sustentable a largo plazo. (Las estrategias basadas en costos y diferenciación ya no son suficientes para competir en la nueva economía).

Este nuevo planteamiento estratégico, genera mejores oportunidades de negocio, ya que se tendrá como base de la estrategia, la innovación, creatividad (por ejemplo en diseño), flexibilidad (producción satelital) buscando siempre la utilización proactiva de la información y el conocimiento.

- **Capital humano:** los anteriores factores se logran contando con el compromiso de las personas en las organizaciones, son ellos e inclusive su entorno social los que permitirán obtener las ventajas competitivas reales a las empresas. Por esta razón se hace indispensable el brindar las mejores condiciones de desarrollo y de motivación. Reiteramos que la valorización del capital humano y de su conocimiento, es la base de todo esquema competitivo contemporáneo.
- **Tecnología:** es un factor crítico y primordial considerando el ambiente global de los negocios y la tendencia a la conectividad de las empresas. El sector debe considerar seriamente incluir a la tecnología sobre todo de información desde una perspectiva estratégica, a fin de generar valor a partir de ella, de tal manera que le permita crear nuevos negocios, servicios, con mayor velocidad de respuesta y por ende mayor oportunidad. El uso estratégico de la tecnología de información debe también favorecer los procesos de interconexión no solo interno sino externo, por ejemplo con los clientes, los proveedores y el

mercado, que soluciones basadas en el uso intenso de Internet, que implique hasta reconfiguración de modelos de negocios son recomendados, soluciones basados en sistemas integrados de información orientados a PYMES.

#### 4.2.3.6 COMPETENCIA

La oferta presentada por el sector generalmente no es personalizada, ya que los principales competidores son negocios dedicados a la confección de uniformes y que están ubicados dentro del ámbito geográfico de la organización; también se puede mencionar como competencia a las empresas que se dedican a la comercialización y/o fabricación de ropa deportiva, asimismo a las modistas que se dedican a este tipo de subsector, pero esta última por no estar agremiado y ni organizado, es muy difícil estimar con precisión su tamaño.

En las tablas 30 y 31 se mencionaran los competidores directos e indirectos más representativos del AMB.

**Tabla 30:** Competencia Directa de Extreme Class E.U.

<b>ALMACENES DE UNIFORMES</b>	
Alianza Delta Ltda.	Uniformes
Almacén Deportivo Invicto	Ropa y Uniformes
Almacén Deportivo Sport Planet	Ropa
Almacén Mundo Deportivo	Uniformes deportivos
Arte Sport	Uniformes deportivos
Confecciones Aryliz	Uniformes de Diario
Confecciones el Nogal	Ropa y Uniformes de dotación

Confecciones Eslor	Ropa y Uniformes de dotación
Confecciones Mariela Uniformes	Uniformes de diario
Confecciones Pierre Lui	Ropa y Uniformes de dotación
Confecciones Veracruz	Ropa y Uniformes de dotación
Contrasan	Dotaciones
Creaciones Exótica	Ropa casual
Delta D.E.	Dotaciones
Deportes Ltda.	Uniformes deportivos
Deportivos Caribe	Uniformes deportivos
Diseño y Maquila Ltda.	Dotaciones
Dotaciones Empresariales Ruales	Dotaciones
Dotados	Dotaciones
Maly Fashion	Ropa y Uniformes de dotación
Rosy Creaciones	Sastrería
Sastrería Debys	Sastrería
Sergio's Sport	Ropa Deportiva
Sumitec	Uniformes
Uniformes	Uniformes
Uniformes Exclusivos	Uniformes

Fuente: Los Autores.

#### 4.2.4 PRECIOS

Conociendo los costos de producción, los precios manejados por el mercado y la capacidad de pago del cliente, se pueden fijar los precios de venta de nuestros productos.

**Tabla 31:** Competencia Indirecta de Extreme Class E.U.

<b>ALMACENES DE ROPA DEPORTIVA</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>DESVENTAJA</b>
Almacén Deportes Vera Lima	Uniformes deportivos genéricos	Diseños genéricos preestablecidos
Almacén Multideportes	Uniformes deportivos genéricos	Diseños genéricos preestablecidos
Almacén Sport Davis	Ropa deportiva y accesorios	Pequeños Volúmenes, nada de Uniformes
Almacén Sport Mundo	Ropa deportiva y accesorios	Pequeños Volúmenes, nada de Uniformes
camisetas Don Jose	Camisetas	Se especializan en un solo producto
Confección Sudaderas Frenry	Sudaderas y Pantalinetas	Se especializan en un solo producto
Confecciones Surfing	Ropa deportiva	Nada especializado, ropa genérica, Peq. volúmenes
Creaciones Deportivas Mayulin	Ropa deportiva	Nada especializado, ropa genérica, Peq. volúmenes
Deportivos Carvajal	Ropa deportiva y accesorios	Pequeños Volúmenes, nada de Uniformes
Deportivos Fonseca	Ropa deportiva y accesorios	Pequeños Volúmenes, nada de Uniformes
Deportivos Jif	Ropa deportiva y accesorios	Pequeños Volúmenes, nada de Uniformes
Deportivos MontaSport	Ropa deportiva	Nada especializado, ropa genérica, Peq. volúmenes
El mundo de la camiseta	Camisetas	Se especializan en un solo producto
El palacio de la licra	Productos en licra	Se especializan productos solo en licra
El punto de la licra	Productos en licra	Se especializan productos solo en licra
Guevara Sport	productos para patinaje	Se especializa en productos para patinaje
Ada Sport	Productos en licra	Se especializan productos solo en licra
La bodega de la licra	Productos en licra	Se especializan productos solo en licra
La tienda de las licras	Productos en licra	Se especializan productos solo en licra
Maratónik Tienda Deportiva	Ropa deportiva y accesorios	Nada especializado, ropa genérica, Peq. volúmenes
Milenium store	Ropa deportiva y accesorios	Nada especializado, ropa genérica, Peq. volúmenes
Sportihg	Ropa deportiva	Nada especializado, ropa genérica, Peq. volúmenes

Fuente: Los Autores

En la tabla 32 se encuentran detallados, los rangos de los Precios de Venta de los diversos uniformes del porristas.

**Tabla 32:** Rango de Precios de Ventas de Uniformes de Cheerleader.

<b>UNIFORMES DE CHEERLEADER</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD DE UNIFORMES</b>	<b>RANGO PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>
ENTRENAMIENTO	2	Cada uniforme Desde \$15.000 hasta \$18.000
PRESENTACIÓN	1	Cada uniforme Desde \$70.000 hasta \$100.000
DEPORTIVO DE LA ACTIVIDAD	1	Cada uniforme Desde \$90.000 hasta \$120.000
BARRAS	1	Cada uniforme Desde \$15.000 hasta \$20.000

Fuente: los Autores.

En el Proyecto se aproximará el valor de los uniformes a un promedio de \$80.000=.

El subgrupo de estudiantes en las Interclases e Intercolegiados generalmente utilizan un accesorio o prenda como distintivo que puede variar desde \$5.000= hasta \$20.000=, estos valores dependen del diseño e insumos utilizados en su producción. En el proyecto se tomará el ejemplo de la gorra con un valor de \$8.000=.

Asimismo los alumnos de últimos niveles generalmente utilizan Busos y Camisetas como distintivo de su generación, igualmente los uniformes deportivos utilizados por todos los estudiantes están constituidos por diversas prendas deportivas.

En el tabla 33 se resumirá las prendas que serán utilizadas para calcular el rendimiento financiero del proyecto así como los Precios de Venta estimados para tales productos.

**Tabla 33:** Precios de Ventas de los Productos de Extreme Class

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	22.000
PANTALONETAS	18.000
BUSOS	30.000
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	80.000
GORRAS	8.000

Fuente: los Autores.

Debemos también tener en cuenta la evolución de los precios a través del tiempo para de esta manera poder asegurar la compra de nuestros artículos a futuro, y para esto podemos utilizar datos secundarios como los siguientes:

#### **4.2.4.1 INFLACIÓN POR CIUDADES**

Es el resultado de la encuesta mensual aplicada por el DANE en las principales Áreas Metropolitanas del país para el calculo del índice de precios al consumidor.

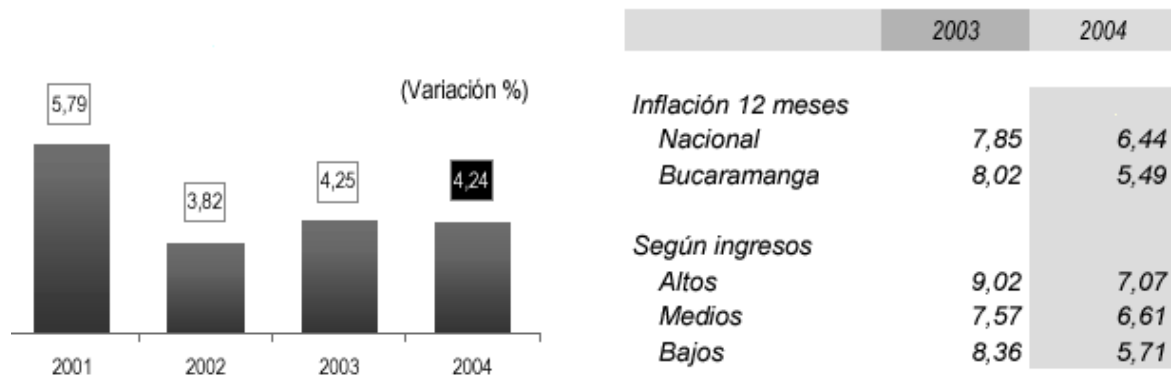
En la tabla 34 se puede observar la variación del IPC hasta abril del 2004 y en el Gráfico 11 se muestra en detalle la Inflación del AMB; en ellos se muestra que aunque Bucaramanga presentó una reducción su IPC sigue siendo uno de los más altos del país.

**Tabla 34:** Variación porcentual del IPC

Ciudad	Abril 2003		Abril 2004		Diferencia	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Pasto	2,02	3,94	1,17	4,30	▼ -0,85	▲ 0,36
Manizales	1,01	4,11	0,92	3,55	▼ -0,09	▼ -0,56
Barranquilla	1,56	4,96	0,81	3,88	▼ -0,75	▼ -1,08
Villavicencio	1,45	5,42	0,62	3,55	▼ -0,83	▼ -1,87
Cartagena	1,46	5,58	0,59	4,35	▼ -0,87	▼ -1,23
Pereira	0,94	4,54	0,58	3,58	▼ -0,36	▼ -0,96
Neiva	0,85	3,92	0,58	3,56	▼ -0,27	▼ -0,36
<b>Bucaramanga</b>	1,11	4,25	<b>0,56</b>	<b>4,24</b>	▼ -0,55	▼ -0,01
Cúcuta	1,55	4,51	0,45	2,27	▼ -1,10	▼ -2,24
Medellín	0,86	5,47	0,41	4,07	▼ -0,45	▼ -1,40
<b>Total nacional</b>	1,15	4,56	0,46	3,57	▼ -0,69	▼ -0,99

Fuente: DANE, la diferencia Año se refiere al año corrido.

**Gráfico 11:** Inflación en Bucaramanga (Abril año corrido).



Fuente: DANE.

#### 4.2.4.2 INFLACIÓN POR GRUPOS

Es el resultado de la encuesta mensual aplicada por el DANE en el Área Metropolitana de Bucaramanga para el cálculo del Índice de Precios al

Consumidor, discriminado por los grupos de gasto que componen la canasta familiar.

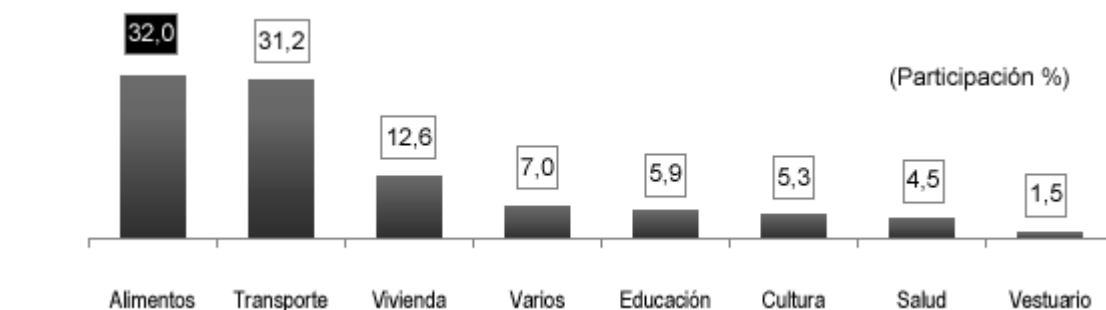
En la tabla 35 se puede observar la variación del IPC de los grupos hasta abril del 2004 y en el Gráfico 12 se muestra en detalle en el AMB; se muestra que en Bucaramanga el IPC correspondiente al vestuario aumentó con respecto al año anterior, pero sigue siendo menor con respecto al presentado por el país.

**Tabla 35:** Variación porcentual del IPC descrita por Grupos

Grupos	Abril 2003		Abril 2004		Diferencia	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Alimentos	2,24	3,61	0,60	4,44	▼ -1,64	▲ 0,83
Vivienda	0,78	2,79	0,49	2,04	▼ -0,29	▼ -0,75
Vestuario	-0,26	0,27	0,59	1,13	▲ 0,85	▲ 0,86
Salud	0,67	5,55	0,63	4,31	▼ -0,04	▼ -1,24
Educación	0,01	3,92	-0,03	4,99	▼ -0,04	▲ 1,07
Transporte	0,88	8,59	0,41	7,63	▼ -0,47	▼ -0,96
Esparcimiento	0,62	5,45	1,02	5,90	▲ 0,40	▲ 0,45
Otros	0,39	4,40	1,19	4,26	▲ 0,80	▼ -0,14

Fuente: DANE, la diferencia Año se refiere a año corrido.

**Gráfico 12:** Participación por Grupos a la Inflación en el AMB (Abril año corrido 2004).



Fuente: DANE.

### **4.3 ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

En un nuevo negocio es fundamental la planeación de la distribución administrativa que permita la estructuración adecuada para cada una de las áreas y niveles; de forma que se cuenten con herramientas de gestión. En este estudio se expondrá la organización planeada de la empresa comenzando en su interior y siguiendo con su proyección hacia el entorno.

Es sabido que en una empresa puede presentarse conflictos dentro de un ambiente laboral, pero el nivel de estos dependen de que tan estructurado y definido este todo el sistema organizacional; por tal razón se deben diseñar mecanismos que cumplan una función preventiva hacia las situaciones posiblemente responsables.

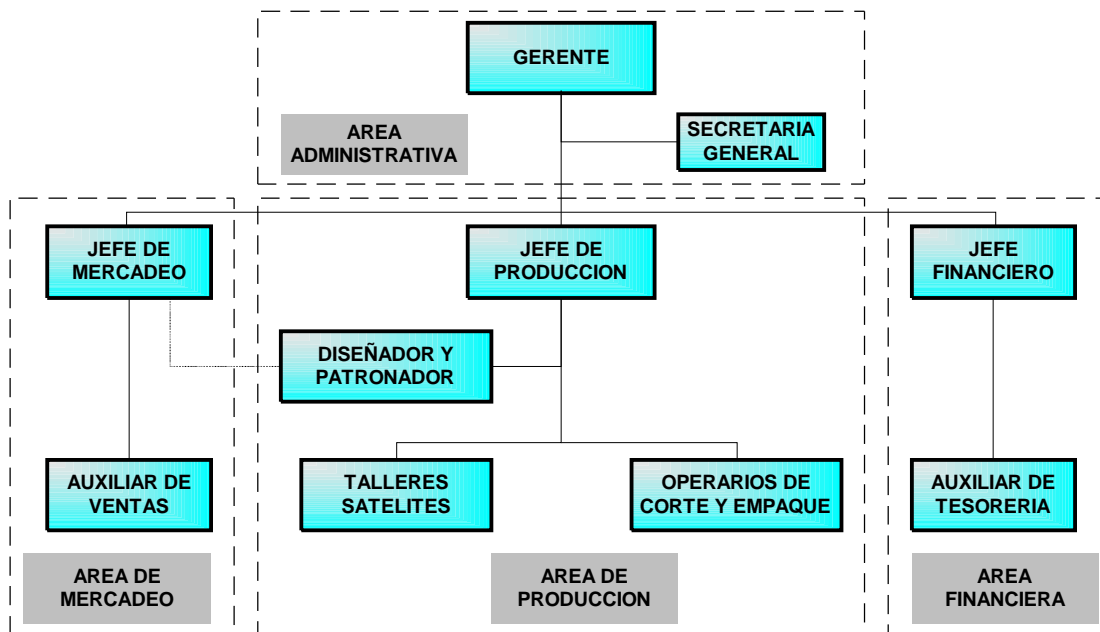
Lo anterior se presentará por medio de la especificación y definición de funciones, asignación de responsabilidades, delimitación de autoridad, identificación de canales de comunicación y de distribución, definición de reglas de reclutamiento, construcción de condiciones para lograr una efectiva relación con el cliente, entre otros.

A continuación se detallará lo antes mencionado, empezando por mostrar la estructura organizacional a través de un organigrama, posteriormente se especificarán las funciones y procedimientos que se llevarán a cabo en cada una de las áreas de Extreme Class, y se hará una descripción general del proceso principal.

### 4.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de estructurar la empresa se desarrolló el siguiente Diseño Organizacional el cual consta de cuatro áreas que son: Área Administrativa, Área de Mercadeo, Área de Producción y Área Financiera, dentro de las cuales existen diversos niveles jerárquicos; esta disposición se basó en las necesidades analizadas para una empresa del sector de las confecciones que utiliza un sistema satelital. En el Gráfico 13 se muestra la Estructura Organizacional de Extreme Class.

**Gráfico 13:** Estructura Organizacional de Extreme Class.



Fuente: Los Autores

#### 4.3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA ÁREA

Se hará una descripción de cada Área, así como las principales labores desempeñadas por cada uno de los cargos. Una exposición más detallada de estos se encuentra en el Manual de Funciones Propuesto, el cual se sitúa en el anexo 7.

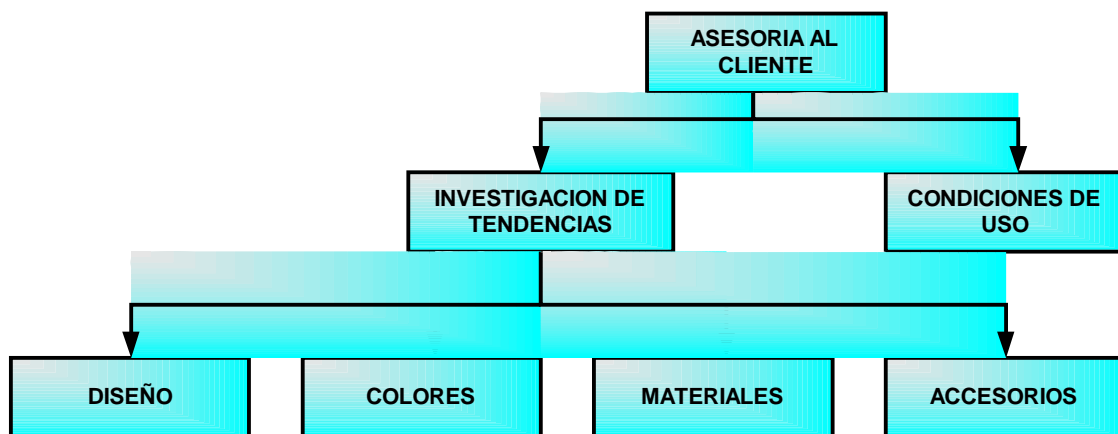
- **Área Administrativa:** El Área administrativa está constituida por el Gerente y su Secretaría; el primero estará encargado de la planeación, la toma de decisiones, la Gestión financiera y Coordinación de las áreas de toda la organización y su remuneración mensual será de \$1'000.000 más prestaciones sociales. El segundo estará encargado de brindar apoyo operativo a las actividades realizadas por el Gerente, la remuneración que le corresponderá será de \$400.000 más prestaciones sociales.
- **Área Financiera:** El Área financiera estará dirigida por el Jefe Financiero, apoyado por un Auxiliar Contable, El primero se encargará de la planeación y coordinación financiera y el segundo tendrá a su cargo el manejo contable. La remuneración mensual del Jefe Financiero será de \$800.000 más prestaciones sociales y el Auxiliar Contable será de \$358.000 más prestaciones sociales.
- **Área de Mercadeo:** El Área de mercadeo será conducida por el Jefe de mercadeo, el cual será el encargado de dirigir y prestar la asesoría al cliente sobre la actualización del producto en cuanto a tendencias en diseño, colores, materiales y accesorios, con base en los resultados de las investigaciones realizadas por este y por el Diseñador, también se encargará de desarrollar todo el proceso de transporte desde la materia prima hasta el producto

terminado y por último dirigirá los diferentes contactos que se deben realizar con los clientes, para poder determinar las características generales de la prenda o accesorio que se le va a confeccionar.

Todas las acciones antes mencionadas serán apoyadas por un auxiliar de ventas, el cual también tendrá funciones de mensajería en general. Vale la pena resaltar, que el cargo de operario – mensajero tiene como requisito imprescindible que el candidato posea vehículo propio para su transporte, como una motocicleta. La remuneración mensual del Jefe de Mercadeo será de \$800.000 más prestaciones sociales y la del Auxiliar de Ventas será de \$358.000 más prestaciones sociales.

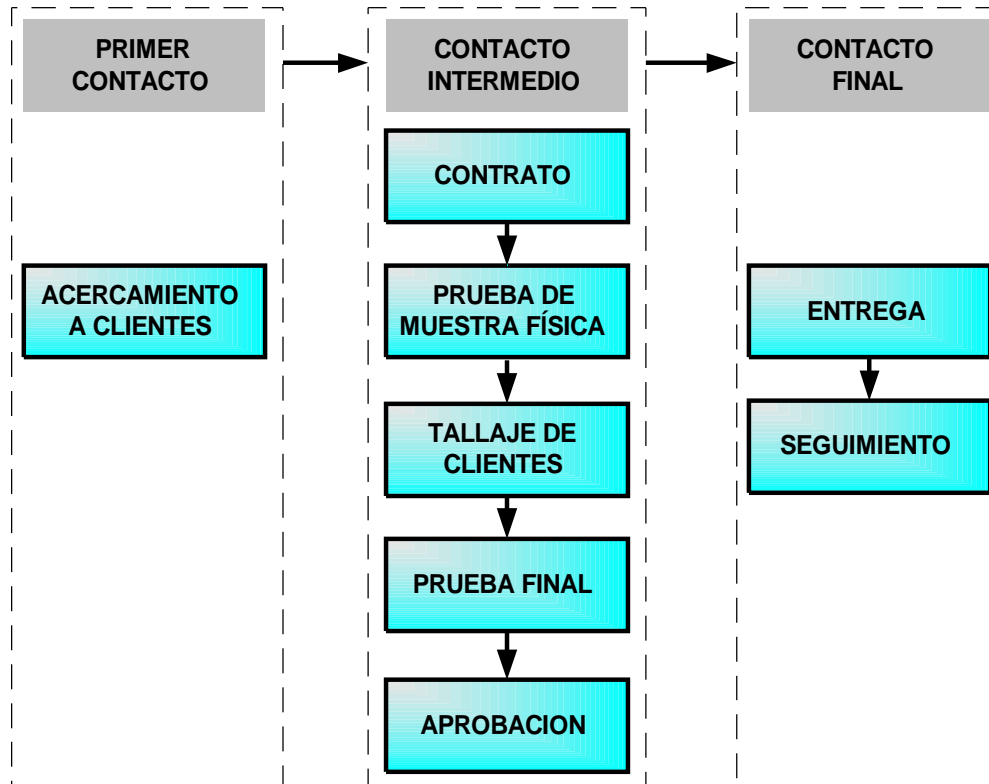
En este departamento se realizan tres actividades generales, las cuales son: Asesoría al cliente, Línea de Contactos con el Cliente y Tipos de Transporte, descritos en los Gráficos 14, 15 y 16.

**Gráfico 14:** Asesoría al Cliente.



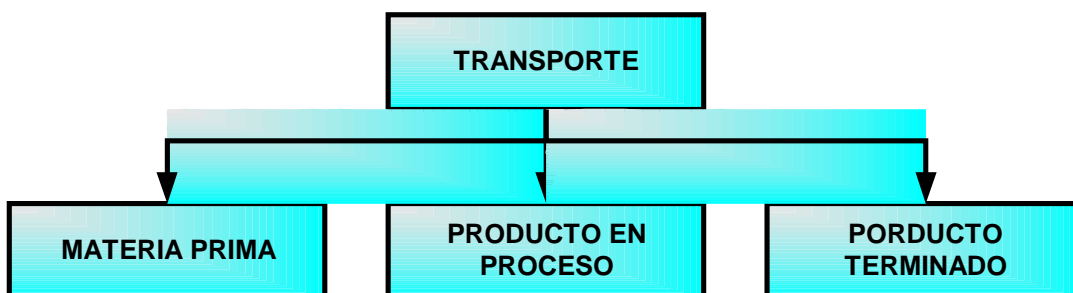
Fuente: Los Autores

**Gráfico 15:** Línea de Contactos con los Clientes.



Fuente: Los Autores

**Gráfico 16:** Procesos de Transporte.



Fuente: Los Autores

- **Área de Producción:** El Área de Producción es guiada por el Jefe de Producción, el cual está encargado de organizar y dirigir directamente las diferentes actividades ejecutadas al interior de la misma, así como coordinar las labores realizadas al exterior pero que son necesarias para culminar el proceso productivo; este devengará \$800.000 más prestaciones sociales. Esta Área está dividida en tres secciones principales que son: Diseño, Coordinación de corte y empaque y Gestión de Talleres Satélites.

La sección de diseño está compuesta por un Diseñador el cual estará encargado de diseñar las colecciones de la empresa, además de apoyar al Área de Mercadeo en las investigaciones realizadas para definir las diferentes tendencias; este devengará por diseños, molduras y patronaje de cada prenda. La Coordinación de corte y empaque es realizada por el Jefe de Producción; esta sección estará compuesta por dos operarios quienes realizan labores de corte y empaque; cada uno tendrá un salario de \$358.000 más prestaciones sociales.

La sección de Gestión de Talleres está dirigida por el Jefe de Producción y en ella se encuentra los Talleres Satélites (Sociedades Colectivas de Trabajo); el primero administrará y organizará el flujo de trabajo hacia los Talleres Satélites y realizará la evaluación de los mismos por medio de indicadores. Los segundos son Sociedades Colectivas de Trabajo que le prestan los servicios de ensamble y despeluce a la empresa cumpliendo con requisitos de calidad previamente establecidos; sus ingresos dependerán de la capacidad de producción de cada uno de ellos.

- **Talleres satélites:** Los talleres satélites estarán ubicados en el barrio LA CUMBRE, a estos se les construirá un modelo de Sociedad Colectiva de Trabajo, inicialmente se buscará aproximar los talleres al modelo por medio de capacitaciones que permitan su asimilación y les dé herramientas para mejorar sus condiciones organizacionales y la planeación de su producción.

Los integrantes del taller realizan su labor de confección según las actividades para las cuales han sido seleccionadas y a la capacidad y especialidad demostrada en las diversas operaciones o prendas. Los talleres están constituidos internamente de la siguiente forma: una ensambladora, que es la encargada de la dirección y coordinación de las labores; y los operarios, los cuales se dedican a realizar operaciones en la máquina fileteadora, plana y collarín, así como el despeluce y planchado de las prendas terminadas.

Los procesos serán estandarizados con el fin de garantizar el nivel de calidad de la confección, independientemente de cuál es el taller que se esté contratando. La asignación a cada uno de los talleres se determinará según las tareas que estos realizan.

La capacidad en el proceso de ensamblado puede ser ampliada con talleres satélites adicionales, ubicados en la zona metropolitana, que previamente pertenezcan a una base de datos de la organización; estos talleres deben contar con las condiciones necesarias y cumplir con los estándares de calidad usados en la elaboración de los productos de Extreme Class.

#### **4.3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO GENERAL**

En el proceso productivo general existen diversos momentos de verdad (tanto con el cliente interno como externo); estos necesitan ser conocidos y diferenciados, de forma que puedan ser aprovechados en beneficio de la organización. Para lograr lo anterior se requiere empezar por entender las actividades principales realizadas al interior del proceso.

Se empieza con un contacto inicial hacia el cliente que permita un acercamiento preliminar (Ver Gráfico 15); posteriormente se inicia una interacción con este y se le brinda la asesoría necesaria sobre las principales tendencias en diseño, colores, materiales y accesorios, así como las condiciones de uso de las prendas, este proceso se describe en el Gráfico 14.

A continuación se observa la decisión de compra tomada por el cliente, si la decisión tomada es positiva, se inicia un contacto intermedio con este al realizar la firma del contrato y se sigue con el proceso productivo, sino, se percibe si esta medida se debe a que se necesita brindar más asesoría con el fin de llegar a un acuerdo o si definitivamente este no está interesado en la compra.

Posteriormente se realiza una muestra física y el tallaje a los clientes, actividad que pertenece al contacto intermedio descrito en Gráfico 15, después se efectúa el patronaje enseguida se realiza la compra y transporte de la Materia Prima requerida (Ver Gráfico 16); y corte de las prendas solicitadas.

En este punto se verifica si el producto requiere estampado o bordado, si no se continúa con el proceso productivo, pero si es así, se envía primero a realizar estas operaciones fuera de la empresa hacia un proveedor de estos servicios (el

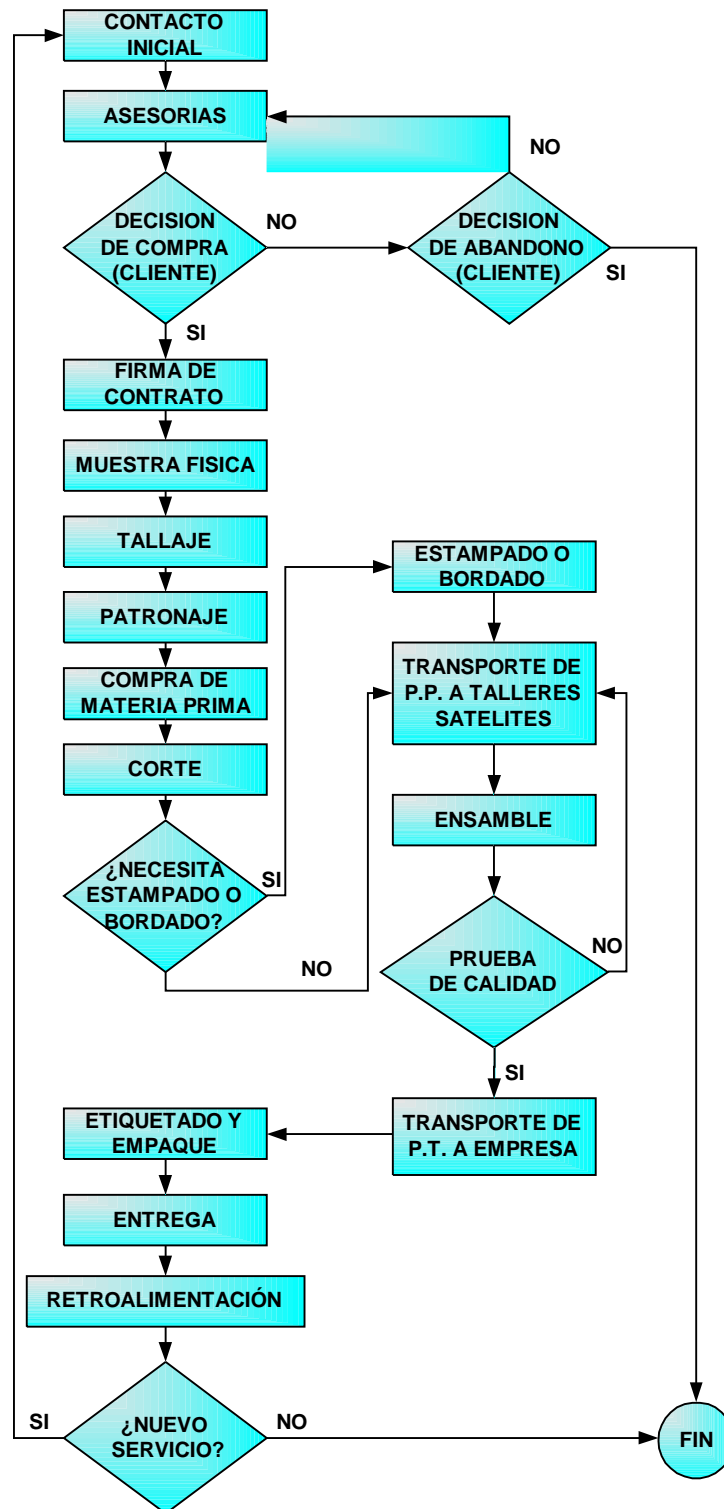
costo de este proceso es un costo global y no requiere materia prima de la empresa para realizarlo).

Seguidamente, se realiza el transporte del producto en proceso a los talleres satélites (Ver Gráfico 16) con el propósito de iniciar el ensamble, despeluce y planchado de las prendas; cuando esta última operación ya se ha realizado, se inspecciona cada una de las prendas, con el fin de garantizar la calidad de las mismas (Ver Gráfico 15).

A continuación se transportan las prendas hacia la empresa (Ver Gráfico 16) con el fin de realizar el proceso de etiquetado y empaque del producto terminado, posteriormente se realiza la entrega a los clientes y si se requiere se realizan los ajustes correspondientes a las prendas para lograr una mayor satisfacción.

Después se desarrolla retroalimentación y seguimiento de la aceptación hacia el producto (Ver Gráfico 15); finalmente se analiza si este cliente puede requerir un nuevo servicio, si es así se inicia de nuevo el proceso, sino este llega a su culminación; la descripción descriptiva de lo anteriormente expuesto se encuentra en el Gráfico 17.

**Gráfico 17:** Proceso Productivo de Extreme Class.



Fuente: Los Autores

## **4.4 ESTUDIO LEGAL**

Gracias al convenio del Banco Interamericano de Desarrollo, Cámaras de Comercio y Rama Ejecutiva del estado colombiano se a iniciado un proceso de reducción de tramites para la creación y constitución de empresas, por ello se diseño y publicó la página [www.sintramites.com](http://www.sintramites.com) para la cámara de comercio de Bucaramanga que permite de una manera rápida y eficiente algunos pasos para dicha constitución.

### **4.4.1 GESTIONES PARA CONSTITUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA COMERCIAL**

#### **4.4.1.1 REUNIR LOS SOCIOS PARA CONSTITUIR LA SOCIEDAD. (PERSONAS JURÍDICAS)**

Dentro de los diferentes tipos de sociedades existentes del código del comercio, consideramos que la empresa unipersonal es la que mas se asemeja a las necesidades y expectativas del proyecto. De acuerdo con el derecho mercantil la empresa unipersonal es aquella establecida por una persona natural o jurídica que reúne las calidades para ejercer el comercio, esta novedosa figura introducida por la ley 222 de 1995 favorece las nuevas tendencias en materia de reducción de responsabilidad de los agentes del comercio, sin necesidad de acudir a la constitución de sociedades de papel donde no existe el animus societatis y donde el control, manejo y beneficios de la sociedad esta en cabeza de uno solo de los socios que es el que realmente desea operar en el tráfico comercial pero graduando su responsabilidad.<sup>21</sup> La Empresa Unipersonal una vez inscrita en el

---

<sup>21</sup>Nuevo Código del Comercio, edición actualizada, Decreto 410 de 1971. y legislación complementaria.

Registro Mercantil, forma una persona jurídica independiente del empresario que la constituya.

La constitución de la Empresa Unipersonal es solemne, es decir que debe efectuarse por escrito, bien sea a través de documento privado o por escritura pública. Cuando se aporten a la Empresa Unipersonal activos, cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa unipersonal, deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Cuando por virtud de la cesión o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegare a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse a sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis meses siguientes a la inscripción de aquella en el Registro Mercantil, se elaborarán los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada. Estos deberán elevarse a escritura pública que se otorgará por todos los socios y deberá inscribirse en el Registro Mercantil. La nueva sociedad asumirá sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la empresa unipersonal.<sup>22</sup>

- Verificar en la Cámara de Comercio de Bucaramanga que no exista un nombre o razón social igual o similar al establecimiento de comercio.

La razón social o nombre escogido por los socios fue EXTREME CLASS E.U. justificado en el estudio de nombre. Este paso se realiza a través de Internet con la ayuda de la página Web anteriormente mencionada.

- Elaborar minuta de constitución de empresa unipersonal y presentarla en la notaría.

Se elabora de acuerdo al artículo 72 de la 222 de 1995 (ver anexo 8).

---

<sup>22</sup> Código del comercio Art. 81 ley 222/95.

- Empresas Unipersonales: Inscribir el documento privado o escritura pública ante notaría o ante el secretario de la Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Matricular e inscribir la sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, requisitos:
  - Presentar la segunda copia de la escritura pública.
  - Diligenciar formulario de Matrícula Mercantil para establecimientos de comercio.
- Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- Obtener el Certificado de Existencia y Representación Legal.
- Se debe tener en cuenta renovar anualmente, antes del 31 de marzo de cada año, las matrículas mercantiles de las personas naturales, jurídicas y de los establecimientos de comercio.

#### **4.4.1.2 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

Las Gestiones de Orden Nacional se realizan en Gestiones 1- 4 en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN ([www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)) en la Calle 36 No.14-05 y en los teléfonos: 6335937-6337601.

- Solicitar formulario de Registro Único Tributario (RUT).
- Solicitar el Número de Identificación Tributaria (NIT): Deben llevar fotocopia de la cédula de ciudadanía y certificado de Cámara de Comercio, no mayor a 3 meses de su solicitud. Las personas jurídicas deben presentar fotocopia de la

cédula de ciudadanía del representante legal y certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (no mayor a tres meses de su solicitud).

- Inscribir la sociedad en el Registro Único Tributario (RUT), como responsable del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Requisitos:

Diligenciar formulario en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Régimen Simplificado.

- Establecer si es o no agente retenedor.

#### **4.4.1.3 OBLIGACIONES DE FUNCIONAMIENTO**

- Solicitar el concepto del uso del suelo en cualquiera de las curadurías urbanas de Bucaramanga (Valor: \$99.707) Calle 36 12-19 oficina 307, teléfono: 6424542.
- Solicitar el concepto de bomberos (anual).  
Establecimiento nuevo: \$18.000  
Impuesto de industria y comercio + \$8.000
- Obtener gratuitamente el concepto sanitario.

#### **4.4.1.4 SEGURIDAD LABORAL**

- Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesional (Privada o ISS).

- Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- Inscribirse a una caja de Compensación Familiar [Pagar ICBF (3% del valor de la nómina), SENA (2%), y Cajas de compensación familiar (4%)].
- Inscribirse a un programa de seguridad industrial .
  - Elaborar reglamento de trabajo, ante el Ministerio de trabajo.
  - Elaborar reglamento de higiene.
- Inscripción a programa de salud ocupacional.

#### **4.4.2 EMPRESA UNIPERSONAL**

Las características de una empresa unipersonal son:

- La empresa unipersonal es la destinación de una parte de los activos de una persona natural o jurídica a la realización de una o más actividades de carácter mercantil.
- El constituyente de la empresa unipersonal responde hasta por el monto de su aporte, pero deberá responder por la totalidad de las obligaciones tributarias de la empresa.

- La administración de la empresa unipersonal esta a cargo del constituyente, quien a su vez puede delegarla en un tercero.
- La empresa deberá adoptar cualquier tipo de sociedad comercial cuando llegue a pertenecer a dos o más personas.
- El aporte de capital deberá hacerse al momento de constitución de la sociedad.
- El titular de la empresa unipersonal no podrá contratar con ésta, ni con otras empresas del mismo tipo de que él sea titular.

En la tabla 36 se muestran las Empresas Unipersonales constituidas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

**Tabla 36:** Empresas Unipersonales Constituidas Matriculadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Año En Curso).

<b>Actividad Económica</b>	<b>Abril 2003</b>	<b>Abril 2004</b>	<b>Variación %</b>
Comercio	35	32	-8.6
Act. Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	24	8	-66.7
Industria Manufacturera	6	7	16.7
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	21	7	-66.7
Intermediación Financiera	0	7	-
Construcción	7	5	-28.8
Otras Actividades de servicios comunitarios personales	3	5	66.7
Otras actividades	14	9	-35.7
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>80</b>	<b>-27.3</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga; Año corrido; Número de Empresas

#### **4.4.3 CONTRATOS MERCANTILES**

Los Contratos Mercantiles, constituyen por excelencia el instrumento predominante en la empresa como actividad económica organizada, para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, generadora a su vez de una actividad mercantil en la que intervienen comerciantes, bienes mercantiles y un sinnúmero de operaciones comerciales.

Todo profesional que incida de una u otra forma en los elementos clásicos de la empresa debe estar en capacidad de entender e interpretar el comportamiento de los mismos y sus principales interrelaciones, para su apropiado manejo y proyección, de tal forma que tenga pleno conocimiento y visión de los efectos que causará cuando trabaje con éstos, según el campo de su especialidad.

#### **4.4.4 CONTRATO DE FABRICACIÓN**

Este documento permite la relación de fabricación entre la empresa y los talleres satelitales de producción por medio de un contrato en el que las dos partes salen beneficiadas.

Este contrato es atípico, pues no se encuentra expreso en la ley pero es necesario incluir una minuta ya que es uno de los negocios que se efectúa con mayor frecuencia en la actualidad, se puede entender por este contrato a través del cual una persona utiliza la capacidad de otra para superar los problemas que supone alguna etapa del proceso productivo.

En el contrato de fabricación existen dos obligaciones la primera, obligación de hacer, a cargo del fabricante; la otra, obligación de dar, asumida por el ordenante como contraprestación de los bienes que elabora el fabricante (Ver anexo 9).

#### **4.4.5 CONTRATO DE SUMINISTRO**

Por medio de este contrato se mantiene una relación con nuestros proveedores y en ocasiones con otras empresas de las que podamos requerir de sus productos o servicios complementarios para la realización objetivo comercial.

El Contrato de Suministro es aquel en el que una parte se obliga para con otra, a cambio de una contraprestación, a cumplir a favor de otra, en forma independiente, prestaciones periódicas o continuadas de cosas o servicios<sup>23</sup>. Es un contrato bilateral, oneroso y consensual, de ejecución sucesiva. La ventaja de pactar en contrato el precio, es la posibilidad de invocar, por una u otra parte, la revisión por circunstancias imprevistas.<sup>24</sup> (Ver anexo 10).

#### **4.5 ESTUDIO TÉCNICO**

Tomando como base la información obtenida en estudio de mercados y según los objetivos del proyecto; en este capítulo se determinaran los requerimientos de materia prima, mano de obra directa e indirecta, maquinaria, instalaciones.

---

<sup>23</sup> Código del comercio Atr. 968

<sup>24</sup> Código del comercio Atr. 868 y 970

#### 4.5.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.

El problema de selección del tamaño, escala o capacidad se refiere a la decisión en cuanto volumen óptimo de producción del proyecto por periodo de tiempo.<sup>25</sup>

Tomando como base este concepto se puede decir que el tamaño del proyecto es la capacidad real que éste tiene para satisfacer una demanda insatisfecha según los recursos con los que cuenta.

##### 4.5.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL TAMAÑO DE UN PROYECTO

- **Tamaño de Mercado:** Conociendo el comportamiento del consumidor, se prevé los posibles ociosos y de utilización plena.

En el estudio de mercados se observó que hay una demanda del producto insatisfecha; además existe una limitada oferta directa del producto, lo que permite a la empresa entrar a competir sin ser este una restricción en el momento de calcular las capacidades.

- **Capacidad Financiera:** Inicialmente el proyecto no requiere de grandes inversiones debido a su estructura satelital y al apalancamiento por parte de los clientes con el pago del 50% del valor del producto en el momento de la realización del contrato y el 50% restante en la entrega a conformidad de las prendas, de esta manera se obtiene la suma de dinero suficiente para iniciar y culminar el ciclo de producción.

---

<sup>25</sup>Vargas Mantilla Jorge Enrique. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Bucaramanga 1987.

- **Disponibilidad de insumos materiales:** Las materias primas necesarias para la elaboración de los productos se consiguen generalmente en el AMB manteniendo la calidad, volúmenes, colores y precios para la producción.

Si por alguna razón las materias primas no se encuentran en Bucaramanga, se utilizará proveedores externos como Pat Primo, Lindalana, Fibra Tolima y Colteger que tienen representantes en la ciudad, lo que garantizará en un plazo de tres días hábiles la materia prima en la empresa, de manera que este factor no es limitante para el proyecto.

- **Transporte:** Existen buenas vías terrestres entre Bucaramanga – Bogotá, Bucaramanga – Medellín y Bucaramanga – Tolima, con lo que se facilita el transporte de las materias primas e insumos para la producción, además no hay problemas para la adquisición, ya este se hace de forma directa por vía telefónica o por medio de un representante de las compañías proveedoras en la ciudad. El costo de este transporte es asumido en su totalidad por la empresa proveedora.

Para la producción y comercialización de los productos tampoco hay inconvenientes de transporte, ya que las vías del AMB están en buen estado, y las distancias dentro de la ciudad no son demasiado representativas para considerarlas un inconveniente.

#### **4.5.2 CAPACIDAD DEL PROYECTO**

Para determinar la capacidad de producción y por tanto los requerimientos de maquinaria, materias primas y mano de obra, resulta imprescindible conocer los tiempos de elaboración de cada prenda; así como los tiempos por estación de trabajo, los cuales se presentan en la Tabla 37 y 38 respectivamente.

**Tabla 37:** Tiempos de fabricación de las prendas deportivas básicas en minutos.

PROCESO	MÁQUINA	PRODUCTO BÁSICO				
		Buso	Falda	Camiseta	Pantalóneta	Pantalón Sudadera
Extendido	Mesa de Corte	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
Moldura	Mesa de Corte	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Trazo de Molde	Mesa de Corte	0.60	0.60	0.50	0.40	0.60
Corte	Mesa de Corte	0.80	2.50	0.70	0.50	2.50
Cerrar Bolsillo	Fileteadora	0.70	0.00	0.00	0.70	0.70
Pegar Bolsillo	Fileteadora	1.50	0.00	0.00	1.50	1.50
Cerrado	Fileteadora	4.00	5.00	5.00	3.50	5.00
Suspensorio	Fileteadora	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
Pegar Suspensorio	Fileteadora	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00
Pegar Resorte	Fileteadora	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
Cuellos	Fileteadora	0.90	0.00	1.30	0.00	0.00
Puños	Fileteadora	1.30	0.00	2.30	0.00	0.00

Broches	Maquina Manual	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Armar y Pegar Pretina	Maquina Plana	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00
Pegar Cierre	Maquina Plana	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00
Pisar Costuras	Maquina Plana	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Bordes	Collarín	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Coger Doblado	Maquina Plana	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00
Pegar Elástico	Maquina Plana	0.80	0.00	0.00	2.00	4.55
Despeluzar	Mesa de Planchado	2.00	2.50	3.00	1.50	2.50
Planchado	Mesa de Planchado	2.00	2.30	2.00	1.50	2.30
Planchado y Empaque	Mesa de Planchado	1.30	1.30	1.30	1.30	1.30
<b>Tiempos Totales</b>		17.35	20.65	18.55	17.85	24.40

Fuente: SENA

**Tabla 38:** Especificación de tiempo por máquina y puestos de trabajo para cada una de las prendas.

Producto Básico	Fileteadora (min.)	Maquina Plana (min.)	Collarín (min.)	Maquina Manual (min.)	Mesa de Corte (min.)	Mesa de Planchado (min.)
Buso	8.40	1.30	0.50	0.00	1.85	5.30
Falda	5.00	4.50	0.50	1.00	3.55	6.10
Camiseta	8.60	0.50	0.50	1.00	1.65	6.30
Pantalóneta	8.20	2.50	0.50	1.00	1.35	4.30
Pantalóneta sudadera	8.20	5.00	0.50	1.00	3.55	6.10

Fuente: SENA

Los uniformes de porristas se elaboran teniendo en cuenta el número de prendas y la capacidad es medida de acuerdo a esta cantidad.

En este caso la capacidad de la empresa va a estar dada por la prenda de mayor valoración en tiempo durante el proceso de elaboración (24,4 Minutos), que es el pantalón de sudadera.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos de una manera disminuir la incertidumbre facilitándonos una holgura en caso de pedidos de altos volúmenes evitando así el incumplimiento.

Como consecuencia de esta decisión se podría estar castigando la producción generando capacidad ociosa en el proceso, pero para evitar esta situación, tenemos en cuenta las ventajas que poseemos por medio del sistema satelital, ya que los talleres acoplados a nuestra organización pueden aumentar la cuota recibida a las otras empresas de confección con las que trabajan evitando de esta manera el costo de tiempo ocioso, sin ser esto causa de desvinculación con la empresa.

Así mismo, los tiempos utilizados para la elaboración de las diferentes prendas deportivas, los suplementos por descanso y necesidades personales, se determina el tiempo real laborado.

- **Suplemento por necesidades personales:** Son casos inevitables de abandono del puesto de trabajo.

Según estudios del trabajo realizados por la Organización Internacional de Trabajo (OIT), este suplemento se puede considerar como un 7% del tiempo básico.

- **Suplemento por fatiga:** Contiene una cantidad básica constante que es lo que necesita una persona para trabajar en condiciones normales, según la OIT aproximadamente el 4% del tiempo total básico.

Además contiene una cantidad variable que las autoras y las confeccionistas consideran en un 4% del tiempo básico, puesto que esta labor genera tensión visual y posición fija.

Así tenemos un 15% del tiempo total como suplementos.

#### **4.5.2.1 CAPACIDAD INSTALADA**

La capacidad instalada para el proyecto es el máximo de disponibilidad de recursos para la realización de las operaciones para la empresa, teniendo en cuenta las líneas de producción el eslabón que presenta menor capacidad es el de ensamble, el proceso de ensamble entrega las prendas despeluzadas y planchadas, de este proceso se realizará el estudio ya que es el recurso restrictivo.

Dentro del análisis que se realizó se consideraron habilitados 3 talleres que cumplen con las condiciones iniciales requeridas por el proyecto.

Los talleres están compuestos por:

1 máquina plana.

1 máquina fileteadora cerradora.

1 máquina collarín.

1 máquina 20u.

La tendencia empírica en el sector es el uso de empleados polivalentes que permitan de esta manera desempeñarse en todas las máquinas en determinados casos, aunque se especializan en determinados procesos.

Teniendo en cuenta la anotación anterior, el personal que labora en cada taller es:

1 empleado encargado de cerrar en la maquina fileteadora.

1 empleado encargado de los procesos de la maquina collarín.

1 empleado encargado de la costura en la máquina plana.

1 empleado de labores varias como:

Despeluzado, emparejado, marcado, planchado, doblado entre otras.

El horario trabajado por estos talleres es de 8 horas diarias, durante 6 días a la semana. De esta manera la capacidad instalada mensual es de:

**Capacidad Instalada:** (jornada laboral \*días laborados) \* Semanas al mes \* cantidad de talleres.

**CI = 8(horas / día) \* 6(día / semana) \* 4(semanas / mes) \* 3**

**CI = 576 horas / mes**

En minutos es igual a:

**CI = 34560 Minutos / mes**

#### **4.5.2.2 CAPACIDAD UTILIZADA**

La capacidad utilizada para el proyecto es la fracción del máximo nivel disponible de la Capacidad Instalada disponible para el ensamble de prendas, que realmente se utilizará en el inicio de la operación de proyecto.

Para calcular esta capacidad en un principio se tendrá en cuenta el porcentaje de participación de la organización en la producción de los talleres satélites, este es del 60% además se descuenta también un 15% de suplementos y un porcentaje de eficiencia de 80% que aumentará en las proyecciones en la medida que se capaciten y sean adiestradas en la realización de los procesos de la empresa.

De esta manera la capacidad utiliza será de:

**Capacidad utilizada:** (Capacidad Instalada \* 60% de participación) \* 15% de suplementos \* 80% de eficiencia.

**CU = 34560 (Minutos / Mes) \* 0,6 \* 1,15 \* 0.8**

**CU = 19077.12 Minutos / mes**

Teniendo en cuenta el tiempo de elaboración de una prenda el resultado sería:

**Capacidad Utilizada (en prendas):** CU / tiempo de elaboración de una prenda.

**CU = 19077.12 Minutos / Mes / 24,4 Minutos / Prenda**

**CU = 781 Prenda / Mes** que equivaldrían a 9382 prendas al año.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del estudio del mercado potencial podemos concluir que la participación de Extreme Class E.U. en el sector es del 4.2%.

Extreme Class, ha establecido una estrategia para el fortalecimiento y aumento de sus centros de trabajo, manteniendo la estandarización del nivel de calidad que se le quiere brindar a los clientes.

La estrategia consiste en que cada satélite tenga un aprendiz que posea conocimiento técnico previo, durante un año será capacitado en el taller bajo los principios de calidad establecidos por la empresa. El aprendiz asimilará los conceptos y al final del año, existirán 3 aprendices preparados para ensamblar prendas de excelente calidad y pueden conformar su propio taller, el futuro satélite podrá prestar sus servicios el siguiente año a la empresa. De esta forma al finalizar los cinco años, tendremos cuatro nuevos talleres que nos permitirán cubrir una mayor porción del sector y cumplir con nuestras metas de posicionamiento en el mercado.

En cuanto a la financiación de los equipos necesarios para la conformación de cada satélite, la empresa ejercerá intermediación para lograr convenios que permitan a las aprendices por medio de su E.A.T. obtener microcréditos conforme al modelo social preestablecido, de forma que se les brinden todas las facilidades para emprender su propio negocio, logrando así unas relaciones mutuamente beneficiosas entre la mano de obra y Extreme Class.

Eso hace que manteniendo las condiciones descritas, en los años siguientes la capacidad utilizada sea: en el segundo año de 12510 prendas, en el tercero 15637, en el cuarto 18764 y en el quinto, 21892.

### 4.5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Este estudio está orientado a buscar una función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles para la elaboración de las prendas y la prestación del servicio.

#### 4.5.3.1 PERSONAL EXTERNO

En este ítem se expondrá el tipo de personal externo a la organización, que presta un servicio a la misma en la consecución del producto final.

- **Mano de obra indirecta:** Se define como mano de obra indirecta los costos de los servicios prestados por personal que no producen o transforman los artículos de la empresa; pero que con su labor ayudan a que el producto se pueda fabricar, por ejemplo, asesores, contadores, distribuidores, etc.
- **Mano de obra directa:** Representa los salarios de los operarios que prestan sus servicios a la empresa para realizar las prendas ó procesos en la elaboración de las mismas para que la organización pueda comercializarlos.

#### 4.5.3.2 PERSONAL INTERNO

Teniendo en cuenta el salario mínimo legal vigente de \$ 358.000 y los cálculos realizados a partir de la legislación laboral actual colombiana el cortador y el empacador son los únicos empleados directos que reciben este sueldo.

El proceso de ensamble se realiza en los talleres satélites generando un costo por prenda (destajo). De la misma manera el estampado y bordado se traslada a otros talleres especializados en esta labor.

- **Mano de obra indirecta.** Es aquella que por su labor no corresponde a un producto en particular de los que la empresa fabrica. En la tabla 39 se describe los sueldos de la Mano de Obra indirecta de Extreme Class.

**Tabla 39:** Cargos y Sueldos Indirectos de Extreme Class E.U.

CARGO	SUELDO
Gerente	1'000,000
Secretaria General	358.000
Jefe de producción	800,000
Jefe financiero	800,000
Jefe de mercadeo	800,000
Mensajero	358.000

Fuente: Los Autores

Aunque los servicios del diseñador - patronador se requieren cuando se produce un artículo nuevo y se necesite elaborar el diseño, patronaje y escala de este, contratándose solo por esta labor; este presta también asesoría al Jefe de Mercadeo sobre las diversas tendencias y preferencias. El diseño de una prenda tiene un valor de \$15.000 y \$3.000 cada talla que se escale.

### 4.5.3.3 GASTOS GENERALES

En la Tabla 40 se describe los costos de Servicios que incurre la oficina y el taller de Corte.

**Tabla 40:** Costos de Servicios Públicos Oficina.

CONCEPTO	VALOR / MES
Agua	25.000
Energía	40.000
Teléfono	100.000
Alquiler Taller de Corte	60.000
Alquiler Oficina	180.000
Administración	35000

Fuente: Los Autores

Los datos de los Servicios Públicos se apoyaron en la referencia de los costos del AMB, encontrados en la Tabla 41.

**Tabla 41:** Costos de Servicios Públicos de la ciudad de Bucaramanga

BUCARAMANGA	PESOS			USD		
	SECTOR			SECTOR		
	Residencial	Comercial	Industrial	Residencial	Comercial	Industrial
Acueducto*						
Costo variable \$/M3	674,3	809,2	809,2	0,24	0,29	0,29
Cargo Fijo \$/mes	5.912,1	7.094,4	7.094,4	2,09	2,51	2,51
Alcantarillado**						
Costo variable \$/M3	446,0	535,2	535,2	0,16	0,19	0,19
Cargo Fijo \$/mes	1.401,0	1.681,2	1.681,2	0,50	0,59	0,59
Aseo***						
\$/Usuario	6.674,9	-	17.952,6	2,37	-	6,38
Grandes productores \$/M3	-	-	21.787,4	-	-	7,74
Gas****						
Costo variable \$/M3	370,5	508,4	508,4	0,13	0,18	0,18
Cargo Fijo \$/mes	2.556,0	1.072,9	1.072,9	0,89	0,38	0,38
Energía*****						
Tarifa \$/Kwh.	221,4	265,7	265,7	0,08	0,09	0,09
Telefonía*****						
Costo de conexión	100.000,0	120.000,0	120.000,0	35,38	42,45	42,45
Costo variable \$/IMP	53,1	63,7	63,7	0,02	0,02	0,02
Cargo Fijo \$/mes	7.498,0	8.998,0	8.998,0	2,65	3,18	3,18

Fuente: Comisión Reguladora de Energía y Gas (CREG), Superintendencia de Servicios Públicos, Comisión Reguladora de Telecomunicaciones (CRT).

#### 4.5.3.4 COSTOS DE MATERIA PRIMA

En la Tabla 42 se encuentra la relación de los materiales directos más utilizados en las prendas producidas por Extreme Class, así como sus precios en el mercado.

**Tabla 42:** Costo de Materia Prima

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO(\$)
Telas		
Algodón Perchado Olímpico	Metro	7.000
Algodón Perchado Cairo	Metro	6.200
Algodón Perchado Seúl	Metro	6.000
Dacrón Blanco	Metro	2.500
Dacrón Color	Metro	3.000
Drill	Metro	5000
Lanilla Babara	Metro	6.000

Lanilla Doble punto	Metro	5.500
Lanilla Punto sencillo	Metro	4.200
Lanilla Licrada	Metro	12.000
Lacox	Metro	6.000
Lino Licrado	Metro	4.000
Rib	Metro	5.000
Suplex Náutica	Metro	8.000
Adidas	Metro	4.000
Chamuz	Metro	4.000
Malla	Metro	2200
Botones	Docena	1200
Cierre	Cierre	600
Sesgo	Metro	160
Cinta de Tela	Metro	90
Broches	Centena	5000
Caucho	Metro	300
Cordón	Metro	120
Interlón	Metro	3500
Cuellos Tejidos	Cuello	800
Puños Tejidos	Pares	600
Hiladillo	Metro	400
Velcro	Metro	600

Fuente: Los Autores

#### 4.5.3.5 COSTOS DE MUEBLES Y ENSERES

En la Tabla 43 se encuentra la relación de los muebles y enseres necesarios para el funcionamiento de Extreme Class, así como sus precios en el mercado.

**Tabla 43:** Costo de Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANT.	UNIDAD	VALOR UNITARIO (\$)
<b>OFICINA</b>			
Escritorio en madera 120X80	1	Escritorio	450.000
Mesa redonda para juntas	1	Mesa	170.000
Archivador superior L de 90 cms. superior	1	Archivador	150.000

Silla operativa	1	Silla	140.000
Silla acrílico auxiliar sin brazos tapizada	4	Silla	20.000
Poltrona	1	Poltrona	300.000
Sillas de aluminio mate tapizadas	2	Silla	60.000
Computador	1	Computador	1.500.000
Telefax	1	Telefax	400.000
Impresora	1	Impresora	300.000
Estantes en aluminio	4	Estante	17.000
Bolsas de empaque para prendas	1	100 unid.	25.000
Bolsas para embalaje	1	50 unid.	15.000
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>			
Grapadora	1	Grapadora	8.500
Ganchos de grapadora	1	Caja	3.700
Clips	1	Caja	450
Papel	1	Remas	9.500
Perforadora	1	Perforadora	6.500
Expógrafos	4	Expógrafo	1.600
Tablero de madera con plantilla en acrílico	1	Tablero	90.000
Borradores	1	borrador	150
Sacapuntas	1	Sacapuntas	500
Lápices	4	Lápiz	250
Sellos	3	sello	24.000
Calculadora	1	Calculadora	10.000
Carpeta con ganchos	10	Carpeta	300
Lapiceros	4	lapicero	600
Disquetes	1	caja	7.500
CDs	1	caja	10.000
Tijeras	1	Tijeras	2.500
<b>TALLER DE CORTE</b>			
Mesa de madera en cedro plantilla en formica	1	Mesa	500.000
Repisa de madera	1	Repisa	180.000
Máquina cortadora circular	1	cortadora	400.000
Papel craft	50	Pliego	90
Tijeras de corte	1	Tijeras	9.000
Soportes	3	Soporte	3.000
Tiza	1	caja	3.000
Molduras	5	Moldura	30.000
Alambre	20	Metro	600

Fuente: Los Autores

## **4.5.4 LOCALIZACIÓN**

### **4.5.4.1 MACROLOCALIZACIÓN**

Nuestra empresa debido a su estilo de producción satelital esta constituida por un sistema de talleres ubicados en el barrio LA CUMBRE, además consta de una oficina ubicada en el Centro Comercial Cabecera III Etapa y un taller de corte en el barrio La Joya.

Para la elección de los talleres satélites se tuvo en cuenta:

- Dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga, Floridablanca es una de las zonas que tuvo mayor crecimiento que cualquiera otra de la región, además presenta cifras preocupantes en indicadores tanto sociales como económicos; el Barrio LA CUMBRE está ubicado dentro de esta área y mantiene una población en condiciones marginales.
- Por esta razón escogimos esta población para vincularla a la empresa y desarrollar un modelo social que ayude a mejorar la calidad de vida.
- La mano de obra calificada que se encuentra en la región y se encuentra inutilizada.
- Las vías de acceso se encuentran en buen estado, y el servicio público de transporte del sector es bueno.

La ubicación de la oficina y el taller se realizó aprovechando las posibilidades que ofrecen los lazos familiares, ya que estas sedes pertenecen a un familiar de uno de los autores del proyecto.

#### 4.5.4.2 MICROLOCALIZACIÓN

La empresa contará principalmente con dos espacios físicos, estos son: La oficina, desde allí se guiarán las diferentes actividades (desde pedido hasta empaque) necesarias para canalizar el proceso productivo de la organización, y el taller de corte, en donde se realizará las labores de clasificación y corte de las prendas.

A continuación se mostrará la disposición de estos lugares.

- **Distribución y Planos de la Oficina:** En el Gráfico 18 se muestra la distribución propuesta para la oficina de Extreme Class.
- **Distribución y Planos del Taller de Corte:** En el Gráfico 19 se observa la distribución propuesta para el taller de corte de la organización.

#### 4.5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

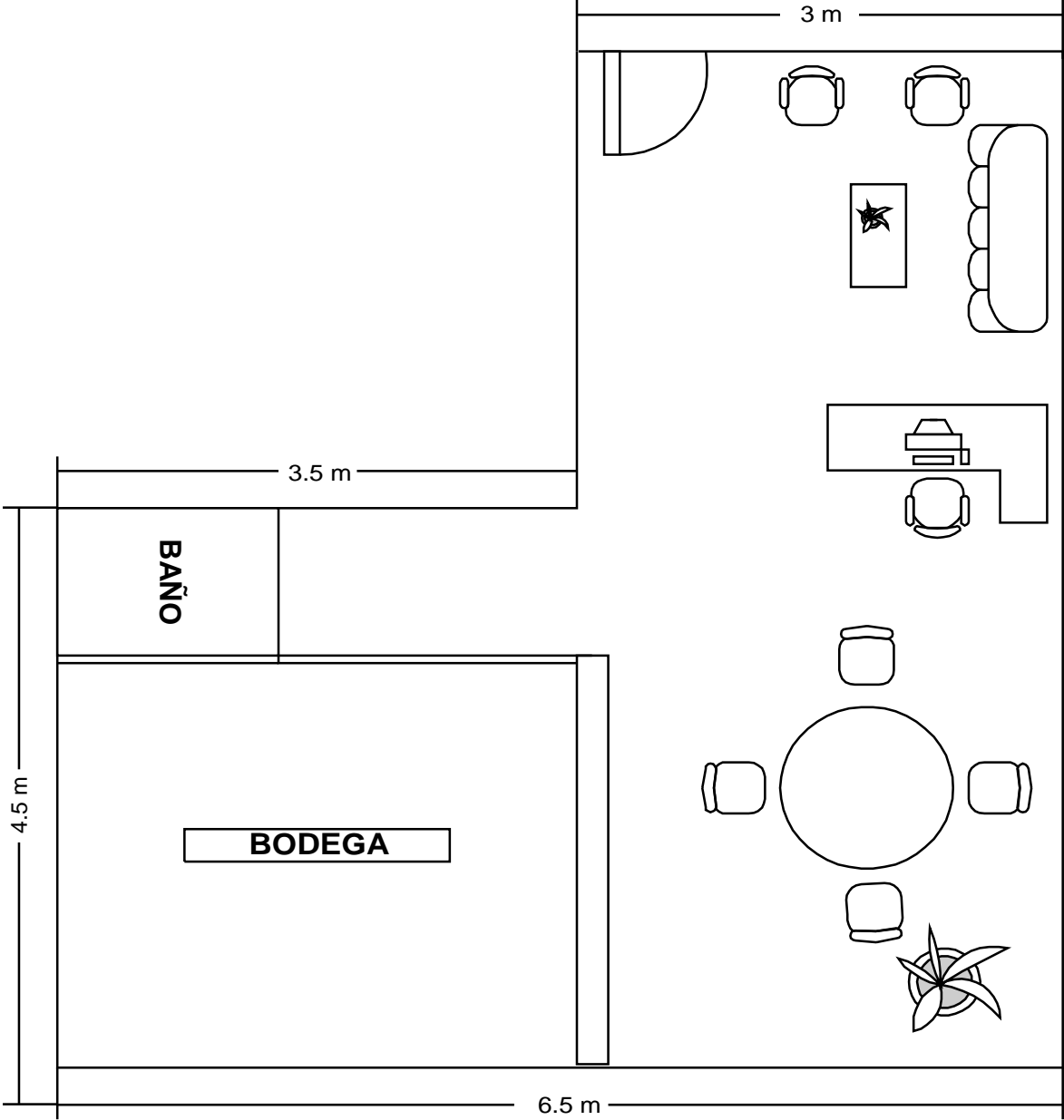
Es el punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos y gastos totales, es decir el nivel de operación en el que la utilidad se iguala a cero.<sup>26</sup>

Bajo el sistema de costeo variable los dos elementos claves son el costo variable y el costo de contribución.

---

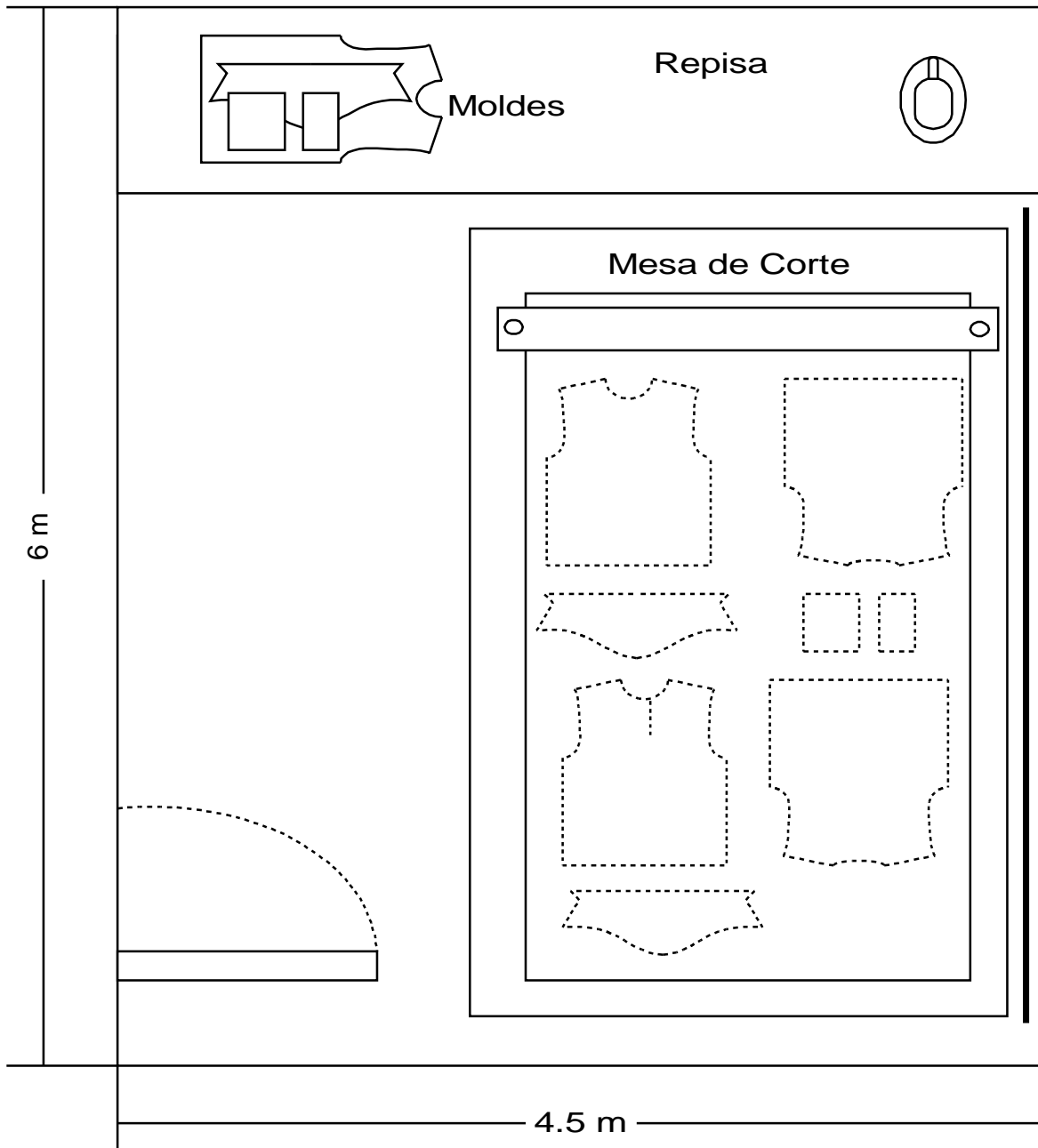
<sup>26</sup> LEON, Oscar. Administración Financiera. Tercera Edición Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A. 1999. p. 414.

**Gráfico 18:** Plano de la Oficina



Fuente: Los Autores

**Gráfico 19:** Plano del Taller de Corte



Fuente: Los Autores

De esta manera teniendo en cuenta nuestros valores, analizaremos cuantas unidades deben venderse de cada producto al año para alcanzar este punto: se utilizará la participación en el mercado y el porcentaje de ventas de cada producto descrito anteriormente.

De acuerdo con el estudio del mercado en el AMB existe una demanda potencial aproximada de 223.326 prendas y nuestra capacidad de 9.382 que equivale al 4.2% de participación, distribuido como se muestra en la Tabla 44.

**Tabla 44:** Participación en la Producción

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN
Camisetas Martín Gala	33%
Pantalinetas	16%
Busos	36%
Uniformes de Porrista	5%
Gorras y Accesorios	10%

Fuente: Los Autores

Con la información anterior se procederá a calcular el punto de equilibrio del proyecto.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{MC}}{\text{Costos Fijos Totales}}$$

Donde,

**MC = Margen de Contribución**

**MC = Precio de Venta Unitario – Costo de Venta Unitario**

En la Tabla 45 se calcula el Margen de Contribución de cada una las Prendas, así como el Margen de Contribución Total.

**Tabla 45:** Margen de Contribución de los productos

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PVU</b>	<b>CVU</b>	<b>PVU - CVU</b>	<b>% de Part.</b>	<b>MCU</b>
CAMISETA MARTIN GALA	22,000	9,760	12,240	0.33	4,039
PANTALONETAS	18,000	8,089	9,911	0.16	1,586
BUSOS	30,000	12,187	17,813	0.36	6,413
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	80,000	35,420	44,580	0.10	2,229
GORRAS	8,000	3,900	4,100	0.10	410
<b>Margen de contribución</b>					<b>14,677</b>

Fuente: Los Autores

**Costos Fijos Totales = 90,501,000**

**Punto de Equilibrio = 90,501,000 / 14,677**

**Punto de Equilibrio = 6.166 Prendas en el primer año.**

Este Punto representa el 66% de la producción Planeada, siendo un nivel alcanzable y superable por el proyecto.

## **5.6 ESTUDIO FINANCIERO**

La importancia del Estudio Financiero radica en que es base para la toma de decisiones respecto de los beneficios que podría generar la creación de la empresa y su impacto en el tiempo. Este estudio tiene como fin dar a entender en una forma clara y precisa la información para demostrar los procesos incluidos en el desarrollo de los productos. Se desarrollará proyectándolo a cinco años, lo que permite tener una visión del comportamiento de la empresa en este periodo; posteriormente se hizo el análisis de sensibilidad por medio de cuatro tipos de escenarios en donde las variables críticas utilizadas son el Precio de Venta y las Cantidades Producidas detalladas en cada uno de ellos.

### **5.6.1 ESCENARIO NORMAL**

El escenario normal se caracteriza por presentar a la empresa cumpliendo con las exigencias de su demanda y trabajando según su capacidad actual programada.

Se muestran los Costos Variables de las prendas detallados para los cinco años (Ver Tablas 46 a 50), posteriormente se describen los Costos Fijos de la empresa (Ver Tabla 51), así como la nómina proyectada para los cinco años (Ver Tabla 52), además se incluyen la cantidad de prendas vendidas, como su Precio de Venta y sus Costos Variables Totales (Ver tablas 53 a 57), igualmente se mostrará, la inversión inicial detallada ( Ver Tabla 58), los valores de Equipos de Oficina, Material de Oficina y reposición (Ver Tabla 59), los valores de salvamento y la depreciación (Ver tabla 60), de igual forma se presentará el flujo neto de efectivo, el cálculo del VPN, la TIR y el PAY BACK para cada flujo presentado (Ver Tabla 61).

**Tabla 46:** Costo de producción Variable Camiseta Martín Gala

<b>COSTOS VARIABLES</b>			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año 5</b>
<b>DIRECTOS</b>		<b>Q/Unidad</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
MOD												
	Ensamble	1	1,500	1,597	1,699	1,809	1,925	1,500	1,597	1,699	1,809	1,925
	Estampado o bordado	1	810	862	918	977	1,040	810	862	918	977	1,040
MD												
	Tela (Metros)	0.800	6,000	6,386	6,798	7,235	7,701	4,800	5,109	5,438	5,788	6,161
	Cuellos	1	800	852	906	965	1,027	800	852	906	965	1,027
	Puños	1	600	639	680	724	770	600	639	680	724	770
<b>INDIRECTOS</b>												
CIF												
	Botones	0.250	1,200	1,277	1,360	1,447	1,540	300	319	340	362	385
	Interlon	0.100	3,500	3,725	3,965	4,221	4,492	350	373	397	422	449
	Hiladillo	0.333	400	426	453	482	513	133	142	151	161	171
	Marquilla	0.001	200,000	212,880	226,589	241,182	256,714	200	213	227	241	257
	Talla	0.028	600	639	680	724	770	17	18	19	20	22
	Bolsa de Empaque	0.010	25,000	26,610	28,324	30,148	32,089	250	266	283	301	321
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>								<b>9,760</b>	<b>10,389</b>	<b>11,058</b>	<b>11,770</b>	<b>12,528</b>

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 47:** Costo de producción Variable Pantalóneta

<b>COSTOS VARIABLES</b>			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>DIRECTOS</b>		<b>Q/Unidad</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
MOD												
	Ensamble	1	1,500	1,597	1,699	1,809	1,925	1,500	1,597	1,699	1,809	1,925
	Estampado o bordado	1	450	479	510	543	578	450	479	510	543	578
MD												
	Tela (Metros)	0.600	8,000	8,515	9,064	9,647	10,269	4,800	5,109	5,438	5,788	6,161
	Suspensorio	0.200	2,200	2,342	2,492	2,653	2,824	440	468	498	531	565
	Caucho-cordón	0.540	800	852	906	965	1,027	432	460	489	521	555
INDIRECTOS												
CIF												
	Marquilla	0.001	200,000	212,880	226,589	241,182	256,714	200	213	227	241	257
	Talla	0.028	600	639	680	724	770	17	18	19	20	22
	Bolsa de Empaque	0.010	25,000	26,610	28,324	30,148	32,089	250	266	283	301	321
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>								<b>8,089</b>	<b>8,610</b>	<b>9,164</b>	<b>9,754</b>	<b>10,383</b>

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 48:** Costo de producción Variable Buso

COSTOS VARIABLES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
DIRECTOS		Q/Unidad	P/Unt.	P/Unt.	P/Unt.	P/Unt.	Total	Total	Total	Total	Total	
MOD												
	Ensamble	1	1,200	1,277	1,360	1,447	1,540	1,200	1,277	1,360	1,447	1,540
	Estampado o bordado	1	810	862	918	977	1,040	810	862	918	977	1,040
MD												
	Tela (Metros)	1.300	6,200	6,599	7,024	7,477	7,958	8,060	8,579	9,132	9,720	10,346
	Rib	0.300	5,500	5,854	6,231	6,633	7,060	1,650	1,756	1,869	1,990	2,118
INDIRECTOS												
CIF												
	Marquilla	0.001	200,000	212,880	226,589	241,182	256,714	200	213	227	241	257
	Talla	0.028	600	639	680	724	770	17	18	19	20	22
	Bolsa de Empaque	0.010	25,000	26,610	28,324	30,148	32,089	250	266	283	301	321
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>							<b>12,187</b>	<b>12,972</b>	<b>13,807</b>	<b>14,696</b>	<b>15,643</b>	

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 49:** Costo de producción Variable Uniformes de Porrista y Especiales

<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b>DIRECTOS</b>		<b>Q/Unidad</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	
<b>MOD</b>												
	Ensamble	1	7,500	7,983	8,497	9,044	9,627	7,500	7,983	8,497	9,044	9,627
	Estampado o bordado	1	6,000	6,386	6,798	7,235	7,701	6,000	6,386	6,798	7,235	7,701
<b>MD</b>												
	Tela (Metros) Lino licrado	1.500	6,000	6,386	6,798	7,235	7,701	9,000	9,580	10,197	10,853	11,552
	Tela (Metros) Lanilla licrada	0.700	12,000	12,773	13,595	14,471	15,403	8,400	8,941	9,517	10,130	10,782
	Cierre	3	1,000	1,064	1,133	1,206	1,284	3,000	3,193	3,399	3,618	3,851
<b>INDIRECTOS</b>												
<b>CIF</b>												
	Botones	1	200	213	227	241	257	200	213	227	241	257
	interlon	0.120	3,500	3,725	3,965	4,221	4,492	420	447	476	506	539
	Marquilla	0.003	200,000	212,880	226,589	241,182	256,714	600	639	680	724	770
	Talla	0.084	600	639	680	724	770	50	54	57	61	65
	Bolsa de Empaque	0.010	25,000	26,610	28,324	30,148	32,089	250	266	283	301	321
<b>SUBTOTAL COSTOS VARIABLES</b>							<b>35,420</b>	<b>37,701</b>	<b>40,129</b>	<b>42,714</b>	<b>45,465</b>	

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 50:** Costo de producción Variable Gorras

<b>COSTOS VARIABLES</b>			<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año 5</b>
<b>DIRECTOS</b>		<b>Q/Unidad</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
MOD												
	Ensamble	1	800	852	906	965	1,027	800	852	906	965	1,027
	Estampado o bordado	1	810	862	918	977	1,040	810	862	918	977	1,040
MD												
	Tela (Metros)	0.200	5,000	5,322	5,665	6,030	6,418	1,000	1,064	1,133	1,206	1,284
	Visera plastica	1	150	160	170	181	193	150	160	170	181	193
	Velcro	0.100	600	639	680	724	770	60	64	68	72	77
<b>INDIRECTOS</b>												
CIF												
	Botones	1	200	213	227	241	257	200	213	227	241	257
	Interlon	0.100	3,500	3,725	3,965	4,221	4,492	350	373	397	422	449
	Sesgo	0.500	160	170	181	193	205	80	85	91	96	103
	Marquilla	0.001	200,000	212,880	226,589	241,182	256,714	200	213	227	241	257
	Bolsa de Empaque	0.010	25,000	26,610	28,324	30,148	32,089	250	266	283	301	321
<b>SUBTOTAL COSTOS VARIABLES</b>								<b>3,900</b>	<b>4,151</b>	<b>4,418</b>	<b>4,703</b>	<b>5,006</b>

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 51: Costos Fijos de Producción**

<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>DIRECTOS</b>	<b>Q/Unid</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>P/Unt.</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>MOD</b>											
Diseño y patronaje	8	30,000	31,932	33,988	36,177	38,507	240,000	255,456	271,907	289,418	308,057
<b>INDIRECTOS</b>											
Tiza	2	3,000	3,193	3,399	3,618	3,851	6,000	6,386	6,798	7,235	7,701
Papel Craft	12	4,500	4,790	5,098	5,427	5,776	54,000	57,478	61,179	65,119	69,313
Alambre	3	600	639	680	724	770	1,800	1,916	2,039	2,171	2,310
Bolsas para embalaje	6	15,000	15,966	16,994	18,089	19,254	90,000	95,796	101,965	108,532	115,521
Nómina	12	7,069,100	7,524,350	8,008,918	8,524,693	9,073,683	84,829,200	90,292,200	96,107,018	102,296,310	108,884,193
Alquiler Taller de Corte	12	60,000	63,864	67,977	72,355	77,014	720,000	766,368	815,722	868,255	924,170
Alquiler Oficina	12	180,000	191,592	203,931	217,064	231,043	2,160,000	2,299,104	2,447,166	2,604,764	2,772,511
Administración (Mensual)	12	35,000	37,254	39,653	42,207	44,925	420,000	447,048	475,838	506,482	539,099
Teléfono (Mensual)	12	100,000	106,440	113,295	120,591	128,357	1,200,000	1,277,280	1,359,537	1,447,091	1,540,284
Luz (Mensual)	12	40,000	42,576	45,318	48,236	51,343	480,000	510,912	543,815	578,836	616,113
Agua (Mensual)	12	25,000	26,610	28,324	30,148	32,089	300,000	319,320	339,884	361,773	385,071
<b>SUBTOTAL COSTOS FIJOS</b>							<b>90,501,000</b>	<b>96,329,264</b>	<b>102,532,869</b>	<b>109,135,986</b>	<b>116,164,343</b>

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 52:** Nómina de Extreme Class E.U

CARGOS	CANTIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		SALARIO	SALARIO	SALARIO	SALARIO	SALARIO	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
GERENTE	1	1,000,000	1,064,400	1,132,947	1,205,909	1,283,570	1,000,000	1,064,400	1,132,947	1,205,909	1,283,570
SECRETARIA	1	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518
JEFE DE MERCADEO	1	800,000	851,520	906,358	964,727	1,026,856	800,000	851,520	906,358	964,727	1,026,856
AUXILIAR DE VENTAS	1	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518
JEFE DE PRODUCCION	1	800,000	851,520	906,358	964,727	1,026,856	800,000	851,520	906,358	964,727	1,026,856
OPERARIO	2	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518	716,000	762,110	811,190	863,431	919,036
JEFE FINANCIERO	1	800,000	851,520	906,358	964,727	1,026,856	800,000	851,520	906,358	964,727	1,026,856
AUXILIAR DE TESORERIA	1	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518	358,000	381,055	405,595	431,715	459,518
<b>SUBTOTAL</b>							<b>5,190,000</b>	<b>5,524,236</b>	<b>5,879,997</b>	<b>6,258,669</b>	<b>6,661,727</b>

**PRESTACIONES SOCIALES**

Cesantias	8%	415200	441938.9	470399.7	500693.5	532938.148
Primas	8%	415200	441938.9	470399.7	500693.5	532938.148
Salud	8%	415200	441938.9	470399.7	500693.5	532938.148
<b>TOTAL</b>		<b>1245600</b>	<b>1325817</b>	<b>1411199</b>	<b>1502080</b>	<b>1598814.44</b>

**APORTES PARAFISCALES**

ICBF	3%	155700	165727.1	176399.9	187760.1	199851.805
Caja Comp.	4%	207600	220969.4	235199.9	250346.7	266469.074
SENA	2%	103800	110484.7	117599.9	125173.4	133234.537
<b>TOTAL</b>		<b>467100</b>	<b>497181.2</b>	<b>529199.7</b>	<b>563280.2</b>	<b>599555.416</b>

<b>TOTAL Aux. Transporte</b>	<b>166400</b>	<b>177116.2</b>	<b>188522.4</b>	<b>200663.3</b>	<b>213586.001</b>
<b>TOTAL DE NOMINA</b>	<b>7,069,100</b>	<b>7,524,350</b>	<b>8,008,918</b>	<b>8,524,693</b>	<b>9,073,683</b>

Fuente: Datos Procesados por los autores

**Tabla 53:** Ingresos y Costos Variables del Año 1

AÑO 1			AÑO 1		
Q Estimada	% Part.	Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS
9,382	33%	3,096	CAMISETAS MARTIN GALA	22,000	68,113,320
	16%	1,501	PANTALONETAS	18,000	27,020,160
	36%	3,378	BUSOS	30,000	101,325,600
	5%	469	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	80,000	37,528,000
	10%	938	GORRAS	8,000	7,505,600
			<b>INGRESOS TOTALES</b>	241,492,680	

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 1		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	9,760	30,217,958
PANTALONETAS	8,089	12,142,259
BUSOS	12,187	41,161,161
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	35,420	16,615,710
GORRAS	3,900	3,658,980
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		103,796,068

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 54:** Ingresos y Costos Variables del Año 2

AÑO 2			AÑO 2		
Q Estimada	% Part.	Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS
12,510	33%	4,128	CAMISETAS MARTIN GALA	23,417	96,671,575
	16%	2,002	PANTALONETAS	19,159	38,349,055
	36%	4,504	BUSOS	31,932	143,808,955
	5%	626	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	85,152	53,262,576
	10%	1,251	GORRAS	8,515	10,652,515
			<b>INGRESOS TOTALES</b>	342,744,677	

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 2		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	10,389	42,887,612
PANTALONETAS	8,610	17,233,213
BUSOS	12,972	58,419,033
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	37,701	23,582,272
GORRAS	4,151	5,193,101
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		147,315,231

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 55:** Ingresos y Costos Variables del Año 3

AÑO 3			AÑO 3		
Q Estimada	% Part.	Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS
15,637	33%	5,160	CAMISETAS MARTIN GALA	24,925	128,617,419
	16%	2,502	PANTALONETAS	20,393	51,021,786
	36%	5,629	BUSOS	33,988	191,331,697
	5%	782	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	90,636	70,863,591
	10%	1,564	GORRAS	9,064	14,172,718
			<b>INGRESOS TOTALES</b>		456,007,211

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 3		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	11,058	57,060,143
PANTALONETAS	9,164	22,928,057
BUSOS	13,807	77,724,037
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	40,129	31,375,209
GORRAS	4,418	6,909,200
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		195,996,647

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 56:** Ingresos y Costos Variables del Año 4

AÑO 4			INGRESOS		
Q Estimada	% Part.	Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS
18,764	33%	6,192	CAMISETAS MARTIN GALA	26,530	164,276,954
	16%	3,002	PANTALONETAS	21,706	65,167,717
	36%	6,755	BUSOS	36,177	244,378,940
	5%	938	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	96,473	90,510,719
	10%	1,876	GORRAS	9,647	18,102,144
			<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>582,436,475</b>

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 4		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	11,770	72,880,226
PANTALONETAS	9,754	29,284,924
BUSOS	14,696	99,273,242
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	42,714	40,074,073
GORRAS	4,703	8,824,795
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>250,337,261</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 57:** Ingresos y Costos Variables del Año 5

AÑO 5			INGRESOS		
Q Estimada	% Part.	Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS
21,892	33%	7,224	CAMISETAS MARTIN GALA	28,239	204,005,334
	16%	3,503	PANTALONETAS	23,104	80,927,736
	36%	7,881	BUSOS	38,507	303,479,010
	5%	1,095	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	102,686	112,399,633
	10%	2,189	GORRAS	10,269	22,479,927
			<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>723,291,640</b>

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 5</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	12,528	90,505,421
PANTALONETAS	10,383	36,367,126
BUSOS	15,643	123,281,267
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	45,465	49,765,500
GORRAS	5,006	10,958,964
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>310,878,278</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 58:** Inversión Inicial

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Escritorio en madera 120X80	1	450,000	450,000
Mesa redonda para juntas	1	170,000	170,000
Archivador superior L de 90 cms. superior	1	150,000	150,000
Silla operativa	1	140,000	140,000
Silla acrílico auxiliar sin brazos tapizada	4	20,000	80,000
Poltrona	1	300,000	300,000
Sillas de aluminio mate tapizadas	2	60,000	120,000
Computador	1	1,500,000	1,500,000
Telefax	1	400,000	400,000
Impresora	1	300,000	300,000
Estantes en aluminio	4	17,000	68,000
Mesa de madera en cedro plantilla en formica	1	500,000	500,000
Máquina cortadora circular	1	400,000	400,000
Soportes	4	3,000	12,000
Repisa de madera	1	180,000	180,000
Tijera de corte	1	9,000	9,000
<b>Equipo de Oficina *</b>	1	111,000	111,000
<b>TOT ACTIVOS FIJOS</b>			<b>4,890,000</b>

<b>COSTOS ADECUACIÓN</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Pintura	2	40,000	80,000
Imágenes	4	20,000	80,000
Divisor Acrílico	1	120,000	120,000
<b>TOTAL COSTO DE ADECUACION</b>			<b>280,000</b>

<b>OTROS COSTOS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
KT del primer año	1	7,541,750	7,541,750
<b>TOTAL OTROS COSTOS</b>			<b>7,541,750</b>

<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>12,711,750</b>
--------------------------------	-------------------

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 59:** Valores de Equipos, Material de Oficina y Reposición

<b>* EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Grapadora	1	8,500	8,500
Tablero de madera con plantilla en acrílico	1	90,000	90,000
Calculadora	1	10,000	10,000
Tijeras	1	2,500	2,500
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE OFICINA</b>			<b>111,000</b>

<b>**MATERIAL DE OFICINA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Ganchos de grapadora	1	3,700	3,700
Sellos	3	24,000	72,000
Clips	1	450	450
Papel	1	9,500	9,500
Perforadora	1	6,500	6,500
Expografos	4	1,600	6,400
Borradores	1	150	150
Sacapuntas	1	500	500
Lápices	4	250	1,000
Carpeta con ganchos	10	300	3,000
Lapiceros	4	600	2,400
Disquetes	1	7,500	7,500
CDs	1	10,000	10,000
<b>TOTAL DE MATERIAL DE EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>123,100</b>

<b>REPOSICION</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
CUCHILLA CIRCULAR	3	15,000	45,000
PIEDRAS DE AFILAR	6	6,000	36,000
MATERIAL DE EQUIPO DE OFICINA **	2	123,100	123,100
<b>TOTAL</b>			<b>204,100</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 60:** Valores de Salvamento y Depreciación

<b>ACTIVOS</b>	<b>PRECIO</b>	<b>% SALVAMENTO</b>	<b>SALVAMENTO</b>	<b>DEPRECIACION</b>
Escritorio en madera 120X80	450,000	10%	45,000	81,000
Mesa redonda para juntas	170,000	10%	17,000	30,600
Archivador superior L de 90 cms. superior	150,000	10%	15,000	27,000
Silla operativa	140,000	10%	14,000	25,200
Silla acrílico auxiliar sin brazos tapizada	80,000	10%	8,000	14,400
Poltrona	300,000	10%	30,000	54,000
Sillas de aluminio mate tapizadas	120,000	10%	12,000	21,600
Computador	1,500,000	10%	150,000	270,000
Telefax	400,000	10%	40,000	72,000
Impresora	300,000	10%	30,000	54,000
Estantes en aluminio	68,000	10%	6,800	12,240
Mesa de madera en cedro plantilla en formica	500,000	10%	50,000	90,000
Máquina cortadora circular	400,000	10%	40,000	72,000
Soportes	12,000	10%	1,200	2,160
Repisa de madera	180,000	10%	18,000	32,400
Tijera de corte	9,000	10%	900	1,620
Equipo de Oficina *	111,000	10%	11,100	19,980
<b>TOTALES</b>			489,000	880,200

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 61:** Evaluación Financiera en Condiciones Normales

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJOS POSITIVOS</b>						
Ventas	\$ 0	\$ 241,492,680	\$ 342,744,677	\$ 456,007,211	\$ 582,436,475	\$ 723,291,640
<b>FLUJOS NEGATIVOS:</b>						
Costos Variables	\$ 0	\$ 96,254,318	\$ 147,315,231	\$ 195,996,647	\$ 250,337,261	\$ 310,878,278
Costos constantes	\$ 0	\$ 90,501,000	\$ 96,329,264	\$ 102,532,869	\$ 109,135,986	\$ 116,164,343
<b>U.A.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 54,737,362</b>	<b>\$ 99,100,182</b>	<b>\$ 157,477,695</b>	<b>\$ 222,963,228</b>	<b>\$ 296,249,019</b>
(Impuestos) 38.5%	\$ 0	\$ 21,073,884	\$ 38,153,570	\$ 60,628,913	\$ 85,840,843	\$ 114,055,872
<b>U.D.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 33,663,477</b>	<b>\$ 60,946,612</b>	<b>\$ 96,848,782</b>	<b>\$ 137,122,385</b>	<b>\$ 182,193,147</b>
<b>FLUJOS NEGATIVOS NO DESEMBOLSABLES:</b>						
Depreciación	\$ 0	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200
<b>OTROS EGRESOS:</b>						
Inversión Inicial	\$ 12,711,750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposición		\$ 204,100	\$ 217,244	\$ 231,235	\$ 246,126	\$ 261,977
<b>OTROS INGRESOS:</b>						
Venta Maquinaria Y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 489,000
<b>FLUJO NETO EFECTIVO ANUAL</b>	<b>-\$ 12,711,750</b>	<b>\$ 34,543,677</b>	<b>\$ 61,609,568</b>	<b>\$ 97,728,982</b>	<b>\$ 137,756,459</b>	<b>\$ 183,562,347</b>

	<b>PAY BACK</b>
<b>AÑO 1</b>	\$ 21,831,927
<b>AÑO 2</b>	\$ 83,441,495
<b>AÑO 3</b>	\$ 181,170,477
<b>AÑO 4</b>	\$ 318,926,937
<b>AÑO 5</b>	\$ 502,489,283

<b>TMRR</b>	
INFLACION	6.44%
TES	8.53%
DEVALUACIÓN	-6.58%
RIESGO SECTOR	10.00%
RIESGO PROYECTO	7.00%

<b>CALCULO DE LA TMRR</b>	
<b>42.43%</b>	
<b>TIR</b>	<b>338.8%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 140,516,947.28</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

### **5.6.1.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO NORMAL**

Al ver el análisis inicial se puede ver que la TIR para la creación de la empresa es de 338.8%, con una inversión inicial de 12.711.750 y una TMRR de 42.43%, esto es porque la empresa maneja productos de aceptación en el mercado que se analizó y tiene que realizar muy poca inversión inicial.

Lo anterior muestra que es factible su creación y puesta en marcha.

### **5.6.2 ESCENARIO 1 (PESIMISTA, REDUCCIÓN DE CANTIDADES PRODUCIDAS)**

En este escenario se contemplan acontecimientos como la disminución de la eficiencia y de la fracción destinada hacia la empresa por parte de los talleres, que hacen que las cantidades producidas se reduzca en un 15% de las planeadas en condiciones normales.

Se mostrarán los resultados obtenidos bajo estas condiciones adversas para el negocio, de forma que se pueda predecir el comportamiento de la empresa en este entorno.

Se incluyen la cantidad de prendas vendidas, así como su Precio de Venta y sus Costos Variables Totales (Ver tablas 62 a 66) con los cambios requeridos para recrear este escenario, igualmente se presentará el flujo neto de efectivo, el cálculo del VPN, la TIR y el PAY BACK (Ver Tabla 67).

**Tabla 62: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 1**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 1</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
2,632	CAMISETAS MARTIN GALA	22,000	57,896,322
1,276	PANTALONETAS	18,000	22,967,136
2,871	BUSOS	30,000	86,126,760
399	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	80,000	31,898,800
797	GORRAS	8,000	6,379,760
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	205,268,778

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 1</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	9,760	25,685,265
PANTALONETAS	8,089	10,320,921
BUSOS	12,187	34,986,987
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	35,420	14,123,353
GORRAS	3,900	3,110,133
	<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	88,226,658

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 63: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 2**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 2</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
3,509	CAMISETAS MARTIN GALA	23,417	82,170,839
1,701	PANTALONETAS	19,159	32,596,697
3,828	BUSOS	31,932	122,237,612
532	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	85,152	45,273,190
1,063	GORRAS	8,515	9,054,638
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	291,332,975

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 2		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	10,389	36,454,470
PANTALONETAS	8,610	14,648,231
BUSOS	12,972	49,656,178
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	37,701	20,044,931
GORRAS	4,151	4,414,136
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>125,217,946</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 64: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 3**

INGRESOS			
AÑO 3		AÑO 3	
Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS
4,386	CAMISETAS MARTIN GALA	24,925	109,324,806
2,127	PANTALONETAS	20,393	43,368,518
4,785	BUSOS	33,988	162,631,942
665	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	90,636	60,234,053
<b>TOTAL</b> 1,329	GORRAS	9,064	12,046,811
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>387,606,129</b>

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 3		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	11,058	48,501,122
PANTALONETAS	9,164	19,488,848
BUSOS	13,807	66,065,432
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	40,129	26,668,928
GORRAS	4,418	5,872,820
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>166,597,150</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 65: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 4**

		<b>INGRESOS</b>		
<b>AÑO 4</b>		<b>AÑO 4</b>		
<b>Q</b>		<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
	5,263	CAMISETAS MARTIN GALA	26,530	139,635,411
	2,552	PANTALONETAS	21,706	55,392,560
	5,742	BUSOS	36,177	207,722,099
	797	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	96,473	76,934,111
<b>TOTAL</b>	1,595	GORRAS	9,647	15,386,822
				<b>INGRESOS TOTALES</b>
				495,071,003

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 4</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	11,770	61,948,192
PANTALONETAS	9,754	24,892,185
BUSOS	14,696	84,382,256
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	42,714	34,062,962
GORRAS	4,703	7,501,076
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		212,786,672

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 66: Escenario 1/ Ingresos y Costos Variables del Año 5**

		<b>INGRESOS</b>		
<b>AÑO 5</b>		<b>AÑO 5</b>		
<b>Q</b>		<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
	6,141	CAMISETAS MARTIN GALA	28,239	173,404,534
	2,977	PANTALONETAS	23,104	68,788,576
	6,699	BUSOS	38,507	257,957,158
	930	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	102,686	95,539,688
<b>TOTAL</b>	1,861	GORRAS	10,269	19,107,938
				<b>INGRESOS TOTALES</b>
				614,797,894

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 5</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	12,528	76,929,608
PANTALONETAS	10,383	30,912,057
BUSOS	15,643	104,789,077
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	45,465	42,300,675
GORRAS	5,006	9,315,120
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>264,246,536</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 67: Escenario 1/ Evaluación Financiera**

<b>REDUCCION EN:</b>	
% PV:	<b>0%</b>
% Q VENTAS:	<b>15%</b>

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJOS POSITIVOS</b>						
Ventas	\$ 0	\$ 205,268,778	\$ 291,332,975	\$ 387,606,129	\$ 495,071,003	\$ 614,797,894
<b>FLUJOS NEGATIVOS:</b>						
Costos Variables	\$ 0	\$ 80,684,908	\$ 125,217,946	\$ 166,597,150	\$ 212,786,672	\$ 264,246,536
Costos constantes	\$ 0	\$ 90,501,000	\$ 96,329,264	\$ 102,532,869	\$ 109,135,986	\$ 116,164,343
<b>U.A.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 34,082,870</b>	<b>\$ 69,785,765</b>	<b>\$ 118,476,110</b>	<b>\$ 173,148,346</b>	<b>\$ 234,387,015</b>
(Impuestos) <b>38.5%</b>	\$ 0	\$ 13,121,905	\$ 26,867,519	\$ 45,613,302	\$ 66,662,113	\$ 90,239,001
<b>U.D.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 20,960,965</b>	<b>\$ 42,918,245</b>	<b>\$ 72,862,808</b>	<b>\$ 106,486,233</b>	<b>\$ 144,148,014</b>
<b>FLUJOS NEGATIVOS NO DESEMBOLSABLES:</b>						
Depreciación	\$ 0	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200
<b>OTROS EGRESOS:</b>						
Inversión Inicial	\$ 12,711,750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposición		\$ 204,100	\$ 217,244	\$ 231,235	\$ 246,126	\$ 261,977
<b>OTROS INGRESOS:</b>						
Venta Maquinaria Y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 489,000
<b>FLUJO NETO EFECTIVO ANUAL</b>	<b>-\$ 12,711,750</b>	<b>\$ 21,841,165</b>	<b>\$ 43,581,201</b>	<b>\$ 73,743,008</b>	<b>\$ 107,120,307</b>	<b>\$ 145,517,214</b>

<b>PAY BACK</b>	
<b>AÑO 1</b>	\$ 9,129,415
<b>AÑO 2</b>	\$ 52,710,616
<b>AÑO 3</b>	\$ 126,453,624
<b>AÑO 4</b>	\$ 233,573,931
<b>AÑO 5</b>	\$ 379,091,145

<b>TIR</b>	<b>246.9%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 100,477,089.74</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

### **5.6.2.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 1**

A pesar del escenario propuesto se ve que la empresa tiene buena oportunidad de crecimiento financiero, donde la TIR de 246.9%, mostrando que esta posee un número de cantidades que le permiten soportar unos márgenes de ventas más bajos de los contemplados.

Lo precedente muestra que es la creación y puesta en marcha de Extreme Class es factible en este escenario.

### **5.6.3 ESCENARIO 2 (OPTIMISTA, INCREMENTO EN LAS CANTIDADES PRODUCIDAS)**

En este escenario se contemplan acontecimientos como el incremento de la eficiencia o en el número de los talleres satélites así como un aumento de la participación expresada hacia la empresa, de forma que se incrementan las cantidades producidas en un 15% de su valor inicial.

Los resultados obtenidos bajo estas condiciones optimistas para el negocio, permitirán prever oportunidades y fortalezas que la empresa, así como los requerimientos de este entorno.

A continuación se incluyen la cantidad de prendas vendidas, así como su Precio de Venta y sus Costos Variables Totales (Ver tablas 68 a 72) con los cambios requeridos para recrear este escenario, igualmente se presentará el flujo neto de efectivo, el cálculo del VPN, la TIR y el PAY BACK (Ver Tabla 73).

**Tabla 68: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 1**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 1</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
3,560	CAMISETAS MARTIN GALA	22,000	78,330,318
1,726	PANTALONETAS	18,000	31,073,184
3,884	BUSOS	30,000	116,524,440
539	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	80,000	43,157,200
1,079	GORRAS	8,000	8,631,440
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	277,716,582

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 1</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	9,760	34,750,652
PANTALONETAS	8,089	13,963,598
BUSOS	12,187	47,335,335
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	35,420	19,108,066
GORRAS	3,900	4,207,827
	<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	119,365,478

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 69: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 2**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 2</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
4,748	CAMISETAS MARTIN GALA	23,417	111,172,312
2,302	PANTALONETAS	19,159	44,101,413
5,179	BUSOS	31,932	165,380,298
719	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	85,152	61,251,962
1,439	GORRAS	8,515	12,250,392
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	394,156,378

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 2		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	10,389	49,320,754
PANTALONETAS	8,610	19,818,195
BUSOS	12,972	67,181,887
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	37,701	27,119,613
GORRAS	4,151	5,972,066
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		169,412,515

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 70: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 3**

**INGRESOS**

AÑO 3		AÑO 3		
Q	PRODUCTOS	PV	INGRESOS	
5,934	CAMISETAS MARTIN GALA	24,925	147,910,031	
2,877	PANTALONETAS	20,393	58,675,054	
6,474	BUSOS	33,988	220,031,452	
899	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	90,636	81,493,130	
1,798	GORRAS	9,064	16,298,626	
<b>TOTAL</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>		524,408,293	

**COSTOS VARIABLES**

AÑO 3		
PRODUCTOS	UNITARIO	TOTAL
CAMISETAS MARTIN GALA	11,058	65,619,165
PANTALONETAS	9,164	26,367,265
BUSOS	13,807	89,382,643
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	40,129	36,081,491
GORRAS	4,418	7,945,580
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		225,396,144

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 71: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 4**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 4</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
7,121	CAMISETAS MARTIN GALA	26,530	188,918,498
3,453	PANTALONETAS	21,706	74,942,875
7,768	BUSOS	36,177	281,035,781
1,079	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	96,473	104,087,326
2,158	GORRAS	9,647	20,817,465
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	669,801,946

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 4</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	11,770	83,812,260
PANTALONETAS	9,754	33,677,663
BUSOS	14,696	114,164,229
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	42,714	46,085,184
GORRAS	4,703	10,148,514
	<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	287,887,850

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 72: Escenario 2/ Ingresos y Costos Variables del Año 5**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 5</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
8,308	CAMISETAS MARTIN GALA	28,239	234,606,135
4,028	PANTALONETAS	23,104	93,066,896
9,063	BUSOS	38,507	349,000,861
1,259	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	102,686	129,259,578
2,518	GORRAS	10,269	25,851,916
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	831,785,386

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 5</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	12,528	104,081,234
PANTALONETAS	10,383	41,822,195
BUSOS	15,643	141,773,457
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	45,465	57,230,325
GORRAS	5,006	12,602,809
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>357,510,019</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 73: Escenario 2/ Evaluación Financiera**

**INCREMENTO EN:**

% PV:	0%
% Q VENTAS:	15%

FLUJO DE CAJA	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>FLUJOS POSITIVOS</b>						
Ventas	\$ 0	\$ 277,716,582	\$ 394,156,378	\$ 524,408,293	\$ 669,801,946	\$ 831,785,386
<b>FLUJOS NEGATIVOS:</b>						
Costos Variables	\$ 0	\$ 111,823,728	\$ 169,412,515	\$ 225,396,144	\$ 287,887,850	\$ 357,510,019
Costos constantes	\$ 0	\$ 90,501,000	\$ 96,329,264	\$ 102,532,869	\$ 109,135,986	\$ 116,164,343
<b>U.A.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 75,391,854</b>	<b>\$ 128,414,598</b>	<b>\$ 196,479,279</b>	<b>\$ 272,778,110</b>	<b>\$ 358,111,024</b>
(Impuestos) 38.5%	\$ 0	\$ 29,025,864	\$ 49,439,620	\$ 75,644,523	\$ 105,019,572	\$ 137,872,744
<b>U.D.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 46,365,990</b>	<b>\$ 78,974,978</b>	<b>\$ 120,834,757</b>	<b>\$ 167,758,538</b>	<b>\$ 220,238,279</b>
<b>FLUJOS NEGATIVOS NO DESEMBOLSABLES:</b>						
Depreciación	\$ 0	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200
<b>OTROS EGRESOS:</b>						
Inversión Inicial	\$ 12,711,750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposición		\$ 204,100	\$ 217,244	\$ 231,235	\$ 246,126	\$ 261,977
<b>OTROS INGRESOS:</b>						
Venta Maquinaria Y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 489,000
<b>FLUJO NETO EFECTIVO ANUAL</b>	<b>-\$ 12,711,750</b>	<b>\$ 47,246,190</b>	<b>\$ 79,637,934</b>	<b>\$ 121,714,957</b>	<b>\$ 168,392,611</b>	<b>\$ 221,607,479</b>

<b>PAY BACK</b>	
<b>AÑO 1</b>	\$ 34,534,440
<b>AÑO 2</b>	\$ 114,172,374
<b>AÑO 3</b>	\$ 235,887,331
<b>AÑO 4</b>	\$ 404,279,942
<b>AÑO 5</b>	\$ 625,887,422

<b>TIR</b>	<b>433.6%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 180,556,804.81</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

### **5.6.3.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 2**

Este escenario es muy beneficioso, (como era de esperarse por las condiciones iniciales), se ve que la empresa tiene buena oportunidad de crecimiento financiero, donde la TIR de 433.6%. Por medio de esto podemos ver que la empresa tiene muy buenas oportunidades en estas condiciones.

Lo preliminar evidencia que es la creación y puesta en marcha de Extreme Class es factible en este escenario.

### **5.6.4 ESCENARIO 3 (MUY OPTIMISTA, INCREMENTO EN CANTIDADES PRODUCIDAS Y EN EL PRECIO DE VENTAS)**

En este escenario se contemplan acontecimientos como: un mayor cubrimiento de la demanda por parte de la empresa, posesionándola en este mercado, debido a esto se aumentan el número y la participación o eficiencia los talleres satélites, lo que le permitirá un aumento de las cantidades producidas en un 15%.

Este posicionamiento le da oportunidad a Extreme Class de aumentar los precios de sus productos en un 5% y obviamente de sus utilidades. A continuación se muestran los resultados obtenidos bajo estas condiciones muy favorables para el negocio.

Posteriormente se muestra la cantidad de prendas vendidas, así como su Precio de Venta y sus Costos Variables Totales (Ver tablas 74 a 78) con los cambios requeridos para recrear este escenario, igualmente se presentará el flujo neto de efectivo, el cálculo del VPN, la TIR y el PAY BACK (Ver Tabla 79).

**Tabla 74: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 1**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 1</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
3,560	CAMISETAS MARTIN GALA	23,100	82,246,834
1,726	PANTALONETAS	18,900	32,626,843
3,884	BUSOS	31,500	122,350,662
539	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	84,000	45,315,060
1,079	GORRAS	8,400	9,063,012
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	291,602,411

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 1</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	9,760	34,750,652
PANTALONETAS	8,089	13,963,598
BUSOS	12,187	47,335,335
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	35,420	19,108,066
GORRAS	3,900	4,207,827
	<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	119,365,478

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 75: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 2**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 2</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
4,748	CAMISETAS MARTIN GALA	24,588	116,730,927
2,302	PANTALONETAS	20,117	46,306,484
5,179	BUSOS	33,529	173,649,313
719	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	89,410	64,314,561
1,439	GORRAS	8,941	12,862,912
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	413,864,197

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 2</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	10,389	49,320,754
PANTALONETAS	8,610	19,818,195
BUSOS	12,972	67,181,887
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	37,701	27,119,613
GORRAS	4,151	5,972,066
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		169,412,515

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 76: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 3**

**INGRESOS**

<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 3</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
5,934	CAMISETAS MARTIN GALA	26,171	155,305,533
2,877	PANTALONETAS	21,413	61,608,806
6,474	BUSOS	35,688	231,033,024
899	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	95,168	85,567,787
1,798	GORRAS	9,517	17,113,557
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	550,628,707

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 3</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	11,058	65,619,165
PANTALONETAS	9,164	26,367,265
BUSOS	13,807	89,382,643
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	40,129	36,081,491
GORRAS	4,418	7,945,580
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		225,396,144

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 77: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 4**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 4</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
7,121	CAMISETAS MARTIN GALA	27,857	198,364,422
3,453	PANTALONETAS	22,792	78,690,019
7,768	BUSOS	37,986	295,087,571
1,079	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	101,296	109,291,693
2,158	GORRAS	10,130	21,858,339
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>703,292,043</b>

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 4</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	11,770	83,812,260
PANTALONETAS	9,754	33,677,663
BUSOS	14,696	114,164,229
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	42,714	46,085,184
GORRAS	4,703	10,148,514
	<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	<b>287,887,850</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 78: Escenario 3/ Ingresos y Costos Variables del Año 5**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 5</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
8,308	CAMISETAS MARTIN GALA	29,650	246,336,441
4,028	PANTALONETAS	24,259	97,720,241
9,063	BUSOS	40,432	366,450,904
1,259	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	107,820	135,722,557
2,518	GORRAS	10,782	27,144,511
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>873,374,656</b>

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 5</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	12,528	104,081,234
PANTALONETAS	10,383	41,822,195
BUSOS	15,643	141,773,457
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	45,465	57,230,325
GORRAS	5,006	12,602,809
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>357,510,019</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 79: Escenario 3/ Evaluación Financiera**

**INCREMENTO EN:**

% PV:	5%
% Q VENTAS:	15%

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FLUJOS POSITIVOS</b>						
Ventas	\$ 0	\$ 291,602,411	\$ 413,864,197	\$ 550,628,707	\$ 703,292,043	\$ 873,374,656
<b>FLUJOS NEGATIVOS:</b>						
Costos Variables	\$ 0	\$ 111,823,728	\$ 169,412,515	\$ 225,396,144	\$ 287,887,850	\$ 357,510,019
Costos constantes	\$ 0	\$ 90,501,000	\$ 96,329,264	\$ 102,532,869	\$ 109,135,986	\$ 116,164,343
<b>U.A.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 89,277,683</b>	<b>\$ 148,122,417</b>	<b>\$ 222,699,694</b>	<b>\$ 306,268,207</b>	<b>\$ 399,700,293</b>
(Impuestos) 38.5%	\$ 0	\$ 34,371,908	\$ 57,027,131	\$ 85,739,382	\$ 117,913,260	\$ 153,884,613
<b>U.D.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 54,905,775</b>	<b>\$ 91,095,287</b>	<b>\$ 136,960,312</b>	<b>\$ 188,354,947</b>	<b>\$ 245,815,680</b>
<b>FLUJOS NEGATIVOS NO DESEMBOLSABLES:</b>						
Depreciación	\$ 0	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200
<b>OTROS EGRESOS:</b>						
Inversión Inicial	\$ 12,711,750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposición		\$ 204,100	\$ 217,244	\$ 231,235	\$ 246,126	\$ 261,977
<b>OTROS INGRESOS:</b>						
Venta Maquinaria Y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 489,000
<b>FLUJO NETO EFECTIVO ANUAL</b>	<b>-\$ 12,711,750</b>	<b>\$ 55,785,975</b>	<b>\$ 91,758,243</b>	<b>\$ 137,840,512</b>	<b>\$ 188,989,021</b>	<b>\$ 247,184,880</b>

	<b>PAY BACK</b>
<b>AÑO 1</b>	\$ 43,074,225
<b>AÑO 2</b>	\$ 134,832,467
<b>AÑO 3</b>	\$ 272,672,979
<b>AÑO 4</b>	\$ 461,662,001
<b>AÑO 5</b>	\$ 708,846,881

<b>TIR</b>	<b>498.3%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 207,475,241.02</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

#### **5.6.4.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 3**

Este escenario es el de mayor ganancia, (como era de esperarse por las condiciones iniciales), se ve que la empresa tiene buena oportunidad de crecimiento financiero, donde la TIR de 498.3%; según lo anterior se observa que la organización tiene excelentes oportunidades en estas circunstancias.

Lo precedente evidencia que la creación y puesta en marcha de Extreme Class es factible en este escenario.

#### **5.6.5 ESCENARIO 4 (MUY PESIMISTA, REDUCCIÓN EN CANTIDADES PRODUCIDAS Y EN EL PRECIO DE VENTAS)**

En este escenario se contemplan acontecimientos como la reducción de la eficiencia y de la porción destinada hacia la empresa por parte de los talleres, en un 15% del valor inicial; además debido a una competencia agresiva Extreme Class debe reducir el precio de venta de sus productos más representativos en un 5%.

Estas condiciones muy pesimistas para el negocio será una forma de medir la su resistencia ante las circunstancias expuestas.

A continuación se expone la cantidad de prendas vendidas, así como su Precio de Venta y sus Costos Variables Totales (Ver tablas 80 a 84) con los cambios requeridos para recrear este escenario, igualmente se presentará el flujo neto de efectivo, el cálculo del VPN, la TIR y el PAY BACK (Ver Tabla 85).

**Tabla 80: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 1**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 1</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
2,632	CAMISETAS MARTIN GALA	20,900	55,001,506
1,276	PANTALONETAS	17,100	21,818,779
2,871	BUSOS	28,500	81,820,422
399	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	76,000	30,303,860
797	GORRAS	7,600	6,060,772
<b>TOTAL</b>	<b>7,975</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>	195,005,339

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 1</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	9,760	25,685,265
PANTALONETAS	8,089	10,320,921
BUSOS	12,187	34,986,987
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	35,420	14,123,353
GORRAS	3,900	3,110,133
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		88,226,658

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 81: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 2**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 2</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
3,509	CAMISETAS MARTIN GALA	22,246	78,062,297
1,701	PANTALONETAS	18,201	30,966,862
3,828	BUSOS	30,335	116,125,731
532	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	80,894	43,009,530
1,063	GORRAS	8,089	8,601,906
<b>TOTAL</b>	<b>10,634</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>	276,766,326

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 2</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	10,389	36,454,470
PANTALONETAS	8,610	14,648,231
BUSOS	12,972	49,656,178
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	37,701	20,044,931
GORRAS	4,151	4,414,136
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>125,217,946</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 82: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 3**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 3</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
4,386	CAMISETAS MARTIN GALA	23,679	103,858,565
2,127	PANTALONETAS	19,373	41,200,092
4,785	BUSOS	32,289	154,500,345
665	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	86,104	57,222,350
1,329	GORRAS	8,610	11,444,470
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>368,225,823</b>

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 3</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	11,058	48,501,122
PANTALONETAS	9,164	19,488,848
BUSOS	13,807	66,065,432
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	40,129	26,668,928
GORRAS	4,418	5,872,820
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>166,597,150</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 83: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 4**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 4</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
5,263	CAMISETAS MARTIN GALA	25,204	132,653,641
2,552	PANTALONETAS	20,621	52,622,932
5,742	BUSOS	34,368	197,335,994
797	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	91,649	73,087,405
1,595	GORRAS	9,165	14,617,481
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>470,317,453</b>

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 4</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	11,770	61,948,192
PANTALONETAS	9,754	24,892,185
BUSOS	14,696	84,382,256
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	42,714	34,062,962
GORRAS	4,703	7,501,076
	<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>	<b>212,786,672</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 84: Escenario 4/ Ingresos y Costos Variables del Año 5**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 5</b>		
<b>Q</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PV</b>	<b>INGRESOS</b>
6,141	CAMISETAS MARTIN GALA	26,827	164,734,308
2,977	PANTALONETAS	21,949	65,349,147
6,699	BUSOS	36,582	245,059,300
930	UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	97,551	90,762,704
1,861	GORRAS	9,755	18,152,541
<b>TOTAL</b>		<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>584,057,999</b>

**COSTOS VARIABLES**

<b>AÑO 5</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
CAMISETAS MARTIN GALA	12,528	76,929,608
PANTALONETAS	10,383	30,912,057
BUSOS	15,643	104,789,077
UNIFORMES DE PORRISTA (especial)	45,465	42,300,675
GORRAS	5,006	9,315,120
<b>COSTOS VARIABLES TOTALES</b>		<b>264,246,536</b>

Fuente: Datos Procesados por los Autores

**Tabla 85: Escenario 4/ Evaluación Financiera**

**REDUCCION EN:**

% PV:	5%
% Q VENTAS:	15%

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJOS POSITIVOS</b>						
Ventas	\$ 0	\$ 195,005,339	\$ 276,766,326	\$ 368,225,823	\$ 470,317,453	\$ 584,057,999
<b>FLUJOS NEGATIVOS:</b>						
Costos Variables	\$ 0	\$ 80,684,908	\$ 125,217,946	\$ 166,597,150	\$ 212,786,672	\$ 264,246,536
Costos constantes	\$ 0	\$ 90,501,000	\$ 96,329,264	\$ 102,532,869	\$ 109,135,986	\$ 116,164,343
<b>U.A.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 23,819,431</b>	<b>\$ 55,219,116</b>	<b>\$ 99,095,804</b>	<b>\$ 148,394,796</b>	<b>\$ 203,647,120</b>
(Impuestos) 38.5%	\$ 0	\$ 9,170,481	\$ 21,259,360	\$ 38,151,884	\$ 57,131,996	\$ 78,404,141
<b>U.D.I</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 14,648,950</b>	<b>\$ 33,959,756</b>	<b>\$ 60,943,919</b>	<b>\$ 91,262,799</b>	<b>\$ 125,242,979</b>
<b>FLUJOS NEGATIVOS NO DESEMBOLSABLES:</b>						
Depreciación	\$ 0	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200	\$ 880,200
<b>OTROS EGRESOS:</b>						
Inversión Inicial	\$ 12,711,750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reposición	\$ 0	\$ 204,100	\$ 217,244	\$ 231,235	\$ 246,126	\$ 261,977
<b>OTROS INGRESOS:</b>						
Venta Maquinaria Y Equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 489,000
<b>FLUJO NETO EFECTIVO ANUAL</b>	<b>-\$ 12,711,750</b>	<b>\$ 15,529,150</b>	<b>\$ 34,622,712</b>	<b>\$ 61,824,119</b>	<b>\$ 91,896,873</b>	<b>\$ 126,612,179</b>

PAY BACK	
AÑO 1	\$ 2,817,400
AÑO 2	\$ 37,440,112
AÑO 3	\$ 99,264,232
AÑO 4	\$ 191,161,105
AÑO 5	\$ 317,773,284

TIR	202.9%
VPN	\$ 80,580,854.28

Fuente: Datos Procesados por los Autores.

#### **5.6.5.1 CONCLUSIÓN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 4**

A pesar del escenario propuesto se ve que la empresa tiene buena oportunidad de crecimiento financiero, donde la TIR de 202.9%; observándose que la empresa tiene nivel de producción y un precio de venta, que le permite soportar unos más bajo que los expuestos en este escenario.

Los resultados obtenidos bajo estas condiciones muy pesimistas para el negocio, muestran que la empresa reúne los requerimientos que le permiten resistir estas circunstancias y unas más adversas.

Lo precedente evidencia que la creación y puesta en marcha de Extreme Class es factible en este escenario.

#### **5.6.6 CONCLUSIÓN FINAL**

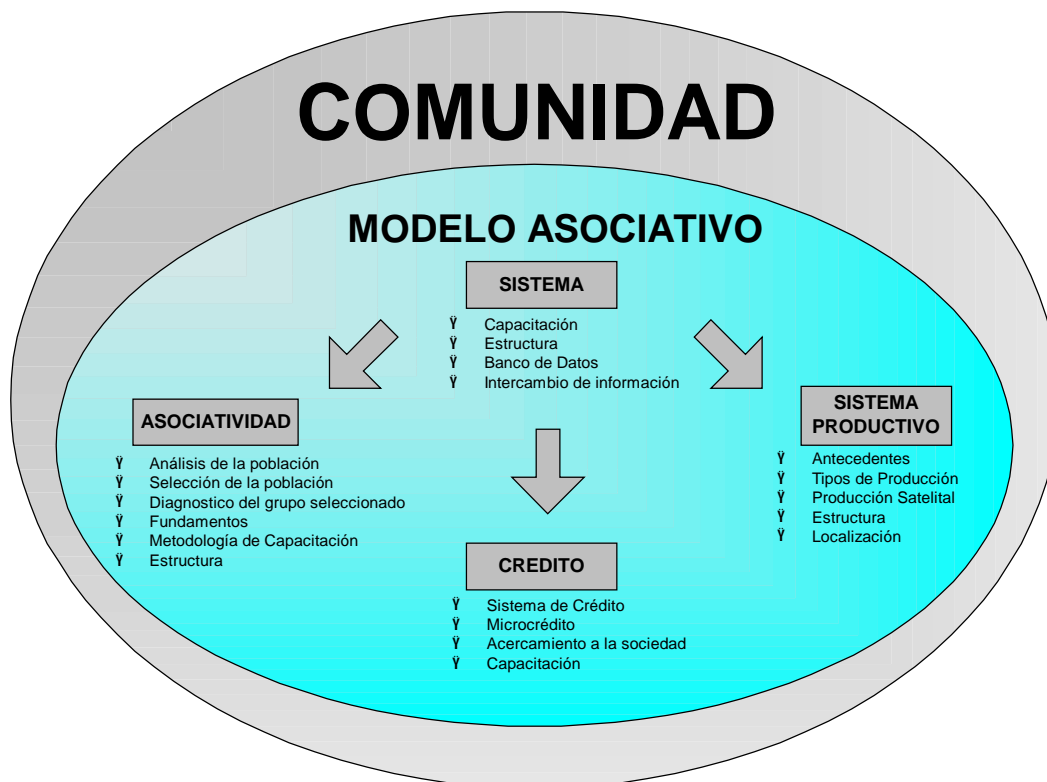
Se mostró que en todos los escenarios la empresa es factible y tiene rendimientos atractivos, además se observa que la inversión inicial es pequeña y los PAY BACK están para un año, lo que muestra que su la recuperación de este capital se hace en este periodo y en nuestro caso se supera la cifra invertida.

Asimismo el cálculo del punto de equilibrio determinó un amplio margen entre las cantidades que necesitamos producir para suplir los Costos Fijos, y las que se planearon producir, dándonos estabilidad sobre la planeación.

## 5. MODELO SOCIAL

A continuación se describirá el modelo social planteado para la gestión de un sistema asociativo de trabajo destinado a una población en condiciones sociales marginales ubicada en el barrio la CUMBRE. El modelo está basado en cuatro pilares principales que son: la Asociatividad, el Crédito, el Sistema Productivo y el Sistema Virtual; este último permite interacción de los otros tres. En Gráfico 20 se observa la constitución del modelo.

**Gráfico 20:** Modelo Social Planteado para la Gestión de un Sistema Asociativo de Trabajo.



Fuente: Los Autores.

Como el modelo se utilizará dentro de una comunidad inmersa en un entorno de vulnerabilidad se hace necesario un diagnostico previo que permita una mejor gestión del mismo.

## 5.1 ASPECTOS GENERALES<sup>27</sup>

### 5.1.1 GENERALIDADES FÍSICAS DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA

Floridablanca se encuentra localizada a ocho kilómetros al sur de Bucaramanga, capital del departamento de Santander, tiene una extensión de 100,35 kilómetros cuadrados, ubicado a 925 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 23 grados centígrados; Limita al norte con los municipios de Bucaramanga y Tona, al Oriente con Tona y Piedecuesta, al sur con Piedecuesta y al occidente con Girón y Bucaramanga.

**Gráfico 21:** Mapa del Municipio de Floridablanca



Fuente: Municipio de Floridablanca

<sup>27</sup>Decreto 080 de Junio 15 de 2004 por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo 2004-2007 "Floridablanca entre la Gente".

Su posición fisiográfica y su topografía quebrada, contribuyen a la formación de diferentes pisos térmicos que permiten la variedad de climas distribuidos así: cálido un 28% del territorio, con una temperatura promedio 23° C; templado el 49%, con una temperatura promedio 17,5° C y frío el 23% con temperatura promedio 12° C<sup>28</sup> y a la existencia de una gran riqueza hídrica, representada en las subcuencas del Río Frío y Río de Oro bajo y medio; la primera está conformada por las microcuencas de Río Frío alto y bajo, Zapamanga y Aranzoque Mensulí y la segunda por la Microcuenca de Ruitoque<sup>29</sup>.

Los suelos del municipio de manera general se pueden clasificar en tres zonas características:

1) Los suelos del macizo Santander localizados en la parte oriente entre los 1.200 y 3.200 m.s.n.m, con pendientes fuertes, desde las veredas Santa Bárbara, Vericute y Agua Blanca hasta el cerro la Judía, Ventanas y Morro Negro, con suelos de actividad agrícola, de conservación y reserva forestal respectivamente.

2) La zona de la Mesa de Ruitoque, al norte, entre los 1.000 y 1.400 m.s.n.m, clasificados como suelos de ladera y de meseta

3) La zona entre el macizo Santander y la mesa de Ruitoque, con una contextura ligeramente ondulada, entre los 600 y 1.000 m.s.n.m, que alberga a los valles de Mensulí y Río Frío y el casco urbano. Estas características fisiográficas y topográficas son condiciones propicias para un municipio con un gran potencial ecológico.

---

<sup>28</sup>Corresponden a los datos recopilados desde 1.979 en la estación agrometeorológica la Esperanza, de la C.D.M.B, localizada en Floridablanca a una altura de 1.000 m.s.n.m

<sup>29</sup>Documento de Diagnostico del P.O.T de Floridablanca.

Floridablanca se encuentra localizada en una zona tectónicamente compleja y con alto grado de sismicidad, al hacer parte del denominado “Nido sísmico de Bucaramanga” a la presencia de importantes fallas activas como la “Falla Bucaramanga-Santa Marta” y la “Falla Suárez - Río de Oro”, por lo cual ha sido catalogada como “Zona de muy alto grado de sismicidad”.

### **5.1.2 DIAGNOSTICO GLOBAL DEL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA**

Según las proyecciones del DANE en el censo de 1993, la población del municipio de Floridablanca para el año 2.004 es de 253.568 habitantes, de los cuales alrededor del 2,5% se ubica en la zona rural, asimismo un porcentaje elevado (61%) es menor de 30 años. El 26% se ubica en el rango de jóvenes que de acuerdo con la ley de juventud corresponde a las personas entre 14 y 26 años de edad. Los menores de edad que son 97.890 equivalen al 38.6%. Estos datos permiten afirmar que el municipio cuenta con un importante potencial de desarrollo en su gente.

No obstante lo anterior las condiciones de vida de una gran mayoría no les permiten aprovechar de manera adecuada ese potencial. En efecto, de acuerdo a la información del SISBEN hay 135.766 personas inscritas en los niveles 1, 2 y 3 (Ver tabla 86); lo cual quiere decir que están determinadas por sus condiciones de pobreza; el mencionado registro equivale al 53,5% de la población proyectada. Esta situación concuerda con los datos de estratificación donde se aprecia que el 58.1% de las personas se clasifican en estratos 1 y 2, sumando el estrato 3 se incluye al 92.6%, quedando en los estratos 4, 5 y 6 un pequeño margen que corresponde al 7.4% de la población.

**Tabla 86:** Población Sisbenizada 2.003

<b>POBLACION</b>	<b>SISBEN NIVEL I</b>	<b>SISBEN NIVEL II</b>	<b>SISBEN NIVEL III</b>	<b>OTROS NIVELES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>URBANA</b>	22.415	70.952	12.584	20.593	<b>126.544</b>
<b>RURAL</b>	2.209	6.014	999	000	<b>9.222</b>
<b>TOTAL</b>	24.624	76.966	13.593	20.593	<b>135.766</b>

Fuente: Planeación Municipal Floridablanca.

Solo con el fin de establecer un parámetro de comparación de los datos anteriores observamos cómo en Bucaramanga, por ejemplo, con una población proyectada de 568.136 habitantes tiene alrededor de 180.000 sisbenizados equivalentes al 31,6% de sus habitantes, frente al 53,5% de Floridablanca. De igual manera en Bucaramanga la población ubicada en estratos 1 y 2 equivale al 30,9% de su población frente al 58.1% en Floridablanca. Como se puede apreciar, en ambos casos existe una correlación directa entre personas sisbenizadas y población en estratos 1 y 2, con una clara desventaja para Floridablanca. En Bucaramanga los estratos 4, 5 y 6 representan el 41,3 % de sus habitantes mientras en Florida solo el 7.4%.

Lo anterior constituye a su vez un indicador indirecto de nivel de ingresos de sus habitantes, de su capacidad de consumo e igualmente de la posibilidad de aportar al fisco por lo menos en lo que a Impuesto predial se refiere.

Contradictoriamente el indicador de necesidades básicas insatisfechas –NBI– pone en ventaja a Floridablanca en comparación con la capital del departamento. Se debe tener en cuenta que los indicadores corresponden al censo/93 porque sólo con el censo se extraen, pero tienen incidencia para la ubicación de recursos de transferencia. Según el NBI, Bucaramanga tiene el 17.9% de su población en

pobreza y el 4.2% en miseria, mientras que Floridablanca solo tenía el 16,2% en pobreza y el 2,7 en miseria.

Los indicadores mencionados se pueden complementar con los aportados por la Secretaría de Salud donde se muestra que los niños y niñas Florideños se enferman especialmente de IRA, infección respiratoria aguda –IRA-, enfermedad diarreica aguda –EDA-, parasitismo intestinal, eventos propios de sociedades pobres y/o atrasadas. Aunque el Municipio no cuenta con información adecuada se sabe que los principales factores de riesgo asociados a estas enfermedades son la malnutrición, y los derivados de las condiciones ambientales deficientes, especialmente el acceso a agua potable y saneamiento básico.

Lo expuesto es corroborado por diferentes estudios como el del Plan de Ordenamiento Territorial que enuncia, entre otros problemas, la presencia de urbanizaciones, que por su misma circunstancia, no cuentan con servicios básicos fundamentales. Como consecuencia natural de la ilegalidad en los desarrollos urbanizados sin planeación, se presentan los problemas de servicios tales como redes de alcantarillado, redes de acueducto, electrificación y otros.

La situación se agrava por el hecho de que algunas de esas precarias urbanizaciones se ubican en zonas de alto riesgo. En varias se presentan fenómenos de remoción en masa.

De la misma manera el desplazamiento forzado por la violencia y las condiciones económicas en otras zonas del departamento y del país, que creen encontrar mejores condiciones en el Área Metropolitana, provee las condiciones de la demanda con la cual juegan inescrupulosos urbanizadores piratas. El hacinamiento es una constante en estas circunstancias de vida.

Con altos niveles de pobreza como los que se manejan en el municipio es apenas obvio que los indicadores de educación resulten negativos en comparación con otras zonas del área metropolitana y del país. No es raro que por ejemplo la repitencia, según la Secretaría de Educación Municipal, aumente en forma dramática hasta un 25% en la educación media. La deserción se percibe como alta así no se tengan aún cifras concretas. El rendimiento académico es bajo en el sector público. Estas circunstancias colocan a la juventud residente en el municipio en franca desventaja a la hora de competir por los escasos cupos en la educación superior pública o en las actividades productivas.

En el terreno de lo productivo el municipio no tiene en este momento una infraestructura empresarial capaz de contribuir de manera notable en la generación de empleo, la economía popular se debate en la informalidad con bajos ingresos y ningún acceso a seguridad social, así como sin posibilidades, por su misma circunstancia, de acceder a servicios de financiación, asistencia técnica, tecnología y mercados. Afortunadamente han venido ubicando empresas de mucha importancia en el área de servicios especialmente, salud y educación, pero por su mismo nivel de especialización no son generadoras de empleo para los Florideños.

No es extraño entonces, que en las circunstancias descritas, la convivencia se deteriore. Las Interrelaciones son de por sí conflictivas, pero en la exclusión, las situaciones y condiciones que provocan estos conflictos se multiplican y no siempre los conflictos se resuelven de manera pacífica. En muchas ocasiones es el mismo gobierno, en este caso el municipal, quien lo propicia cuando no acude con prontitud a atender los requerimientos o denuncias ciudadanas. No solamente va quedando la desconfianza hacia lo público sino que predispone las condiciones para que se acuda a vías de hecho.

Lo descrito anteriormente se convierte en caldo de cultivo para que, especialmente los jóvenes, asuman actitudes delincuenciales y antisociales, tales como la conformación de pandillas, el consumo de sustancias psicoactivas, el pillaje, con lo cual la ciudad se vuelve más insegura afectando la libre movilidad de los ciudadanos. Datos del ICBF indican que en Hogares Claret se contabilizaron entre agosto 2002 y agosto 2003 un total de 585 jóvenes infractores provenientes de Floridablanca.

En las circunstancias anotadas es claro que amplios sectores de la vida municipal se encuentran en situación vulnerable al no poder contar con elementos fundamentales para vivir la ciudadanía plena. No es fácil acceder a los espacios de participación abiertos de manera amplia y generosa en la Constitución si por múltiples razones no se pueden ejercer. Igualmente tenemos que entender que la comunidad no es un conjunto homogéneo de personas iguales en la precariedad de su supervivencia. Existen sectores que padecen con mayor rigor la exclusión: excluidos entre excluidos. Nos referimos a los niños, a las mujeres cabeza de familia, a los adultos mayores, a las personas en situación de desplazamiento y especialmente a las personas en situación de discapacidad física y mental. No existe suficiente tiempo para ellos en una economía de rebusque. Pero ellos tienen grandes potencialidades.

En el terreno de lo institucional - organizacional se tienen grandes falencias. Un municipio del tamaño y de la complejidad social, económica, cultural, ambiental, y ubicación estratégica como Floridablanca debiera contar con una gestión pública moderna. Moderna no solo en el sentido de disponer de equipos electrónicos y de comunicación. Estos elementos son inocuos si no somos modernos en la manera de pensar y gestionar. La organización funcional del sector público en el Municipio no es ágil; todavía, en muchas circunstancias, reaccionan mentalmente como si se viviera en un pueblo apartado. Existen muy pocos actores proactivos en los

escenarios donde se producen las decisiones que le afectan como el Área Metropolitana, la Gobernación, los Ministerios, Institutos descentralizados, el orden internacional. La información clave para producir conocimiento y tomar decisiones no existe. No se guarda memoria histórica sistematizada; todavía se almacena en el cerebro de algunos funcionarios. Se actúa por intuición o por emoción y muy poco con la razón. Todavía no se ha ganado una cultura del plan ni del proyecto. El día a día es el estilo en la planeación. Cada institución es un mundo aislado que se debate en las urgencias porque no se ha podido pensar el largo plazo ni en la sinergia que produce el trabajo en equipo.

Es posible que ese espíritu que algunos llaman parroquial se deba a que el acelerado y desordenado desarrollo del municipio no ha dado tiempo a que se acomode una mentalidad moderna. Se debe tener en cuenta que Floridablanca es el municipio del Área Metropolitana y en el país que ha crecido de manera más acelerada (Ver tabla 87), tan acelerada que tomó por sorpresa a su clase dirigente que apenas empieza a darse cuenta del fenómeno

**Tabla 87:** Población Municipios del Área Metropolitana 1951 – 2004

<b>Ciudad</b>	<b>1.951</b>	<b>1.964</b>	<b>1.973</b>	<b>1.985</b>	<b>1993</b>	<b>1998</b>	<b>2004</b>
<b>Bucaramanga</b>	112.252	229.748	324.873	357.585	472.461	511.358	568.136
<b>Floridablanca</b>	7.288	14.721	47.006	146.138	203.477	223.843	253.568
<b>Girón</b>	12.669	14.188	23.145	53.547	86.828	99.371	117.661
<b>Piedecuesta</b>	16.687	22.624	28.108	49.863	79.938	89.315	103.014
<b>Área Metropolitana</b>	<b>148.896</b>	<b>281.281</b>	<b>423.132</b>	<b>607.133</b>	<b>842.704</b>	<b>923.887</b>	<b>1.042.379</b>

Fuente: Equipo de Planeación de Floridablanca con base en cifras DANE.

Se advierte que Bucaramanga es la que más ha crecido en términos absolutos. Tiene la mayor cantidad de población. Pero si se atiende a los detalles como el

incremento relativo, muestra que es Floridablanca la que ha crecido proporcionalmente de manera absolutamente imprevisible.

En la tabla 88 se muestra el incremento por habitantes y porcentual en cada periodo. Se observa cómo el Municipio de Floridablanca creció junto con Bucaramanga a una tasa superior al 100% en el primer periodo considerado, luego en cada uno de los dos siguientes, 1964-1973 y 1973-1985, el crecimiento de Floridablanca fue superior al 200%. De ese intervalo en adelante empezó a ser superado en porcentaje, no en términos absolutos, por Girón y Piedecuesta pero a tasas muy inferiores a las anteriormente señaladas. En las tendencias que se leen en la tabla 88 se puede percibir que el crecimiento se ha venido menguando en los diferentes municipios que presentaron el tope máximo entre 1964 y 1985.

**Tabla 88:** Municipios Área Metropolitana. Incremento poblacional por periodos.

Ciudad	1951-64		1964-73		1973-85		1985-93		1993-98		1998-2004	
	Inicial	%	Creció	%	Creció	%	Creció	%	Creció	%	Creció	%
Bucaramanga	117.496	105	95.125	41	32.712	10	114.876	32	38.897	12	95.675	19
<b>Floridablanca</b>	<b>7.433</b>	<b>102</b>	<b>32.285</b>	<b>219</b>	<b>99.132</b>	<b>211</b>	<b>57.339</b>	<b>39</b>	<b>20.366</b>	<b>43</b>	<b>50.091</b>	<b>22</b>
Girón	1.519	12	8.957	63	30.402	131	33.281	62	12.543	54	30.833	31
Piedecuesta	5.937	36	5.484	24	21.755	77	30.075	60	9.377	33	23.076	26
Área Metropolitana	132.385	89	141.851	50	184.001	43	235.571	39	81.183	19	199.675	22

Fuente: Equipo de Planeación de Floridablanca con base en cifras DANE.

Los países europeos lograron su transición rural-urbana en periodos que abarcan siglos, con lo cual, lógicamente, pudieron organizarse sin traumatismos. Se fue acomodando su estructura física y su estructura mental a la vida ciudadana lentamente.

En Colombia, el fenómeno ocurrió en un par de décadas, siendo atropellado y de múltiples facetas. El caso típico es precisamente Floridablanca; en la cual por lo menos se podrían distinguir seis zonas en la reconfiguración rural urbana acelerada: la conformada por el casco antiguo, la correspondiente al sector comercial y residencial de estrato medio y alto en Cañaveral, la ubicada en lo que llamaremos zonas populares de precaria construcción y equipamiento comunitario, la ubicada en el territorio del Valle del Mensulí, la de estrato alto que se desarrolla en la meseta de Ruitoque, y la zona rural donde predomina la economía campesina o minifundio y zona de reserva.

En muy pocos años, se fueron formando diferentes formas de pensar, de sentir, de relacionarse, es decir, diferentes maneras de vivir, de producir, de ver y entender el mundo y la relación con el medio y los demás; no solamente entre sectores también dentro de ellos, esto se debe a que a este municipio ha llegado gente de todo el país; pero precisamente esa diversidad es su riqueza. Por ahora se manifiesta como crisis, como tensión, pero es precisamente el lugar en el cual la institucionalidad pública y privada interviene. Esta intervención se refiere a la capacidad de comprender el mundo complejo en el que se desarrolla la vida cotidiana de los Florideños y aprovechar sus diferencias y potencialidades para construir beneficios para todos.

### **5.1.3 GENERALIDADES DEL ÁREA SOCIAL Y DEL DESARROLLO COMUNITARIO**

#### **5.1.3.1 CONSIDERACIONES DE VULNERABILIDAD**

Normalmente cuando se habla de población vulnerable, inclusive en la ley (Ley 715/2001 Artículo 76, numeral 76.11, atención a grupos vulnerables.) se hace referencia a aquellos sectores poblacionales que se encuentran especialmente indefensos o desprotegidos o en marcada desventaja del resto de la comunidad por circunstancias o situaciones especiales, por ejemplo:

- **Personas en Situación de Discapacidad:** que a su insuficiencia física o mental le tienen que agregar la discriminación que nace en el seno de su propia familia, la cual se amplía hasta el conjunto de la sociedad, agravando aún más su situación porque se les niega la posibilidad de integrarse plenamente a la sociedad.
- **Adulto Mayor:** Por un lado los cambios acelerados del lo rural a lo urbano, con mayor incidencia en el caso de Floridablanca que hace 40 años era un municipio rural, y las vertiginosas transformaciones en la producción, la ciencia y la tecnología con el cambio consiguiente en las comunicaciones y nuevas formas de producción han conducido a que los ancianos que eran portadores de sabiduría, de justicia y conocimiento y guardianes de tradición y la cultura, hayan perdido esta que era una situación privilegiada o protagónica y de respeto en el imaginario colectivo, ahora son vistos como una carga.

Este es el motivo de fondo por el cual se dice que el adulto mayor, sigue siendo considerado problema; la familia lo endosa a una institución garante, lo relega, lo rechaza, lo margina: lo invisibiliza, la sociedad responsabiliza a las demás instituciones de su atención y el Estado apoya iniciativas de sostenibilidad a un porcentaje muy pequeño de la población en altos grados de vulnerabilidad.

Aunque en el municipio todavía no hay indigencia por la solidaridad de la familia o los amigos cercanos, sin embargo este fenómeno será cada vez mayor, dada la exclusión de los hombres y mujeres de la "población económicamente activa". Esta situación, mas la creencia que el adulto muere en vida, genera subvaloración para el anciano; además no existe una cultura real de envejecimiento la cual consiste en la prevención de enfermedades y en la consecución y aprovisionamiento de recursos para una futura sostenibilidad.

- **Población en Situación de Desplazamiento:** Según boletín de la Red de solidaridad, a Marzo de 2003 se habían ubicado en el municipio 1.555 familias equivalentes a 5.585 personas en situación de desplazamiento. Este hecho, afecta la capacidad del municipio en lo que tiene que ver con los programas sociales y contribuye a agravar los problemas que ya presentaba la población pobre históricamente ubicada en sitios precarios.

El municipio no posee información confiable y sistematizada sobre este problema de manera que se dificulta la labor de gestión. Actualmente existen los siguientes datos de ubicación: 210 familias en el asentamiento Villa Nazaret, 15 en Transuratoque, 33 en la Semilla, y 1.297 flotantes ubicados especialmente en barrios como La Cumbre, García Echeverri, Santa Ana, Primavera, La Paz, Tamboruco y casco antiguo del municipio.

- **Infancia:** De acuerdo con la constitución y la ley los derechos prioritarios son los de los niños y las niñas. Problemas como la desnutrición, el maltrato intrafamiliar, el bajo nivel de escolaridad y la alta deserción, afecta este grupo

de forma significativa sobretodo cuando además pertenece a estratos bajos del municipio.

Así mismo, las adolescentes y los adolescentes inician cada vez en mayor proporción relaciones sexuales tempranas, lo cual ha conducido al aumento de embarazos y partos con las implicaciones negativas que esto conlleva para su vida y la de los recién nacidos. De la misma manera es este sector poblacional el que más recurre al aborto con consecuencias muchas veces fatales; y el más expuesto a contraer enfermedades de transmisión sexual dado que también, muchas niñas y niños están cayendo en la prostitución a muy temprana edad.

- **Población Joven:** Generalmente se plantea que la juventud es el presente y futuro del país, pero los mayores tienen actitudes excluyentes en todos los ámbitos de la vida hacia este importante sector poblacional, al que se tiende a considerar como uno de los mayores generadores de rebeldía, agresión y pérdida de valores.

En lugar de oportunidades se les ofrecen presiones, exigencias, intolerancia, violencia, incomunicación. Los sectores populares soportan con mayor rigor esta problemática que se agrava por sus menores oportunidades para ubicarse productivamente en la sociedad. En estas circunstancias, su situación se desenvuelve en un círculo vicioso donde el desempleo, de ellos y de sus progenitores en muchos casos, la carencia de claras oportunidades educativas, se mezclan con la cultura de la violencia intrafamiliar, la escasez de medios para realizar actividades recreativas, artísticas y culturales, creando un caldo

de cultivo propicio para caer en la drogadicción, la aparición de formas delictivas, de prostitución, madresolterismo, etc.

Los jóvenes además, carecen de conocimientos y habilidades sobre la manera de presentar proyectos y realizar labores calificadas que contribuyan a mejorar su bienestar.

- **Mujer:** Aunque existen avances importantes en relación con el reconocimiento de los derechos de la mujer todavía se le discrimina de manera notoria en todos los espacios de la vida pública y privada. El 50% de la población colombiana representada por mujeres no ha contado con espacios suficientes para poder aportar su potencial al desarrollo del país.

Floridablanca no es ajena a esta problemática, se puede percibir como la mujer tiene menos oportunidades de empleo y trabajo, o sufre el desconocimiento de sus derechos laborales, está expuesta a altos niveles de violencia intrafamiliar, sexual, física y emocional que golpea de manera sensible a mujeres jóvenes y adolescentes. Es inequitativa su participación en procesos de representación, a pesar de que juegan un papel muy importante en la dinámica de las organizaciones, donde finalmente no toman las decisiones.

La mujer cabeza de familia es especialmente vulnerable (inclusive existiendo pareja masculina), debido a que tiene que soportar la carga económica del hogar pero sin descargarse de los trabajos domésticos, los de crianza y cuidado de los hijos y el de su representación en escenarios públicos; esta situación de fragilidad se agrava por la cultura machista de su entorno, la cual no reconoce la importancia de esa triple función.

La violencia intrafamiliar, el abandono del jefe de hogar son las principales causas que originan la crisis en los jóvenes, las niñas y los niños que buscan, en muchos casos, un escape en la prostitución, las pandillas, el alcohol y la drogadicción, aumentando el madresolterismo en las jóvenes especialmente de los estratos más pobres.

Las mujeres cabeza de familia inscritas en la oficina de la Mujer a 30 de diciembre de 2003 ascendían a 1.335 en edades de 18 a 50 años desconociéndose datos aproximados del número total de mujeres en esa situación.

La problemática de las mujeres cabeza de familia del Municipio de Floridablanca, especialmente de los estratos I, II y III, es el resultado usualmente del abandono del jefe del hogar. Esta realidad las ha llevado a ubicarse en viviendas en malas condiciones (inquilinos con hacinamiento marcado) y a responder solitariamente por la manutención de sus hijos; viéndose obligadas a abandonarlos, para poder salir a buscar el sustento diario en actividades como oficios varios, ya que generalmente ellas tienen poca iniciativa, baja autoestima, y reducido o nulo nivel educativo condenándolas a actividades de baja remuneración y poco reconocimiento y a no obtener un trabajo fijo. Debido a lo anterior los hijos tienen un bajo nivel de escolaridad, y no posean protección en programas de salud, creando incertidumbre en el desarrollo del núcleo familiar.

### **5.1.3.2 ORIENTACIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL**

Las disposiciones presentadas en el del Plan de Desarrollo 2004-2007 “Floridablanca entre la Gente” de la alcaldía de Floridablanca, muestran que existe

un esfuerzo municipal hacia la protección de la población vulnerable de Floridablanca y a la formación de nuevos dirigentes dentro de su comunidad. Esto se puede observar en los propósitos guía "Floridablanca sana y emprendedora", así como en las estrategias fundamentales del programa para "Construir Ciudad" (Ver Tabla 89) de forma que se dan las condiciones para iniciar el proceso de agrupación necesario para crear las sociedades colectivas de trabajo en el área.

**Tabla 89:** Propósitos Guía y Estrategias Fundamentales para "Construir Ciudad"

PROPÓSITOS GUÍA	ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de lo público</li> <li>• El poder ciudadano.</li> <li>• Mujeres y niños primero</li> <li>• Todos incluidos: Protección y aseguramiento en salud</li> <li>• Opciones para la juventud</li> <li>• La Vida, máxima prioridad (por el derecho a morirnos viejos)</li> <li>• Gente emprendedora</li> <li>• Peatones a sus anchas</li> <li>• Vivienda y servicios públicos para todos</li> <li>• Más y mejor educación</li> <li>• Una tercera edad de primera.</li> <li>• La paz empieza por casa</li> <li>• Seguridad y justicia con equidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer público lo público</li> <li>• Formación de los nuevos liderazgos sociales</li> <li>• Recursos e inversiones sagradas</li> <li>• Convivencia y seguridad para todos</li> <li>• Servicios básicos para todos</li> </ul>

Fuente: Alcaldía de Floridablanca, Plan de Desarrollo 2004-2007.

- **MUJER Y DESARROLLO:** La sección de “Mujer y desarrollo” del Plan de Desarrollo 2004-2007 “Floridablanca entre la Gente” de la alcaldía de Floridablanca tiene como objetivo: “Convertir en líderes activas del desarrollo local a las mujeres, jóvenes y niñas para que sean actoras generadoras de cambios y transformaciones políticas, comprometidas en el control, el apoyo, la evaluación y la reformulación de políticas con criterio humano y de equidad de género.” En la tabla 90 se observan las Metas con su(s) respectivo(s) indicador(es), que permitirán construir herramientas necesarias para que este grupo vulnerable sea gestor de su propio desarrollo.

**Tabla 90:** Metas e Indicadores para “Mujer y desarrollo”

Meta	Indicador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año tener diseñada política municipal de Género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política pública municipal de género diseñada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar en derechos de la mujer a las y los integrantes de las diferentes formas asociativas y organizativas (no solo de mujeres) existentes en el municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunidad Florideña conoce los derechos de las mujeres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al 50% de representantes de formas asociativas de mujeres sobre la dinámica de la administración pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres pertenecientes a formas asociativas conocen el funcionamiento de la administración pública.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en estrategias productivas y de comercialización anualmente a por lo menos cinco formas asociativas de mujeres constituidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes de grupos asociativos que aplican técnicas sencillas de producción y mercadeo para sus productos.</li> </ul>

con ese propósito.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y poner en funcionamiento programa de prevención integral de la violencia contra la mujer y la familia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa anual diseñado y en operación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar por lo menos una veeduría para que las mujeres vigilen el respeto de sus derechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veedurías organizadas.</li> <li>• Denuncias presentadas.</li> <li>• Proyectos presentados.</li> <li>• No de intervenciones por los derechos de la mujer realizados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año se han constituido redes sociales en las cuales las asociaciones de mujeres juegan un papel dirigente y dinamizador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las asociaciones de mujeres trabajan en red.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al 50% de mujeres integrantes de formas asociativas en diseño y gestión proyectos de desarrollo ante el sector público, privado y ONGs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres capaces de diseñar y gestionar proyectos de desarrollo en sus áreas de acción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante los cuatro años incluir a las mujeres Cabeza de familia residentes en estratos 1 y 2 en registro de Sisben y afiliarlas a ARS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres cabeza de familia inscritas en sisben y afiliadas a ARS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y desarrollar una base de datos que permita sistematizar progresivamente los indicadores más relevantes del trabajo con mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software y equipo disponible.</li> <li>• Información pertinente oportuna y eficiente.</li> </ul>

Fuente: Alcaldía de Floridablanca, Plan de Desarrollo 2004-2007.

#### **5.1.4 GENERALIDADES DEL SECTOR SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y CULTURA CIUDADANA**

La Organización Mundial de la Salud considera que la violencia es uno de los primeros problemas de salud pública en el mundo. Es preciso señalar que normalmente el término violencia evoca o invita a pensar preferentemente en la violencia generada por el crimen organizado en sus diferentes vertientes, y para el caso colombiano, además, el ingrediente de las manifestaciones del conflicto armado interno, se debe advertir que esta percepción esconde formas de violencia e inseguridad cotidianas, como las derivadas del pandillismo, los atracos callejeros, las riñas callejeras, la violencia intrafamiliar contra menores y mujeres especialmente, contra la propia integridad física, contra otros seres vivos, contra la naturaleza, etc. Es decir la violencia cotidiana que se da en todos los ámbitos de relación de los seres humanos, en el hogar, en la escuela, en los sitios públicos, en el transporte público, en el trabajo, contradictoriamente en los sitios de esparcimiento, etc.

Diferentes disciplinas sociales abordan aspectos complementarios de la violencia a saber: las ciencias biomédicas acuden a explicaciones desde factores biológicos. La criminología, enfatiza en el castigo como persuasión o disuasión de las conductas delictivas que, según esta visión, se apoyan en la impunidad o en la laxitud de la justicia. Desde la economía de medios y fines, para las personas que consideran que es más eficiente el delito que implica menor esfuerzo. Desde la epidemiología, que plantea la existencia de factores de riesgo individual que indican qué personas son más propensas de caer en la violencia como agresores o como víctimas, por tanto la necesidad de identificar los factores de riesgo para prevenir con programas de protección. Desde las ciencias políticas, que se centran en explicaciones estructurales de la violencia de índole social, político y

económico; tales como la pobreza, la falta de oportunidades, la concentración del ingreso. La sociología, que entiende la violencia como la expresión del sentido que los individuos y los grupos humanos le dan a sus relaciones con los demás, por tanto obedecen a aprendizajes culturales que justifican las actitudes violentas (inconscientemente) para preservar determinados valores, como el machismo, un cierto sentido del honor, el sometimiento de los miembros más débiles de la familia, el castigo físico y psicológico como instrumento pedagógico.

De manera complementaria con las ideas anteriormente expresadas la concepción actual de la salud la define como: “salud ya no es solo no estar enfermo, sino sentirse bien y se traduce en un equilibrio del cuerpo, la mente y las relaciones con los demás y con la naturaleza”. En esta acepción la salud pasa a depender de:

- 1) Los ambientes físicos, sociales y culturales
- 2) Los comportamientos y estilos de vida
- 3) Los servicios de salud.

Es claro entonces que las causas que deterioran la convivencia son múltiples e interdependientes y por tanto no se puede pretender una explicación sencilla y unilateral. Si las causas son múltiples y entrelazadas las intervenciones tienen que ser igualmente complejas, múltiples e interdependientes.

Sin descartar las formas violentas que se pudieran calificar como organizadas, se concluiría, de acuerdo con lo afirmado, que una gran debilidad de las sociedades es la violencia cotidiana, no solo destruye vidas, deteriora las relaciones humanas e impide expresar solidaridad y construcción de confianza.

Para el caso de la violencia intrafamiliar y seguramente de muchas otras formas de violencia cotidiana, dice Soledad Larrain: “Hay que diferenciar el conflicto de la violencia, asumiendo que la violencia física o psicológica es una incapacidad para resolver los conflictos, e incluso podemos conceptualizar a la violencia como un patrón de comunicación frustrada, como un mensaje que interrumpe la comunicación. Mucha gente piensa equivocadamente que la relación ideal se produce conciliando y evitando la discusión; cuando esto se hace, el conflicto permanece latente”<sup>30</sup>; No se resuelve.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta como desde la fecha de iniciación de actividades de casa de justicia, el pasado 12 de Mayo de 2.003 hasta el día 31 de diciembre del mismo año, se atendieron 3.145 casos, dentro de los que sobresalen de manera predominante, 1.521 casos de Violencia Intrafamiliar, 360 casos de asuntos policivos, 272 casos de situaciones delictivas (conocimiento de Fiscalía), 301 casos de asesorías jurídicas en asuntos civiles y de familia, 168 casos de orientación psicológica, 31 casos de violación de derechos humanos.

En otro sentido, de acuerdo con los informes de ICBF entre Agosto de 2002 y Agosto de 2003, fueron reportados en Hogares Claret 585 menores infractores. Igualmente, en lo que a adultos se refiere del municipio se remiten en promedio entre 20 y 25 personas mensuales a diferentes centros de reclusión (Cárcel Modelo, Buen Pastor, Palogordo). En cuanto a la delincuencia común, las características y tendencias de los hechos delictivos se presentan en la tabla 91.

**Tabla 91:** Hechos delictivos en el Municipio de Floridablanca

---

<sup>30</sup> BID. Hacia un enfoque integrado del desarrollo: Ética, violencia y seguridad ciudadana. Encuentro de reflexión. Washington. 1996

<b>AÑOS</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>FORMAS</b>
<b>MODALIDADES</b>						
Homicidio	41	32	56	57	52	Riñas
Homicidio culposo	6	13	22	24	11	A. Transito
Lesiones personales	130	42	223	252	161	Riñas
Lesiones personales culposas	16	0	64	31	32	A. Transito
Hurto motocicletas	218	117	122	92	62	Halado
Hurto vehículos	85	95	66	87	67	Halado
Hurto residencias	181	148	157	121	54	Descuido
Hurto comercio	0	0	36	58	38	Atraco
Hurto bancos	2	2	2	3	3	Atraco
Hurto personas	202	222	395	387	103	Raponazo
Estupefacientes	23	37	24	19	54	Engaño
<b>T O T A L</b>	<b>904</b>	<b>708</b>	<b>1.167</b>	<b>1.131</b>	<b>637</b>	

Fuente: Estadísticas de la Policía Nacional.

Así mismo en el municipio de Floridablanca la inseguridad sentida por la ciudadanía se relaciona fundamentalmente con: la presencia de actores ilegales del conflicto armado. Se sabe que en el municipio incide por ejemplo un frente de las FARC que utiliza como corredor la zona de influencia del km. 40, también en áreas rurales tiene presencia un frente del ELN.

Todo lo anterior, conlleva “costos” de diversos tipos (Ver tabla 92) los cuales son parte de la realidad en que está inmersa la comunidad de Floridablanca.

**Tabla 92:** Caracterización de costos de la violencia

<b>Tipología.</b>	<b>Se refiere a:</b>	<b>Se concretan los impactos en:</b>
<b>Costos directos</b>	El valor de los bienes y servicios usados en el tratamiento y la prevención de la violencia	El sistema de Salud. La policía. Sistema de justicia criminal. La vivienda. Los servicios sociales.
<b>Costos no monetarios</b>	El dolor y sufrimiento resultantes.	Mayor mortalidad. Mayor morbilidad. Abuso de psicoactivos. Desordenes depresiones.
<b>Efectos multiplicadores en la economía.</b>	Impactos macroeconómicos en el mercado laboral y en la productividad intergeneracional.	Menor participación laboral de la mujer. Menor productividad en el trabajo. Menores ingresos. Mayor ausentismo. Impacto intergeneracional en la productividad. Menor desempeño educativo. Menor capacidad de ahorro e inversión. Fuga de capital.
<b>Efectos multiplicadores sociales.</b>	Impactos en las relaciones interpersonales y en la calidad de vida.	Transmisión intergeneracional de la violencia. Calidad de vida reducida. Erosión del capital social. Menor participación en el proceso democrático.

Fuente: M. Buvinic, A Morrison y M.Shifter. "La violencia en América Latina y el Caribe: Un marco de referencia para la acción". Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 1989.

### **5.1.5 GENERALIDADES DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PÚBLICOS**

El acelerado y desordenado desarrollo del Municipio y la falta de planeación especialmente en el sector urbano, le han traído grandes falencias en la infraestructura y el equipamiento urbano.

Es así como en la actualidad se presentan una serie de urbanizaciones en condiciones de ilegalidad que por su misma circunstancia no cuentan con servicios básicos fundamentales.

Lo anterior se agrava al observar que algunas de estas urbanizaciones o asentamientos ilegales se encuentran localizadas en zonas de alto riesgo pues en varias se presentan fenómenos de remoción en masa.

Esta situación se ha propiciado por la acción de urbanizadores irregulares amparados en las debilidades de la acción de las autoridades y en las grandes migraciones de familias desplazadas por la situación de inseguridad del país así como por condiciones económicas (Asentamientos en sectores de barrios “El Reposo”, escarpas de “la cumbre” y casco antiguo.).

La situación de irregularidades en las urbanizaciones ha permitido violaciones en las áreas de sesión dificultando aún más los normales equipamientos urbanos y generando hacinamientos de vivienda.

Como consecuencia natural de la ilegalidad en los desarrollos urbanizados sin planeación, se presentan los problemas de servicios tales como redes de alcantarillado, redes de acueducto, electrificación y otros.

Aun cuando el servicio de alcantarillado obedece a un Plan Integral Ambiental del Área Metropolitana los desarrollos subnormales no han permitido un cubrimiento total de este servicio.

Los tipos de suelos inestables del Municipio como la antigüedad de algunas redes han generado problema en el servicio de alcantarillado del sector urbano. El acueducto del sector urbano presenta un cubrimiento bastante grande por encima del servicio de alcantarillado. La vejez y deterioro de las redes por los tipos de materiales empleados en el acueducto, tales como asbesto-cemento y galvanizado, hacen que los daños sean más frecuentes que lo normal.

El servicio de energía eléctrica prestado por la Electrificadora de Santander S.A. –E.S.P. presenta un cubrimiento muy similar al servicio de acueducto. En la actualidad se presentan grandes problemas con el alumbrado público pues la concesión que maneja el servicio no ha prestado ninguna ampliación de cobertura.

Servicios como el aseo, el cual se presta por dos empresas EMAF y METROASEO y la disposición se hace en la actualidad en el botadero El Carrasco y se presenta una situación crítica por la disposición final.

En el aspecto vial el desarrollo desordenado del Municipio ha influido negativamente, ya que debido a los tipos de suelos utilizados, los problemas de las redes de alcantarillado y acueducto así como también a las bajas calidades de los materiales empleados en las vías por parte de los urbanizadores (en gran medida subnormales) hacen que después de realizar la cesión al Municipio, le generen a este, graves problemas para su mantenimiento; es por esto que actualmente la red vial se encuentra deteriorada en un gran porcentaje. En cuanto a la vivienda, el déficit creciente de vivienda de interés social (VIS) en el Municipio es muy grande.

### **5.1.6 GENERALIDADES DEL ÁREA ECONÓMICA**

Como se describió anteriormente el municipio de Floridablanca se resiente de manera especial ante la crisis socioeconómica nacional, pues su población es predominantemente de escasos recursos. En el municipio prima la economía informal dentro de la cual se incluyen formas de economía popular de subsistencia tanto de sector primario (agrícola, pecuario, agroforestal, piscícola etc.), en el secundario o manufacturero (confecciones, calzado, ornamentación, maderas y muebles, calzado etc.) y en el sector de servicios (tiendas, talleres de reparación, salas de belleza, depósitos, todas las actividades del comercio informal y ventas callejeras de distinto tipo, etc.)

Muchas de estas actividades se caracterizan por tener bajos niveles o volúmenes de producción y ventas, así como deficiencias en calidad. Por otro lado unido a su baja escala de producción y ventas se encuentran factores como bajos niveles de educación y capacitación técnica, utilización de tecnologías a veces contaminantes por no ser de punta y simultáneamente problemas de insuficiencia de capital de trabajo. Es precisamente su baja escala productiva la que no facilita su integración a procesos de mejoramiento empresarial por sus costos si se consideran de manera individual.

En los sectores populares, unido a este problema de bajos ingresos, se concentran diversos problemas relacionados con deficientes condiciones de habitabilidad lo cual ocasiona problemas con la salud y la nutrición de las personas y deterioro ambiental, así como de las relaciones de convivencia, e inseguridad.

Es preciso reconocer también que en el municipio existen importantes procesos de asociatividad empresarial que muestran resultados positivos en términos de mejoramiento del empleo y el ingreso gracias al esfuerzo conjunto desplegado.

Los sectores que empiezan a mostrar gestión moderna porque avanzan en competitividad son:

#### **5.1.6.1 SECTOR DE CUERO Y MARROQUINERÍA**

Existen cinco grupos asociativos quienes han participado en la feria internacional en CENFER Y CORFERIAS en Bogotá. Han participado en capacitaciones en el Centro Nacional del Cuero en Medellín. Producto de estas gestiones el incremento en ventas y del empleo en cerca de 100 personas. Existen cerca de 500 pequeñas unidades productivas en el municipio lo cual permite pensar que se debe impulsar la iniciativa del Distrito Industrial del Cuero tal como lo propone el Consejo Asesor gremial.

#### **5.1.6.2 SECTOR DE DULCE PROCESADO**

Está organizado como grupo precooperativo y pertenece a la mesa del dulce de Santander. Juega un papel muy importante para el municipio porque entre otras cosas nos identifica en el concierto nacional. Ha participado en Agroexpo 2003, en rueda de negocios en la ciudad de Cali, en eventos de promoción en la ciudad de Cartagena y organizaron la primera feria nacional del dulce procesado en el año 2003. Participarán en una feria internacional en Costa Rica 2004 dado que disponen de un plan exportador avalado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

### **5.1.6.3 SECTOR DE ORNAMENTACIÓN Y METALMECÁNICA**

Se avanza en la constitución de una forma asociativa. Es un sector con mucho potencial en el municipio dado que también son numerosas las unidades productivas dedicadas a esta actividad.

### **5.1.6.4 SECTOR ECO AMBIENTAL –TURÍSTICO**

Se tiene unos potenciales muy grandes dados las condiciones especiales de topografía, clima y accesibilidad. Se tienen algunos proyectos que fomentan la cultura empresarial con habitantes del sector rural y existe la posibilidad de implementar un verdadero cluster turístico en la ciudad dadas sus especiales condiciones lo cual traería incrementos importantes del empleo y el ingreso, junto con la modernización de economías relegadas del sector urbano y rural gracias al contacto permanente que se tendría con visitantes de diferentes lugares y culturas. Constituye igualmente una gran oportunidad para mejorar o cualificar a nuestro recurso humano.

### **5.1.6.5 SECTOR CONFECCIONES**

Se han constituido formas asociativas que son capacitadas y participan en diversos certámenes, contribuyendo a la estabilización y moderación del precio de uniformes para establecimientos educativos. Es un sector con mucho potencial dado entre otras la imagen positiva que tienen las confecciones santandereanas.

Adicional a lo anterior, existe un Consejo Asesor Gremial Productivo de Floridablanca creado por Decreto Municipal 111/02 que tiene como propósito impulsar la adopción de una cultura empresarial que rompa con estilos individualistas para insertarse en la corriente de la competitividad en mercados nacionales e internacionales para lo cual requiere asistencia permanente de diferentes entidades creadas para tal propósito así como la presencia preactiva del gobierno municipal ayudando a crear condiciones municipales de seguridad y acceso a servicios tanto públicos como privados de calidad y sobre todo la conformación de procesos de alianzas estratégicas con diferentes sectores productivos de diferente nivel territorial, el apoyo en capacitación y asistencia técnica así como el acceso a canales de comunicación empresarial.

Se considera que es necesario darle a la economía del municipio un tratamiento más moderno en acuerdo con las tendencias de la economía nacional y departamental de cara a los procesos de inserción en mercados globalizados.

Al respecto es importante señalar los planteamientos y directrices del gobierno Departamental: “Las consideraciones hechas por el DNP (Departamento Nacional de Planeación) con fundamento en los avances de los departamentos en materia de enfoques de planificación de largo plazo, de carácter estratégico y prospectivo, entre ellos Santander, frente a la persistencia de los problemas del desarrollo anteriormente referenciados, enfatizan la necesidad de profundizar en el modelo de desarrollo “Endógeno” que se viene promoviendo, para avanzar efectivamente en la construcción del Santander deseado al 2015.

Este modelo de desarrollo “Endógeno”, debe profundizarse en lo local mediante la implementación de estrategias de “Emprendimiento Social”, concebidas como manifestaciones de procesos endógenos en los que los actores sociales con mentalidades innovadoras, conocimiento del entorno y responsabilidad social se

agrupan alrededor de sistemas productivos y tejidos sociales, con los cuales se busca transformar el territorio y mejorar las condiciones de vida de la población de su localidad”<sup>31</sup>.

La estrategia fundamental municipal es el fomento de la Asociatividad a nivel local así como la concreción de alianzas estratégicas con otros sectores mas desarrollados de la economía local regional y nacional, con la academia en desarrollo de investigaciones que permitan el mejoramiento de procesos, la creación de nuevos productos y el diseño de Estrategias empresariales y con otros niveles económicos en la búsqueda de apoyo.

De allí nace el Programa de “Fortalecimiento de actividades productivas urbanas”, el cual tiene como objetivo “Fortalecer la asociatividad de los pequeños productores locales de manera que puedan manejar escalas mayores de producción y así incrementar sus posibilidades de competir en el mercado local, metropolitano, nacional e internacional”. En la tabla 93 se observan las Metas con su(s) respectivo(s) indicador(es), que permitirán desarrollar dicho programa.

**Tabla 93:** Metas e Indicadores del programa “Fortalecimiento de Actividades Productivas Urbanas”

Metas	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a 200 microempresarios, o pequeños empresarios, cada año en gestión empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresarios capacitados.</li> <li>• Microempresas consolidadas.</li> <li>• Nuevos empleos generados anualmente.</li> <li>• Mayores ingresos generados anualmente.</li> </ul>

<sup>31</sup> Secretaria de Planeación Gobernación de Santander. Plan de Desarrollo Departamental “Santander En Serio” 2004-2007” Versión Preliminar.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar asistencia técnica a 200 microempresarios, o pequeños empresarios, cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la producción e ingreso de microempresarios y pequeños empresarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montar Centro de Incubación empresarial municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Incubadas.</li> <li>• Empresarios capacitados.</li> <li>• Información empresarial disponible.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en técnicas para presentación de proyectos productivos a representantes de 50 formas asociativas de productores cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas y entidades con capacidad para elaborar y gestionar propuestas y proyectos de desarrollo empresarial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar anualmente a 400 microempresarios o pequeños empresarios en seguridad industrial y protección ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresarios y pequeños empresarios reducen.</li> <li>• Microempresarios y pequeños empresarios reducen la contaminación y maltrato al medio ambiente.</li> <li>• Empresarios comprometidos participando en la construcción de un municipio saludable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la constitución de tres formas asociativas de productores urbanos cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas asociativas organizadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año conocer el estado de las actividades productivas del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio socioeconómico realizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1,5 años se tiene diseñado una estrategia de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de actividad estratégicas seleccionadas para la promoción de la</li> </ul>

acompañamiento al sector productivo urbano.	competitividad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acción por línea estratégica seleccionada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año tener funcionando una estrategia de financiación para la microempresa a través del “Banco de los Pobres”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas y personas beneficiadas con los créditos.</li> <li>• Empresas y personas capacitadas en manejo contable y financiero en pequeña escala.</li> <li>• Nuevos empleos generados.</li> <li>• Incremento de ingreso familiar y social.</li> </ul>

Fuente: Alcaldía de Floridablanca, Plan de Desarrollo 2004-2007.

## 5.2 ACCIÓN PSICOSOCIAL EN LA POBLACIÓN OBJETIVO

### 5.2.1 DISEÑO

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre la composición general de la población de Floridablanca, se debe diseñar la evaluación y diagnóstico del sector poblacional a la cual se le dirigirá el modelo asociativo de Trabajo.

Para esto se requiere hacer un diagnóstico inicial del grupo elegido del barrio LA CUMBRE, de forma que permita analizar los factores que más los afecten y tener una observación integral y contextualizada.

Inicialmente se observó otras experiencias realizadas en el AMB por instituciones especializadas, con la finalidad de adquirir entendimiento sobre el fenómeno presentado por poblaciones vulnerables (Ver anexo 11).

A continuación se abrirá un registro individual de cada participante, de forma que se realice un seguimiento personalizado de cada actividad que se proponga y conocer sus condiciones individuales brindando un mejor acompañamiento Psicosocial.

Asimismo se desarrollará una etapa grupal de forma que se fortalezca las características interpersonales y organizativas que permita mejorar la calidad de vida de los miembros de forma comunitaria.

### **5.2.2 PROCEDIMIENTO**

Esta evaluación se basa en una entrevista con base en un formato de recolección de Datos Socioeconómicos (ver anexo 12) y en una sesión de grupo conducida por los autores del proyecto (ver anexo 13), dirigida a costureras y talleres de confecciones empíricos ubicados en el barrio LA CUMBRE. Con la evaluación inicial se pretendió conocer la configuración personal de los individuos pertenecientes al grupo de trabajo y así construir un modelo asociativo de trabajo apropiado.

Las entrevistas se realizaron en las casas de cada una de los integrantes y la sesión de grupo en el salón comunal del sector, para esto se hizo una convocatoria inicial a los talleres que prestan servicio de ensamble de confecciones de la zona escogida.

### **5.2.3 EVALUACIÓN Y DIAGNOSTICO PSICOSOCIAL**

A continuación se describirá los tópicos con los cuales se realizó la evaluación y diagnóstico psicosocial de la población objetivo.

#### **5.2.3.1 TIPOLOGÍAS DE FAMILIAS<sup>32</sup>**

Podríamos definir familia como grupo social básico creado por vínculos de parentesco o matrimonio presente en todas las sociedades. Idealmente, la familia proporciona a sus miembros protección, compañía, seguridad y socialización. La estructura y el papel de la familia varían según la sociedad.

Entre las tendencias más importantes observadas en las familias se destacan: una ligera reducción de su tamaño promedio, la creciente participación de las mujeres en la actividad económica, el incremento de hogares dirigidos por mujeres, y una mayor incidencia de separaciones y divorcios que, entre otros aspectos, origina distintos arreglos legales y de hecho, para la manutención y crianza de los hijos.

En la actualidad, coexisten diversas tipologías y realidades familiares, que se basan en categorías como la parentalidad, conyugalidad, la consanguinidad y correlación social, reflejados en la forma en que se articula la coexistencia de los distintos estilos familiares. La familia se encuentra, de acuerdo a su composición, clasificada en diferentes tipos:

---

<sup>32</sup> Dinámica Interaccional y Aspectos Sociológicos de la Institución Familiar; Miguel, R. y Vargas, R.; 2001.

- **Familia nuclear biparental:** Está integrada por ambos cónyuges solos o con hijos/as, quienes conviven bajo un mismo techo. Esta tipología predomina en América Latina y los cambios tanto en su estructura como en su funcionamiento, aporta cambios importantes en las relaciones internas de una sociedad.
- **Familia monoparental:** Está compuesta por un solo miembro de la pareja progenitora que vive con sus hijos/as, se constituye debido a estados como: madre soltera; viudedad; separación conyugal o divorcio; fallecimiento de un progenitor; adopción por personas solteras y ausencia prolongada de un progenitor.

Esta situación produce en forma prolongada, una pérdida del contacto afectivo y lúdico de los hijos no independientes, con el padre no conviviente. La pérdida de uno de los cónyuges marca la evolución de la familia en el aspecto afectivo, educativo y económico.

- **Familia Extensa o Extendida:** Está compuesta por una familia nuclear y otros parientes cercanos como tíos, abuelos, primos, etcétera; quienes conviven en un mismo hogar. Esta tipología en la que convive más de una generación, se encuentra en descenso, dada las nuevas características habitacionales y al incremento de los hogares monoparentales.
- **Familia de Cohabitación No Marital:** Esta organización está integrada por parejas en unión libre que se constituyen como una convivencia previa al

matrimonio. Esta categorización se concentra entre los adultos muy jóvenes, y su efecto es promover una modalidad de relación fundada en los acuerdos y la negociación de la pareja.

- **Familias Ensambladas y/o Simultáneas:** Es en la cual uno, o ambos miembros de la actual pareja tienen uno o varios hijos de uniones anteriores. Dentro de esta categoría ingresan tanto las segundas parejas de viudos y viudas como de divorciadas o madres solteras.
- **Familia Disgregada:** Esta familia se caracteriza por haber sufrido separaciones o pérdidas de alguno de los de sus miembros por eventos traumáticos u otras situaciones.
- **Familia Unipersonal:** En este tipo de “familia” sólo vive una persona adulta.
- **La No Familiar:** En esta conviven individuos que no tienen ningún lazo consanguíneo o político y sólo comparten gastos, recursos, problemas y soluciones.

Desde las condiciones de existencia sociales y/o jurídicas de las tipologías familiares señaladas, es posible concluir que según las épocas se redefine a la familia y cada familia se significa de acuerdo a la pauta espacio-tiempo histórico

que le corresponde vivir, debido a que está influenciada por condiciones socioeconómicas, culturales, geográficas, ecológicas, políticas y sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se percibe que es necesario conocer cómo están compuestas las familias de la población objetivo, ya que esto nos muestra un marco de acción que nos permite deducir las relaciones intrafamiliares, el funcionamiento de sus miembros, los factores de riesgo y protectores de cada una de ellas, así como de las posibles consecuencias debido a su composición.

### **5.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS, CULTURALES Y SOCIOECONÓMICAS**

Dentro de este tema se describe la composición de edades, sexo, estado civil, tamaño familiar, ciclo de vida familiar, parentesco del grupo; así como nivel de renta, educación, religión, raza, categoría socio profesional, clase social, problemas delictivos y grupos al margen de la ley.

Estos aspectos nos permitirán tener una visión más específica de los integrantes de esta comunidad, proporcionándonos información relevante que nos ayude a la construcción del modelo social.

### **5.2.3.3 NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS (NBI)<sup>33</sup>**

En este tópico se hace referencia a un indicador del bienestar y de la capacidad para desarrollar las potencialidades humanas de la población; el índice de

---

<sup>33</sup> [www.ideam.gov.co/indicadores/socio5.htm](http://www.ideam.gov.co/indicadores/socio5.htm)

necesidades básicas insatisfechas identifica la proporción de personas y/o hogares que tienen insatisfecha alguna (una o más) de las necesidades definidas como básicas para subsistir en la sociedad a la cual pertenece el hogar; incluye condiciones de infraestructura y se complementa con indicadores de dependencia económica y asistencia escolar.

Las necesidades que se consideran básicas están conformadas principalmente por: Alimento, Vivienda, Salud, Educación, Apoyo Espiritual y Servicios funerarios y Públicos.

La unidad de medida de este indicador es porcentaje de personas o de hogares, su finalidad consiste en medir el nivel e intensidad de la pobreza de los hogares de acuerdo con las necesidades mencionadas, y analizar la brecha entre los hogares, las regiones y zonas geográficas; se divide en:

- **NBI. Viviendas inadecuadas:** Expresa las carencias habitacionales en cuanto a las condiciones físicas de las viviendas donde residen los hogares.
- **NBI. Servicios inadecuados:** Identifica el no acceso a condiciones sanitarias mínimas, hace referencia a servicios públicos.
- **NBI. Hacinamiento crítico:** Tres o más personas por cuarto, incluyendo sala, comedor y dormitorios y excluyendo cocina, baño y garaje.

- **NBI. Alta dependencia económica:** Con más de tres personas dependientes por persona ocupada y que el jefe tenga una escolaridad inferior a tres años.
- **NBI. Con ausentismo escolar:** Con al menos un niño entre los 7 y 11 años, pariente del jefe del hogar, que no asisten a un centro educativo.
- **NBI. Miseria:** Aquellas personas u hogares que tienen insatisfechas más de dos necesidades definidas como básicas.

En Colombia, la pobreza es uno de los principales obstáculos para el desarrollo sostenible; exige una óptima calidad del medio ambiente, el bienestar de la población y una mayor equidad.

En 1993 mostró un avance en la reducción de la pobreza medida por NBI, con respecto a 1985; los hogares presentaron una disminución en cuanto a los servicios públicos y viviendas inadecuadas. En la zona urbana se redujo la cantidad de hogares con dependencia económica, hacinamiento e inasistencia escolar y en la zona rural la disminución se presenta en los hogares servicios públicos inadecuados y la inasistencia escolar, esta disminución obedece en parte a la ampliación de la cobertura de servicios públicos domiciliarios y servicios educativos, en especial, en el nivel de básica primaria e implementación de los planes de vivienda.

Como se aprecia en la tabla 94 y en las gráficas 22, 23 y 24, existen grandes contrastes entre la zona urbana y rural como al interior de ellas y entre las

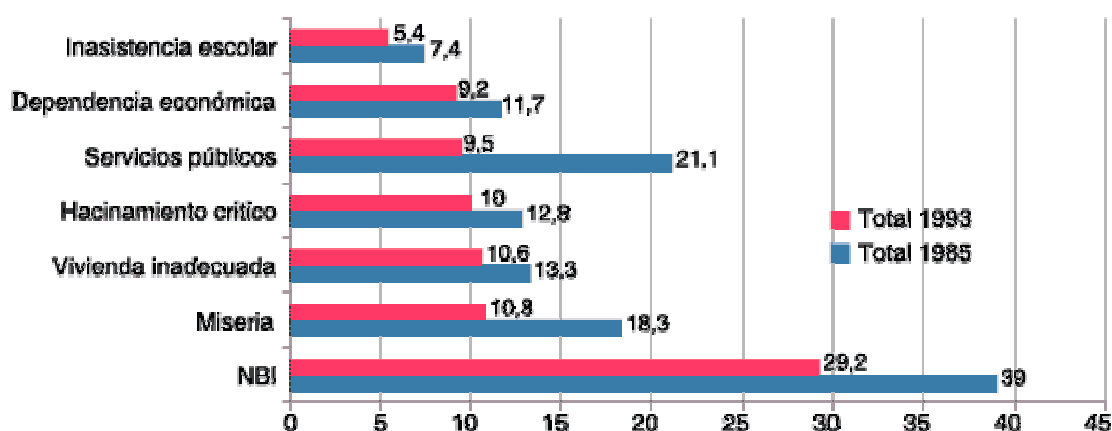
regiones que la compone; esto es reflejo de las ventajas comparativas que presentan las ciudades, en especial, los grandes centros urbanos.

**Tabla 94:** Colombia; Porcentaje de Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) 1985 y 1993.

Año	Zona	NBI	Miseria	Viviendas inadecuadas	Hacinamiento	Servicios públicos	Dependencia económica	Inasistencia escolar
1985	Total	39,0	18,3	13,3	12,8	21,1	11,7	7,4
	Urbano	26,4	9,5	6,9	11,1	8,4	9,1	4,7
	Rural	67,5	38,0	27,6	16,6	49,7	17,7	14,6
1993	Total	29,2	10,8	10,6	10,0	9,5	9,2	5,4
	Urbano	21,6	6,6	6,5	8,1	6,6	6,2	3,3
	Rural	52,6	23,5	22,8	16,0	18,4	18,2	11,8

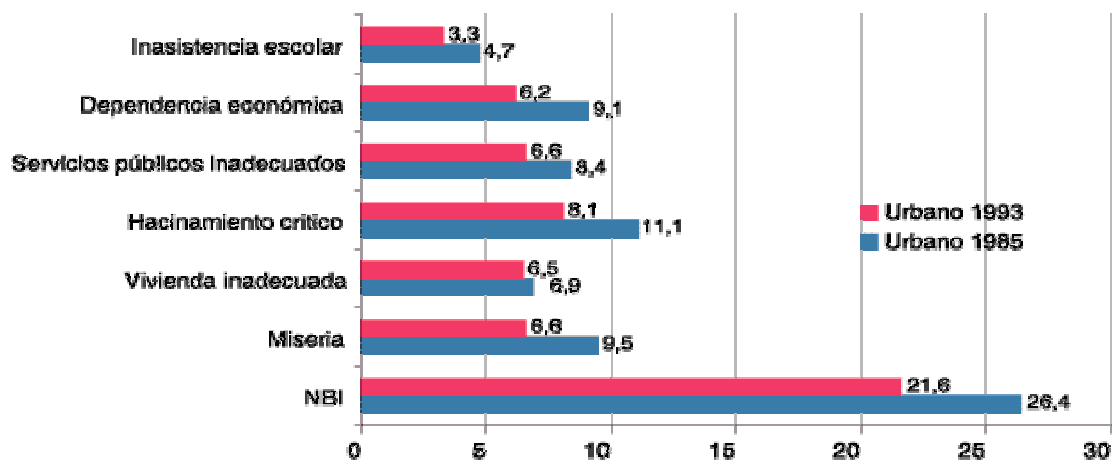
Fuente: Dane. Necesidades básicas insatisfechas, 1985, 1993.

**Gráfico 22:** Colombia. Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) Total nacional, 1985 y 1993.



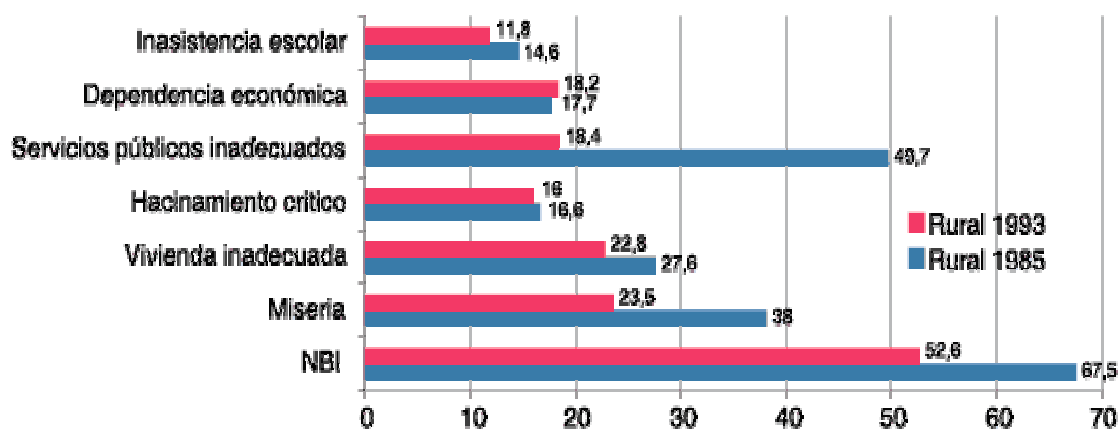
Fuente: Dane. Necesidades básicas insatisfechas, 1985 y 1993.

**Gráfico 23:** Colombia. Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) Total urbano, 1985 y 1993



Fuente: Dane. Necesidades básicas insatisfechas, 1985, 1993.

**Gráfico 24:** Colombia. Hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI) Total Rural, 1985 y 1993



Fuente: Dane. Necesidades básicas insatisfechas, 1985, 1993

#### **5.2.3.4 NIVEL DE CAPACITACIÓN**

Este ítem describe las competencias encontradas en una población, teniendo en cuenta que existe una clasificación de educación formal en las cuales se encuentran: primaria, secundaria, técnica, profesional; y otra informal en las que se pueden mencionar, cursos, talleres, actualizaciones, etc.

De este resultado partirá el análisis para identificar las habilidades y aptitudes del grupo, y así poder generar los planes de capacitación.

#### **5.2.3.5 SITUACIÓN LABORAL**

La categorización jefe del hogar 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.

Como es la persona que se encarga de traer el sustento a la familia, su situación laboral describirá las condiciones en que se encuentra inmerso su hogar.

#### **5.2.3.6 VIVIENDA**

Se puede dividir según su forma de tenencia en: propia, en arriendo, en usufructo, ocupante, otro tipo y valor mensual.

También por sus características físicas se dividen según su tipo (casa, apartamento, cuartos en inquilinato, cuartos en otro tipo de edificación, otro tipo de vivienda), materiales (paredes y pisos), servicios públicos domiciliarios (estrato),

entorno (situación de riesgo potencial de daño parcial o total de la vivienda, o efectos nocivos para la salud, focos contaminantes o eventos naturales).

Así mismo según las Servicios que posea el hogar como disponibilidad y usos de espacios físicos y de los servicios domiciliarios del hogar (cuartos, sala, comedor, cocina, baño, garaje, cuartos destinados a negocio).

Las viviendas encontradas en la zona se dividen según sus condiciones geográficas y económicas en:

- **Estrato 1. (Bajo – Bajo):** Compuesto por zonas marginales, zonas de invasión, cuentan con algunas vías sin pavimentar y tienen un transporte escaso, las personas que pertenecen a este estrato habitan en casa en obra negra que deben terminar por sus propios medios y vivienda sin un plan determinado que carece de dos o más servicios generalmente disponen de agua y alcantarillado.
- **Estrato 2. (Bajo):** Constituyen este estrato casas independientes, semiterminadas, son fachadas sin pintar, muros de ladrillos y techos de cemento o zinc. Cuentas con todos los servicios y exceptuando en la mayoría de los casos el teléfono. Tiene vías pavimentadas y transporte urbano y están localizadas en la periferia urbana cerca de las zonas industriales y el centro de la ciudad.

- **Estrato 3. (Medio – Bajo):** Las viviendas están constituidas por casas independientes o apartamentos con muros de ladrillos y techos de cemento o zinc. Son técnicamente planeadas por firmas urbanizadoras. Poseen todos los servicios, tienen vías pavimentadas y facilidad de transporte. Están localizadas en vías aledañas al centro.

### 5.2.3.7 SALUD

La Ley 100 de 1993 “por la cual se crea el sistema de Seguridad Social Integral”<sup>34</sup> establece una legislación nueva sobre Seguridad Social para Colombia, con énfasis en el Sistema General de Pensiones en el Libro Primero, en el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el Libro Segundo, en el Sistema General de Riesgos Profesionales en el Libro Tercero y en Servicios Sociales Complementarios en el Libro Cuarto.

La reforma de la Salud en el País se orientó en tres direcciones: la desmonopolización de la seguridad social en salud para los trabajadores del sector privado al brindarle a todos los asalariados la opción de elegir la entidad que les preste el servicio de salud; la presencia del sector privado como opción adicional al Instituto de Seguros Sociales (ISS) y la aparición de un sector subsidiado que se sustenta en la creación de un Fondo de Solidaridad y Garantía, y que brinda aseguramiento a la población pobre del país.

---

<sup>34</sup> Congreso de Colombia. Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones. Bogotá, diciembre 23 de 1993.

Los principios generales de la Ley, expresados en el Capítulo 1, Artículo 2, establecen que: “El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación”. Además, en el Artículo 153 establece los fundamentos del servicio público de salud, y define que los patrones rectores del Sistema General de Seguridad Social en Salud son equidad, obligatoriedad, protección integral, libre elección, autonomía de instituciones, descentralización administrativa, participación social, concertación y calidad.

La población del país participa en el sistema en una de varias formas, de acuerdo con lo esquematizado en la Tabla 95.

**Tabla 95:** Formas de Participación del Sistema General de Seguridad Social en Salud

<b>Régimen</b>	<b>Contributivo</b>	<b>Subsidiado</b>	<b>Vinculados</b>
<b>Características</b>	Asalariados y trabajadores independientes	Población pobre y vulnerable, identificada por el SISBEN en Estratos 1 y 2	Pobres y no pertenecientes a alguno de los regímenes. Estratos 0, 3 y 4.
<b>Población Estimada (% del total) a 1996</b>	25% incluyendo la familia del trabajador	20%-25%	50%-55%
<b>Entidades Afiliadoras</b>	EPS	EPS-S, ESS, CCF	Se trasladan al subsidiado según existencia de recursos.

<b>Entidades prestadoras de servicios</b>	IPS públicas o privadas	IPS, ESE	ESE
<b>Aportes</b>	12% del salario, cuotas moderadoras y copagos	Cuota de participación.	Pago de tarifas según capacidad económica
<b>Financiación</b>	Aportes del empleador y trabajador	Fondo SYGA 1% régimen contributivo	Recursos estatales de subsidio a la oferta
<b>Posibilidad de crecimiento en cobertura</b>	Incremento en fuentes de empleo	Incremento en recursos fiscales	Disminución por traslado a régimen subsidiado

Fuente: Ministerio de Seguridad Social

En este tópico se describirá el estado de afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud, morbilidad, uso y calidad de los servicios de salud, descrito según la Ley 100 de 1993.

### 5.2.3.8 PRIORIDADES

Basado en las consideraciones particulares de las familias, existen unos aspectos que tendrán mayor relevancia a la hora de decidir lo más conveniente para el hogar.

En este punto se definirá las prioridades, según su orden de importancia, de las familias entrevistadas.

### 5.2.3.9 DIAGNÓSTICO GENERAL

El grupo esta conformado en su mayoría por mujeres cabeza de hogar, que dependen del sustento diario ganado por el ensamble de prendas, estas no cumplen actualmente con requerimientos de calidad, porque aunque algunas son consientes que el resultado final de los productos depende del cuidado que cada una de ellas aporte, su producción se basa en cantidad y está dirigida a grupos de bajos recursos.

Asimismo la comercialización de estos bienes actualmente se realiza por medio de intermediarios mayoristas que surten almacenes masivos de la ciudad enfocados en bajo costo (Generalmente por debajo de la calidad básica), estos buscan que las prendas adquiridas tengan el menor precio de compra posible de forma que les permita “ganar” un mayor margen de utilidad.

Lo expuesto anteriormente hace que las ensambladoras realmente no les corresponda un porcentaje mayor del precio final de la prenda, igualmente provoca que su situación laboral sea inestable porque sus compradores cambian de proveedor de servicios si encuentran otro de más bajo costo aunque sea de menor calidad.

Igualmente, este tipo de eventos hace que los vínculos dentro del equipo de trabajo se caractericen por ser de baja Relación Interpersonal; debiéndose a que:

- No es un grupo consolidado puesto que no existe un grupo base, haciendo que su unión sea de carácter temporal y dependa solo del compromiso pactado (en cantidad y tiempo) por la persona que hizo el contrato de la labor.

- La responsabilidad recae totalmente sobre la persona que contactó al comprador, razón por la cual es la única que tiene garantizado su continuidad durante el desarrollo total del contrato, esto hace que a las otras integrantes se les consideren “removibles”. Lo mencionado trae como consecuencia poco compromiso con la labor.
- A veces el mal cálculo de la “responsable” hace que esta se quede con un porcentaje menor al deseado, debido a los sobrecostos en que incurre; en otros casos las otras participantes del contrato se sientan no conformes con su salario porque lo consideran injusto con respecto a la labor realizada.
- Existen problemáticas comunes de tipo individual que afectan al grupo, entre las más importantes se pueden mencionar: Familias monoparentales; Existencia de tensiones psicológicas, Falta o existe bajo apoyo económico y/o emocional de la pareja actual, su tiempo con los hijos es limitado y su trato depende de la educación emotiva alcanzada.

Además estas familias pertenecen a estratos 1 y 2, que no tienen satisfechas sus necesidades básicas, y su búsqueda por alcanzarlas es un esfuerzo de tipo personal excluyente del grupo, este comportamiento se debe a que no existe lazos de confianza, apoyo y solidaridad.

La mayoría habita en casas-inquilinato por lo menos con dos familias, allí el jefe de hogar de una de estas se encarga de pagar un alquiler a partir de la recolección de una cuota a los residentes; otros viven en casas de condiciones poco favorables por medio de arriendo. Para establecer sus prioridades, ellos se basan en el deseo de encontrar estabilidad económica, por lo cual consideran el

trabajo como la primera prioridad y consideran que factores tales como, educación vivienda, bienestar familiar y salud, se pueden suplir al conseguir el primero.

De igual forma, pertenecen al régimen subsidiado del Sistema de Seguridad Social de Salud, ya que la mayoría acceden a los servicios médicos por medio de su Carné del SISBEN; esto hace que no lo utilicen de forma regular, solo en casos de emergencia.

El contexto descrito provoca un caldo de cultivo que da paso a tensiones de tipo interno que terminan desmembrando la unión existente en el grupo, ya que no tienen herramientas que les permita terminar con el ciclo de pobreza.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario que en las capacitaciones del modelo se profundicen en los aspectos de unión interpersonal, valores y aspiraciones; de forma que les permita crear un proyecto de Vida a cada uno de los miembros.

### **5.3 PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO**

A continuación se planteará, por medio de los pilares expuestos al iniciar este capítulo, un Modelo de Gestión para un Sistema Asociativo de Trabajo propuesto para la población del Barrio LA CUMBRE que conforman los talleres satélites.

## **5.3.1 ASOCIATIVIDAD**

### **5.3.1.1 FORMACIÓN DE LIDERAZGOS SOCIALES.**

En las distintas épocas del desarrollo humano, la cooperación entre los seres humanos ha sido esencial para su evolución y perfeccionamiento; la necesidad de cooperar para la solución y satisfacción de necesidades de orden económico, social, político y cultural, ha obligado a los seres de todos los tiempos a actuar de manera conjunta.

A partir de la cooperación, el género humano ha construido un acumulado histórico de prácticas económicas y sociales dirigidas a mejorar el nivel de vida de las comunidades menos favorecidas. Desde la época de la revolución industrial y por iniciativa de la sociedad civil, se han impulsado actividades empresariales a partir de los grupos sociales más desprotegidos. Tratando de integrar lo económico y lo social, en el mercado aparecen organizaciones productivas con la finalidad de resolver problemas sociales, de índole colectivo; todas estas interacciones generan comunidad.

La comunidad no es una aglomeración de personas o sectores poblacionales homogéneos. Cada sector tiene diferentes intereses que generan multiplicidad de conflictos que no siempre se resuelven por la vía pacífica, antes por el contrario cada vez se recurre más a manifestaciones de fuerza.

Una sociedad democrática tiene la obligación de permitir que todos los intereses se puedan expresar, que puedan ser puestos en juego.

Para lograrlo, tienen que organizarse los sectores de manera que cada uno desde sus particularidades aporta a la fuerza del conjunto. Si un sector no participa y no aporta ideas, propuestas de cogestión y autogestión, según sus potencialidades, se convierte en carga para los demás.

Sin embargo, los intereses de los diferentes grupos habitualmente no se encuentran organizados y generalmente no están preparados para lograr esta organización. En esta misma lógica muchos sectores sociales no saben aprovechar sus capacidades, a veces no creen tenerlas. Mientras la comunidad no se encuentre más y mejor organizada y tenga mayor participación las demás Estrategias para mejorar su bienestar no se podrán desarrollar. Por tanto la inversión no resultará eficiente ni eficaz.

La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño en el país como también en otras naciones del mundo, para enfrentar los cambios y sobrevivir en una competencia desigual donde la polarización es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas ricos y pobres.

Esta combinación de los escenarios anteriores deben presentar las siguientes características:

- **La integralidad** se refiere a la necesidad de ir superando las limitaciones y obstáculos que tienen las empresas en sus diferentes áreas funcionales, de manera sistemática, a partir la identificación de las mismas por medio de autodiagnósticos, tanto grupales como individuales. Con base en ellos, se elaboran los planes estratégicos y de acción que permitirán, a su vez,

identificar proyectos concretos, que se volverán punto de unión y trabajo entre los miembros del grupo.

- **La asociatividad** la entendemos, con Rosales, como "un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas o individuos, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás para la búsqueda de un objetivo común"<sup>35</sup>. Como lo dice igualmente dicho autor, esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las Pymes, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.
- **La homogeneidad** hacía referencia esencialmente al tamaño de la organización y al tipo de producto que fabrica o servicio que presta. Este criterio tiene una alta valoración, por cuanto en el momento en que se empiezan a desarrollar proyectos comunes, se vuelve relevante para las decisiones económicas a tomar frente a los mismos.
- **La localización**, se refiere a la exigencia de que los miembros estén ubicados en la misma ciudad o municipio.
- **El compromiso** se entendía en dos sentidos: primero, en el tiempo y disposición que los miembros dediquen semanalmente para las reuniones

---

<sup>35</sup> Ramón Rosales, "La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes" Capítulos del Sela, Julio - Septiembre 1997, p. 97.

regulares del grupo de trabajo, así como para las actividades necesarias que se programen. Segundo, en recursos financieros, por que el desarrollo de las actividades y recursos para formar el grupo debían ser asumias por sus miembros.

- **La autogestión.** Las decisiones empresariales quedan sujetas a la aprobación por consenso de sus miembros. Las actividades ejecutadas están determinadas por sus integrantes.
- **La transparencia.** Entendida como que en el grupo se abandonan los secretos y cualquier tema puede ser tratado en el mismo sin temores. Los escasos recursos económicos que se manejan en el fondo financiero del grupo, tienen igualmente un permanente seguimiento por parte de los participantes, tanto sus fuentes como sus usos.
- **La democracia.** El empresario no se distingue precisamente por ser democrático en sus decisiones internas y externas. Sin embargo, el estar en el grupo entre iguales y tener como regla principal el tomar las decisiones preferencialmente por consenso, le va formando una nueva actitud que lo conduce a aprender a escuchar, opinar y tolerar "al otro", como parte esencial de esa nueva cultura propia de la democracia participativa.
- **La cooperación y la solidaridad,** Debe ser fundamento esencial del grupo durante todo su desarrollo, de forma que se construya una red de apoyo mutuo que permita un crecimiento y fortalecimiento conjunto.

- **El respeto,** Debe existir cumplimiento en los compromisos que adquieran los miembros entre sí, considerar el valor en los demás integrantes y respetar las ideas de los otros por absurdas que parezcan.

La formación de nuevos liderazgos sociales debe buscar consolidar y legitimar los espacios de participación buscando el compromiso de los diferentes actores sociales en la realización de las tareas colectivas para fortalecer el tejido social que ayude a cualificar y enriquecer la cultura de la participación ciudadana, la recuperación de valores para la convivencia, la solidaridad, la preservación del patrimonio público, la vida democrática y la formación de empresa.

Para lograr lo anterior se debe promover la asociatividad de los diferentes sectores representativos de intereses de la sociedad; ya que, todas las personas, por pobres que se encuentren, tienen potencialidades que pueden desarrollar si cuentan con el espacio y estímulo adecuado.

El concepto de asociatividad se puede convertir en un importante instrumento que va más allá de la consecución de la competitividad de las empresas. En efecto, es de vital importancia la congregación alrededor de principios y valores, que el mismo grupo determine y haga cumplir cuando las circunstancias lo ameritan.

En la actualidad las sociedades responden a la necesidad imperiosa de aunar esfuerzos, tecnología y demás recursos para afrontar los requerimientos del progreso económico. Además permiten repartir en una pluralidad de personas las aportaciones, los riesgos y los empeños indispensables para poner en marcha cualquier actividad económica.

La sociedad es un estado voluntario por cuanto nace siempre de un contrato, es estable y dinámica, pues se constituye para llevar adelante una empresa de cuya explotación se espera derivar beneficios.

### 5.3.1.2 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

La forma y constitución de las sociedades comerciales y de las empresas unipersonales están reglamentadas por el Código de Comercio; estas modalidades pueden ser adoptadas por las organizaciones con el fin de adelantar negocios. A continuación se describen con las características principales y los requisitos de constitución de las mismas.

- **Sociedades:** La sociedad es el contrato por el cual dos o más personas (nacionales o extranjeras) se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes con el fin de repartirse las utilidades que genere el desarrollo de la empresa. De acuerdo con las leyes colombianas, pueden existir cinco clases de sociedades comerciales: Sociedad colectiva, sociedad en comandita (simple o por acciones), sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.
- **Características principales de cada tipo de Sociedad:** La sociedad colectiva y la sociedad en comandita son utilizadas usualmente por empresas familiares o pequeñas. La sociedad de responsabilidad limitada es la forma social frecuentemente adoptada por empresas pequeñas y medianas, mientras que la sociedad anónima es generalmente utilizada por empresas grandes.

## **Ü Sociedad Colectiva**

Debe tener por lo menos dos socios y no existe un límite legal relativo al número máximo.

Los socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones de la sociedad que no sean atendidas por ésta.

Los socios responden solidariamente por los impuestos de la sociedad a prorrata de sus aportes en la misma; esta solidaridad no se extiende a sanciones, intereses o ajustes por inflación.

La administración de la sociedad esta en manos de todos los socios. Sin embargo, estos podrán delegar sus funciones en otros socios o en terceros.

El representante legal de la sociedad es elegido por los socios, y es quien adelanta todas las gestiones que comprenda el giro ordinario de los negocios.

Por ser una sociedad de personas, el aporte de capital no tiene mayor trascendencia al momento de constitución de la sociedad.

## **Ü Sociedad en comandita**

La sociedad en comandita simple debe tener por lo menos un socio gestor y un socio comanditario, los cuales además no pueden exceder de veinticinco (25).

La sociedad en comandita por acciones debe tener por lo menos un (1) socio gestor y cinco (5) comanditarios y un máximo indeterminado.

El socio gestor responde solidaria e ilimitadamente por las obligaciones de la sociedad, mientras que los socios comanditarios responden hasta por el monto de sus aportes. Adicionalmente, en la sociedad en comandita por acciones, contrario a lo que sucede en las sociedades en comandita simple, los socios comanditarios no son solidariamente responsables por los impuestos de la sociedad.

La administración de la sociedad se encuentra en cabeza de los socios gestores quienes podrán ejercerla directamente o delegarla en terceros.

El capital deberá pagarse, en el caso de la sociedad en comandita simple, la totalidad al momento de la constitución. En el caso de la sociedad en comandita por acciones los socios deben suscribir por lo menos el 50% del capital autorizado y pagar por lo menos el 33% del capital suscrito. El capital restante deberá ser pagado dentro del año siguiente a la fecha de constitución de la sociedad.

#### **ü Sociedad de responsabilidad limitada**

Deben constituirse con un mínimo de dos y un máximo de 25 socios.

Los socios responden por las obligaciones de la sociedad hasta por el monto de su aporte.

En materia de impuestos y obligaciones laborales insolutas, los socios responden solidariamente a prorrata de sus aportes y en proporción al periodo por el cual se tuvo el aporte durante el año fiscal. Tal solidaridad no se extiende a sanciones, intereses ajustes por inflación.

La dirección y administración de la sociedad está a cargo de la junta de socios, en la cual cada socio tiene tantos votos como cuotas tiene en la sociedad.

La junta de socios puede delegar la administración de la sociedad en un gerente.

El capital social debe ser pagado en su totalidad en el momento de constituir la sociedad y debe estar dividido en cuotas de igual valor cada una.

## ü **Sociedad anónima**

Deben tener como mínimo cinco accionistas.

Los accionistas responden por las obligaciones de la sociedad hasta por el monto de su aporte.

En el momento de la constitución de la sociedad los accionistas deben suscribir por lo menos el 50% del capital autorizado y pagar por lo menos el 33% del capital suscrito. El capital restante deberá ser pagado dentro del año siguiente a la fecha de constitución de la sociedad.

La dirección y administración de la sociedad está a cargo del representante legal, la junta directiva y la asamblea general de accionistas.

El representante legal y sus suplentes son elegidos y removidos por la Junta Directiva, a menos que en los estatutos esta facultad le haya sido asignada a la asamblea de accionistas.

Ningún accionista puede ser propietario del 95% o más del total de las acciones en que se divide el capital social.

La junta directiva está conformada por no menos de tres miembros y sus respectivos suplentes, y sus facultades están establecidas en los estatutos sociales.

La asamblea de accionistas está conformada por los accionistas reunidos con el quórum determinado en los estatutos de la sociedad y se debe reunir por lo menos una vez al año, en la fecha señalada en los estatutos o dentro de los tres meses siguientes al vencimiento de cada ejercicio.

La asamblea general de accionistas debe examinar la situación de la sociedad, designar los administradores y demás funcionarios de su elección, determinar las directrices económicas de la sociedad, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las providencias tendientes a asegurar el cumplimiento del objeto social.

Las sociedades anónimas pueden obtener recursos de la emisión y colocación de acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y

sin derecho a voto, bonos ordinarios, o bonos obligatorios o facultativamente convertibles en acciones.

Las sociedades de responsabilidad limitada, en comandita por acciones y anónima, deben constituir una reserva legal que debe alcanzar por lo menos el 50% del capital suscrito. La reserva legal se forma con el 10% de las utilidades líquidas de cada ejercicio fiscal.

En la tabla 96 se muestra un resumen de las principales características de los Tipos de Sociedades existentes en Colombia.

- **Empresa Unipersonal:** La empresa unipersonal es la destinación de una parte de los activos de una persona natural o jurídica a la realización de una o más actividades de carácter mercantil.
  - El constituyente de la empresa unipersonal responde hasta por el monto de su aporte, pero deberá responder por la totalidad de las obligaciones tributarias de la empresa.
  - La administración de la empresa unipersonal esta a cargo del constituyente, quien a su vez puede delegarla en un tercero.

**Tabla 96:** Resumen de los Tipos de Sociedades

TIPOS DE SOCIEDADES					
	COLECTIVA	COMANDITA SIMPLE	COMANDITA POR ACCIONES	ANÓNIMA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
<b>TIPO DE ACCIÓN</b>	Socios	Dos categorías de socios: a) Colectivos o gestores, administran la sociedad b) Comanditarios: No intervienen en la administración de la misma	Dos categorías de socios: a) Colectivos o gestores, administran la sociedad b) Comanditarios: No intervienen en la administración de la misma	Accionistas	Socios
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	El capital se divide en partes de interés cuyo valor puede ser desigual  Cada socio tiene un voto, sin importar el valor de su participación  El aumento o disminución de capital requiere reforma estatutaria	El capital se divide en cuotas de igual valor que confieren un voto a cada una  Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (Si estos aportes existen)  El aumento o disminución de capital requiere reforma estatutaria	El capital se divide en acciones de igual valor  Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (Si estos aportes existen)  El aumento o disminución de capital requiere reforma estatutaria	El capital se divide en acciones de igual valor  Las acciones en circulación corresponden al capital pagado por los accionistas  Se pueden emitir acciones privilegiadas, acciones de goce o industria, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, y bonos obligatoriamente convertidas en acciones	El capital se divide en cuotas de igual valor   El aumento o disminución de capital requiere reforma estatutaria
<b>NUMERO DE SOCIOS O ACCIONES</b>	Mínimo dos socios y no hay limite máximo	Mínimo un socio gestor y máximo 25 socios comanditarios	Mínimo un socio gestor y 3 comanditarios, no hay limite máximo	Mínimo 5 accionistas y no hay limite máximo	Mínimo 2 socios y máximo 25
<b>RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS</b>	Solidaria e ilimitada	Solidaria y limitada para los socios gestores	Hasta el monto de sus aportes, la de los socios comanditarios	Hasta el monto de sus aportes	Hasta el monto de sus aportes
<b>ÓRGANOS SOCIALES</b>	Junta de socios  Representante legal	Junta de socios  Representante legal	Asamblea de asociados  Representante legal	Asamblea general de accionistas  Junta de socios Representante legal	Junta de socios  Representante legal
<b>CESIÓN DE PARTICIPACIONES SOCIALES</b>	Requiere autorización expresa de los consocios  Requiere reforma estatutaria	Los socios comanditarios puede ceder sus cuotas libremente  Los socios gestores requieren autorización expresa de los demás comanditarios  Requiere reforma estatutaria	Las acciones son libremente negociables, salvo que se pactan derecho de preferencia  No requiere reforma estatutaria	Las acciones son libremente negociables, salvo que se pacte derecho de preferencia  No requiere reforma estatutaria	Existe derecho de preferencia  No requiere reforma estatutaria
<b>PAGO DE CAPITAL</b>	En la escritura de constitución de la sociedad los socios se obligan a hacer un aporte	Pagar la totalidad del capital en el momento de la constitución de la sociedad	Suscribir el 50% del capital autorizado y pagar la tercera parte del capital suscrito	Suscribir el 50% del capital autorizado y pagar la tercera parte del capital suscrito	Pagar la totalidad del capital en el momento de la construcción de la sociedad
<b>REVISOR FISCAL</b>	No requiere	No requiere		Requiere	Requiere

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.



- La empresa deberá adoptar cualquier tipo de sociedad comercial cuando llegue a pertenecer a dos más personas. Del mismo modo, las sociedades comerciales que reduzcan su número de socios o accionistas a uno, podrán adoptar la figura de la empresa unipersonal.
- El aporte de capital deberá hacerse al momento de constitución de la sociedad.
- El titular de la empresa unipersonal no podrá contratar con ésta, ni con otras empresas del mismo tipo de que él sea titular.

En la Tabla 97 se muestra las características principales de una Empresa Unipersonal.

**Tabla 97:** Características de una Empresa Unipersonal

	<b>EMPRESA UNIPERSONAL</b>
<b>NUÚMERO DE SOCIOS</b>	Uno
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	No tiene limite
<b>ÓRGANOS SOCIALES</b>	Representante legal (Opcional)
<b>PAGO DE CAPITAL</b>	
<b>AUMENTO DE CAPITAL</b>	
<b>REVISOR FISCAL</b>	No requiere

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga.

- **Empresa Asociativa de Trabajo (E.A.T.)**

- **Características de la E.A.T.<sup>36</sup>:** Las Empresas Asociativas de Trabajo se definen como “organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

Tienen como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros. Se entiende por producción de bienes básicos de consumo familiar, el proceso de aplicación del trabajo en la transformación de los recursos naturales, insumos, productos semielaborados y en elaboración, en cualquier rama de la actividad económica, para generar bienes destinados a la satisfacción de las necesidades del núcleo familiar o individual<sup>37</sup>, en nuestro caso el bien básico sería el vestuario.

El fin de las Sociedades Colectivas de Trabajo es mejorar o ampliar las oportunidades de las personas en particular y de la comunidad en general para que puedan insertarse de manera más provechosa y productiva en las diferentes instancias de la vida familiar y social de manera que se conviertan en sujetos, a su vez gestores y beneficiarios de su propio desarrollo.

En las E.A.T., sus asociados son dueños, trabajadores y administradores para producir bienes y servicios. Son empresas porque sus criterios deben

---

<sup>36</sup> Ley 10 de 1991

<sup>37</sup> Decreto Número 1100 de 1992

estar basados en la eficiencia, productividad y rentabilidad con el objeto de brindar mejores servicios.

Son asociativas por que todos sus miembros aportan su fuerza de trabajo realizando actividades para satisfacer sus necesidades comunes a través de una marcada participación democrática de sus asociados.

Según el Artículo Sexto del Decreto reglamentario 1100 de 1992 (Ver anexo 14), los aportes de los asociados pueden ser: laborales, Laborales adicionales, en activos y en dinero.

Esta asociación goza de varios privilegios fiscales como por ejemplo: La exentos en el pago de impuesto de renta y complementarios y de patrimonio, además facilita la ejecución de actos mercantiles.

Las E.A.T. son organizaciones económicas productivas que brinda la posibilidad a mínimo tres personas de asociarse para ejercer más fácilmente actividades mercantiles.

Los aportes pueden ser:

ü **Laborales:** Constituidos por la fuerza de trabajo, actitudes y experiencia, las cuales se evaluarán semestralmente y aprobadas por la Junta de Asociados, por mayoría absoluta. Para la evaluación se asignará a cada uno de los factores el valor correspondiente, representado en cuotas.

Ningún asociado podrá tener más del 40% de los aportes laborales.

ü **Laborales Adicionales:** Constituidos por la tecnología, propiedad intelectual o industrial registrada a nombre del aportante. Estos aportes no podrán exceder el 25% del total de los aportes de carácter laboral.

ü **En Activos:** Constituidos por los bienes muebles o inmuebles que los miembros aporten. Estos activos deben ser diferentes de aquellos entregados en arrendamiento

ü **En dinero:** Su registro se llevará en cuenta especial para cada asociado.

La E.A.T. debe tener como mínimo del excedente líquido del balance general una reserva del 20% con destino a preservar la estabilidad económica de la empresa, hasta completar el 50% del capital suscrito.

La máxima autoridad de la E.A.T. será la Junta de Asociados, los cuales deberán reunirse una vez cada dos meses con el fin de evaluar actividades y desarrollar objetivos. La junta de Asociados estará formada por las fundadoras.

Las E.A.T. están vigiladas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, representado en la subdirección de trabajo asociado e informes a través de las direcciones regionales de trabajo y seguridad social, la E.A.T se disolverá por sentencia judicial o por reducción en el número de socios.

Para liquidarla se hará un inventario detallado de los activos, pasivos y patrimonio y se elaborará un balance general. Luego se pagarán los pasivos, se destinará la partida para cubrir los gastos de liquidación y el remanente, se distribuirán entre los asociados en proporción de sus aportes.

- **Ventajas de la Norma Legal Existente para las E.A.T.:** La ley 10 de 1991 por la cual se regulan las E.A.T (Ver anexo 15). señala las siguientes ventajas:
  - ü Las utilidades de sus miembros, provenientes de sus aportes laborales y los aportes laborales adiciones, estarán exentas de pago de impuestos a la renta y complementarios en proporción igual al 50%, sin perjuicio de que se apliquen normas generales de carácter tributario más favorables.
  - ü Los ingresos o rendimientos de los miembros por arrendamiento de activos, bienes o equipos, estarán exentos de impuesto a la renta y complementarios en un 35%.
  - ü Estará exenta del impuesto a la renta y complementarios y de patrimonio.
  - ü El Sena promoverá la organización de E.A.T. y dará el apoyo administrativo y técnico a través de capacitación y transferencia de tecnología.
  - ü Las entidades oficiales facilitaran el acceso a los recursos para adquirir mejorar maquinaria, herramientas y equipos.
  - ü El ministerio de trabajo y seguridad social apoyará la gestión de empleo de las E.A.T. y coordinará con organismos públicos y privados el desarrollo de las mismas.
  - ü Al no ejercer como patronos, y poseer relaciones comerciales, no existe carga prestacional.

### **5.3.1.3 ELECCIÓN DE FORMA DE ASOCIATIVIDAD**

Analizando las diferentes clases de asociación la empresa que permite agrupar a las señoras o talleres interesados en el proyecto es la “Empresa Asociativa de Trabajo” (E.A.T.); las cuales, como se mencionó anteriormente, se regulan por la Ley 10 de 1991, reglamentada mediante Decreto 1100 de 1992.

La E.A.T. tendrá como domicilio el barrio la Cumbre ubicado en el municipio de Floridablanca, porque allí residen las señoras capacitadas y sus talleres de confección de ropa deportiva

Se crearon modelos de Acta de Constitución, de Estatutos y Reglamento para la E.A.T. los cuales se encuentran en los anexos 16, 17, 18 respectivamente.

### **5.3.1.4 POLÍTICAS DE LA E.A.T.**

- **Políticas de personal**
  - Los asociados serán personas honestas, comprometidas y responsables con su labor y su empresa.
  - Los asociados estarán capacitados en lo concerniente a su labor y en relaciones humanas.
  
- **Políticas de compras**

- Los proveedores de la E.A.T. serán los que ofrezcan insumos de excelente calidad y precios cómodos.
  - El transporte de los insumos debe ser compartido con los proveedores.
  - El inventario de materia prima debe ser mínimo.
- **Políticas de Ventas**
    - La empresa podrá dar un plazo máximo 30 días para el pago de sus servicios.
    - La empresa se encargará del transporte de los productos hasta sus clientes.

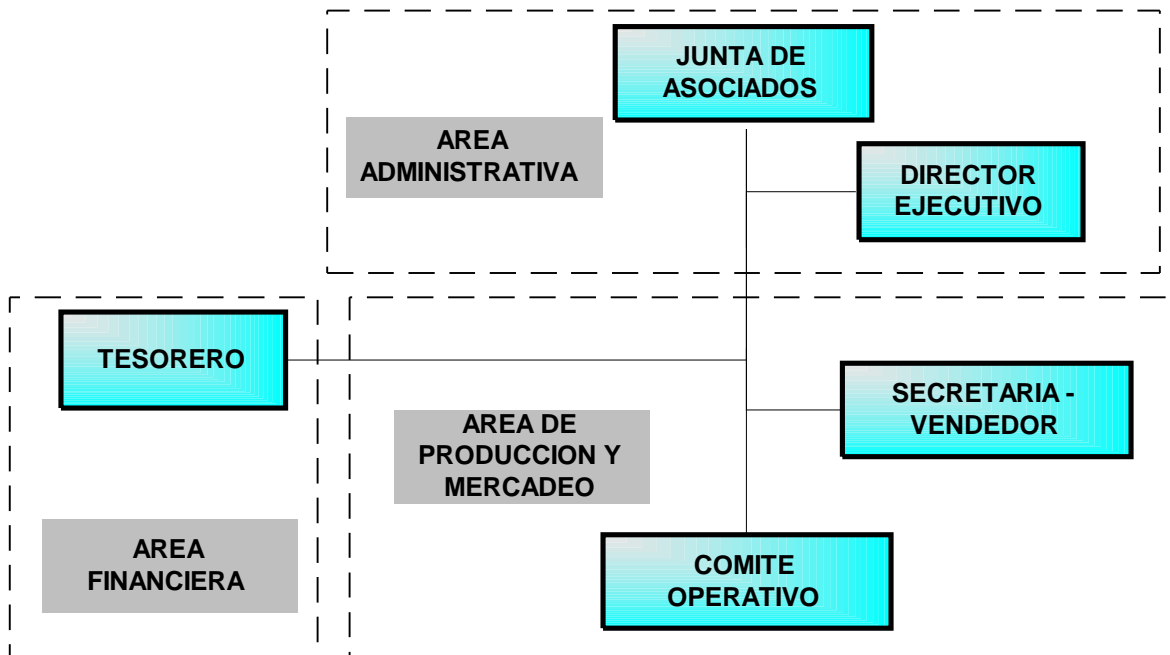
#### **5.3.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL E.A.T.**

Con el propósito de formar la empresa se desarrolló un Diseño Organizacional, el cual consta de tres áreas que son: el Área Administrativa, el Área de producción y Mercadeo y el Área Financiera.

En el Gráfico 25 se muestra la Estructura Organizacional propuesta para la E.A.T.

En el siguiente ítem se hará una breve descripción de los perfiles de los cargos. Una exposición más detallada de las labores desempeñadas en cada uno estos se encuentra en el Manual de Funciones Propuesto para la E.A.T. ubicado en el anexo 19.

**Gráfico 25:** Estructura Organizacional Propuesta para la E.A.T.



Fuente: Los Autores

- **Perfil de los cargos**

- **Junta de Asociados:** Estará conformada por los asociados fundadores y los que posteriormente ingresen los cuales serán registrados en el registro de miembros.
- **Director Ejecutivo:** Socio con estudios en Administración o afines.
- **Tesorero:** Socio responsable, confiable, con conocimientos en contabilidad.

- **Secretaria - Vendedor:** Socio capacitado en ventas, con experiencia mínima de un año, está encargado de desarrollar actividades de atención y servicio al cliente.
- **Operarios:** Socio capacitado en confección de ropa deportiva y manejo de máquinas, con experiencia en el ramo.

#### **5.3.1.6 CONSTITUCIÓN DE LA E.A.T.**

Según información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (Ver anexo 20), para la constitución y reconocimiento de la E.A.T. se debe llevar a cabo dos etapas:

- **Diligencias Previas**

- Tramitar la carta de Estudio de Nombre Comercial ante la Cámara de Comercio.
- En forma colectiva se elabora el acta de constitución y los estatutos.
- Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial, puede proceder a presentar el acta de constitución y estatutos.

- **Matricula**

- Dentro del mes siguiente a la fecha del acta de constitución y adopción de estatutos el Representante Legal, debe presentar en cualquiera de las ventanillas:

- ü Carta de Estudio de nombre comercial debidamente aprobada.
  
  - ü Copia autenticada de constitución y de los estatutos. El acta de constitución y los estatutos deberán ser firmados por todos los socios, con reconocimiento del documento ante notario público o juez.
  
  - ü Formularios debidamente diligenciados de matrícula mercantil de la Empresa Asociativa de Trabajo y de sus establecimientos de comercio (Ver anexo 21).
  
  - ü Carta de aceptación de los Representantes Legales, Tesorero, indicando documento de identidad.
- 
- Una vez haya obtenido su inscripción puede solicitar:
    - ü Certificado de existencia y representación legal.
  
    - ü Registro de Libros Mercantiles (Actas, Registro de Socios, Caja Diario, Mayor y Balances e Inventarios).
  
    - ü NIT ante la administración de Impuestos Nacionales (Ver anexo 22).
  
  - Una vez tramitado el NIT, se debe presentar fotocopia del mismo ante la ventanilla de información, con el propósito de completar el certificado de la empresa.

La personería jurídica de la empresa debe ser registrada dentro de los 15 días siguientes a su obtención, con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal con la presentación del certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio y copias auténticas del acta de constitución y de los estatutos.

Las Empresas Asociativas de Trabajo deben Renovar la Matrícula Mercantil dentro de los tres primeros meses del año, independientemente de cual hubiere sido la fecha de matrícula.

### **5.3.2 CRÉDITO**

#### **5.3.2.1 DIAGNOSTICO DE ACCESO AL CRÉDITO PARA MICROEMPRESARIOS Y TIPOLOGÍA DE LAS MICROEMPRESAS<sup>38</sup>**

Las microempresas se caracterizan generalmente por presentar mano de obra poco calificadas, ser unipersonales, informales, sin acceso al crédito, y no tener estructuras organizacionales sólidas; asimismo el perfil usual del microempresario se identifica por ser personas que no eligieron convertirse en empresarios, tener escasa experiencia en gestión, ser mayoritariamente desempleados, considerar la actividad como una ocupación transitoria, poseer baja escolaridad, tener una significativa presencia de la mujer en este campo, manifestar un escaso acceso a programas de capacitación, utilizar el método de prueba y error como principal forma de aprendizaje y poseer una mínima educación formal.

---

<sup>38</sup> Primer (1er) Simposio Internacional de Microcréditos Cali, Abril 15 de 2004; Conferencia María Lorena Gutiérrez B., Universidad de Los Andes.

En la tabla 98 se resume los principales factores utilizados para diagnosticar el acceso al crédito y las características presentadas por las microempresas y en la tabla 99 se muestra las microempresas según su tipología y necesidades financieras.

**Tabla 98:** Factores y Características de las Microempresas

Factores	Características de las Microempresas
Tecnología y Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra poco calificada es el principal factor de producción.</li> <li>• Tecnología tradicional con bajo nivel de innovación.</li> <li>• Producción en pequeña escala y de baja calidad.</li> <li>• Imposibilidad de utilizar economías de escala.</li> </ul>
Organización y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitualmente pertenecen a un dueño.</li> <li>• No hay separación entre empresa y hogar.</li> <li>• No llevan registros contables.</li> <li>• Gestión sesgada hacia la calificación del dueño.</li> <li>• Escasos conocimientos en gestión organizacional.</li> <li>• Trabajan en la informalidad económica.</li> </ul>
Ilegalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No pagan impuestos ni hacen aportes provisionales.</li> <li>• Los trabajadores no poseen cobertura social.</li> </ul>
Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducidos niveles de facturación.</li> <li>• No acceden al financiamiento bancario comercial.</li> <li>• No poseen garantías aceptables por los bancos.</li> <li>• Deben resolver su necesidad de crédito con financiamiento alternativo.</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicadas en el sector del comercio minorista y servicios.</li> <li>• Atienden a grupos de menores ingresos.</li> <li>• No recurren a empresas comercializadoras.</li> </ul>

Fuente: Los Autores con base en las conclusiones del Primer (1er) Simposio Internacional de Microcréditos

**Tabla 99:** Tipología y necesidades Financieras de las Microempresas

Tipos	Descripción	Necesidades y Características de recursos financieros
<p><b>Microempresa de Subsistencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades microempresarias primarias.</li> <li>• No se da el fenómeno de acumulación de capital.</li> <li>• Diversas fuentes de ingreso.</li> <li>• Empresario usa los ingresos netos para consumo, sin mayor reinversión.</li> <li>• Lógica de reproducción individual o familiar.</li> <li>• Muy bajos recursos.</li> <li>• Vinculaciones inestables y marginales con el mercado.</li> <li>• Mínimas posibilidades de generar excedentes.</li> <li>• Utilizan préstamos pequeños, de corto plazo y para capital de trabajo.</li> <li>• Disposición para pagar altas tasas de interés, si el préstamo les es accesible y oportuno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No disponen de capital de trabajo</li> <li>• Los ingresos se orientan al consumo</li> <li>• Inversión y ahorro prácticamente cero</li> <li>• Deben comprar y vender al contado</li> <li>• No disponen de capital para financiar</li> <li>• No poseen niveles de inventarios</li> <li>• Sus inversiones en activos fijos, corresponden a utensilios de tipo familiar o doméstico, sin documentos que acrediten su propiedad</li> <li>• No tienen líneas de crédito con proveedores</li> <li>• La mano de obra es intensiva y familiar</li> </ul>

<p><b>Microempresa de expansión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comienzo de un proceso de acumulación de capital, por crecimiento del capital de trabajo y activos fijos, por la incorporación paulatina de máquinas y herramientas.</li> <li>• Mano de obra básicamente familiar.</li> <li>• Situación de informalidad.</li> <li>• Menos de 10 empleados.</li> <li>• Fuente principal de ingresos para la familia del empresario.</li> <li>• Beneficios son parcialmente reinvertidos.</li> <li>• Demandan productos financieros más flexibles.</li> <li>• Las inversiones en activo fijo requieren préstamos más grandes, con mayores períodos de vencimiento.</li> <li>• Prestatarios pueden pagar tasas de interés más bajas pero aún mayores que las tasas de la banca comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja liquidez, excedentes se orientan al consumo y a cubrir reposición, inversión y ahorro.</li> <li>• Capacidad de comprar y vender al contado y al crédito</li> <li>• Disponen de capital para financiar a sus clientes</li> <li>• Tienen varios ciclos de rotación de inventarios e incluso diversificación de productos.</li> <li>• Incorporación de tecnología al negocio con títulos que acreditan la propiedad.</li> <li>• Endeudamiento- líneas crédito de proveedores y dinero.</li> <li>• Separación del ámbito familiar y productivo</li> <li>• Estimación de costos y gastos fijos y variables.</li> <li>• Mano de obra intensiva, familiar y externa.</li> </ul>
<p><b>Microempresa de Extensión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado previo en evolución hacia pequeña empresa.</li> <li>• Continúa proceso de acumulación orientado a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediana liquidez, excedentes se orientan al consumo y cubrir reposición y nuevas inversiones.</li> </ul>

	<p>incorporación de activos fijos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento la obliga a iniciar la formalización.</li> <li>• Incorporación de trabajadores y diferenciación de roles.</li> <li>• Fuente principal de ingresos del empresario.</li> <li>• Ingresos netos son reinvertidos</li> <li>• Financiamiento bancario escaso y difícil por problemas de garantías, formalidad jurídica y económica y niveles de facturación.</li> <li>• Producción de excedentes y procesos de acumulación ampliada</li> <li>• Potencial suficiente para sustentar el despegue, el crecimiento y la consolidación empresaria requerida para mantenerse competitivamente en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comprar y vender al contado y a crédito.</li> <li>• Disponen de capital para financiar a sus clientes.</li> <li>• Separación del ámbito familiar y productivo.</li> <li>• Varios ciclos de rotación de inventarios, alta diversificación de productos.</li> <li>• Tecnología en equipos moderna con títulos que acreditan la propiedad.</li> <li>• Mantenimiento preventivo.</li> <li>• Tienen líneas de crédito de proveedores y de dinero.</li> <li>• Clientes bancarizables</li> <li>• Buena estimación de costos, gastos fijos y variables.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: Los Autores con base en las conclusiones del Primer (1er) Simposio Internacional de Microcréditos

### 5.3.2.2 PARALELO ENTRE EL FINANCIAMIENTO LOS EMPRENDEDORES DE AMÉRICA LATINA Y EL ESTE DE ASIA<sup>39</sup>

Las fuentes de financiamiento de las microempresas en América Latina se basan principalmente en ahorros personales (87.2%) para el primer año de existencia y del 54.3% en los primeros tres años, seguido de los préstamos de los proveedores, el 39.2% y el 43.5% respectivamente; esta situación es similar a la del Este de Asia; esta información se muestra más detalladamente en la Tabla 100.

**Tabla 100:** Paralelo entre el Financiamiento de los emprendedores de América Latina y el Este de Asia.

	Fuentes de Financiamiento	Lanzamiento		Primeros tres años	
		Este Asia	América Latina	Este Asia	América Latina
<b>INTERNAS</b>	Ahorros Personales	66.7	87.2	54.3	63.7
	Parientes / Amigos	33.7	24.1	23.6	21
	Tarjetas de Crédito	10.6	10.2	10	9.1
	Inversiones Privadas	17.4	9.2	14.8	6.5
	Venture Capitals	5.9	3.5	10.6	1.3
	Bancos: Prestamos	24.8	18.7	39.3	23.8
	Bancos: Sobregiros	6.1	13.0	9.7	18.1
	Instituciones Públicas: Prestamos, Garantías	12.1	2.1	23.5	4.1

<sup>39</sup> Informe de trabajo, El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas, Pablo Javier Angelelli y Juan José Llisterri, Marzo 2003, Washington, D.C.

	Instituciones Públicas: Concesiones	5.3	0.9	8.3	1.3
	Gobiernos Locales: Prestamos garantías	5.8	0.9	12.8	1.0
	Gobiernos Locales: Concesiones	3.1	1.4	5	1.3
	Clientes (Adelantos)	10.2	19.6	10.4	19.7
	Proveedores (Créditos Comerciales)	15.6	39.2	19.5	43.5
	Factoring	2.9	5.4	5.7	9.1
	Postergación del Pago de Impuestos	2.9	11.1	4.3	13.2
	Postergación del Pago de los Servicios	1.8	3.3	3.2	4.7
	Postergación de Pago de Sueldos	1.4	3.3	2.7	4.4
	Comprando Equipos de segunda mano	23.2	33.6	17.2	27.5
	Otras	2.3	3.8	2.8	7.3

Fuente: El BID.

### 5.3.2.3 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO Y CREACIÓN DE EMPRESAS<sup>40</sup>

- **En Fuentes de Financiamiento:** Las principales fuentes de financiamiento se pueden clasificar en dos grandes tipos dependiendo su tiempo de uso.

<sup>40</sup> Primer (1<sup>er</sup>) Simposio Internacional de Microcréditos Cali, Abril 15 de 2004; Conferencia María Lorena Gutiérrez B., Universidad de Los Andes.

○ **Fuentes de Financiamiento de corto plazo (vencimiento menor a 1 año):**

ü **Fuentes Secundarias:** Cuentas por pagar, Pasivos acumulados (varían con nivel de operaciones de la empresa: impuesto por pagar, pasivos laborales, anticipos).

ü **Fuentes Bancarias sin Garantía:** Financia necesidades estacionales por acumulación de CxC e inventarios; puede ser por medio de:

Documentos de crédito

Líneas de crédito

Convenios de crédito

ü **Papel Comercial:** Pagarés a corto plazo, sin garantía emitidos por empresas con sólido prestigio de crédito (270 días).

ü **Factorización de Cuentas por Cobrar:** Venta directa de cartera a entidad especializada o institución financiera – Costos/ Ventajas.

ü **Préstamos con Certificado de Depósito de Inventario:** Prestamista (banco / corporación financiera) obtiene control de garantía pignorada la que puede ser depositada en almacenes generales de depósito.

○ **Fuentes de Financiamiento de largo plazo (vencimiento mayor a 1 año):**

ü **Deuda a Largo Plazo:** Préstamo con vencimiento mayor a un año para requerimientos permanentes capital de trabajo, pago de maquinaria, liquidación de préstamos; Garantía - prendaria / hipotecaria.

- ü **Bonos:** Plazo general = 5 - 10 años, tasa fija o flotante.
  
- ü **Arrendamiento (Leasing):** Arrendamiento de activos fijos, canón amortiza principal + intereses, opción de compra al final; Arrendamiento operacional; Arrendamiento financiero o de capital.
  
- ü **Capital de Riesgo:** Fondos invertidos en una empresa nueva, sólo puede venderse hasta que se registre la emisión, Riesgo de fracaso de empresas emergentes.
  
- ü **Ofertas Públicas Iniciales (IPO):** Oferta de acciones en bolsa a través de un suscriptor (underwriter).
  
- **En fondos para la Creación de empresas:** Los fondos para la Creación de empresas se pueden clasificar en dos grandes tipos dependiendo del origen del capital.
  - **Fondos de Capital Privado (“Private Equity Funds”)**  
Estos pueden ser:
    - ü Inversionistas institucionales
  
    - ü Tomadores de riesgo

- ü Participan en la segunda y tercera etapa de financiación de nuevas compañías.
  - ü Las últimas rondas de financiación incluyen capital, asistencia a la gerencia, monitoreo a la firma.
  - ü Se conocen como “capitales pacientes”: largo plazo. Compañías en crecimiento
- **Fondos de Capital de Riesgo(“Venture Capital Funds”)**  
Estos pueden ser:
- ü Capital semilla: Para sacar adelante una idea o proyecto.
  - ü Puesta en marcha: Compañías jóvenes (un año).
  - ü Desarrollo de productos y pruebas de mercadeo.
  - ü Desarrollo inicial.
  - ü Expansión: Compra de equipos, inventario, aumentar producción.
  - ü Rápido crecimiento, problemas de liquidez.
  - ü Inversión inmediata: Madurez de la empresa: IPO.
  - ü Liquidación.

#### **5.3.2.4 CONCEPTO DE MICROFINANZAS Y MICROCRÉDITO<sup>41</sup>**

Las Microfinanzas se definen como la prestación de servicios financieros a clientes independientes de bajos ingresos, tales como: ahorro, crédito, servicios de seguro y pago, transferencias y otras provisionales, incluyen: pequeños préstamos, por lo general para capital de trabajo; la evaluación de prestatarios, su círculo familiar, comercial y financiero; la evaluación y determinación de garantías individuales, especialmente personales y prendarias; el escalonamiento del monto de los préstamos en función de los objetivos cumplidos y del historial crediticio; los esquemas de cobro acorde con la realidad de las poblaciones objetivos y los servicios de ahorro y seguros. Entre estas posibilidades, la mayoría de las instituciones del sector se ha dedicado al microcrédito.

El microcrédito se puede definir como el préstamo que es otorgado por una entidad a una persona natural, o jurídica, o grupo de prestatarios, cuya fuente principal de ingresos proviene de la realización de actividades empresariales de producción, comercialización de bienes, o prestación de servicios; no necesariamente cuenta con documentación o registros formales de respaldo sobre los ingresos y la capacidad de pago del solicitante ni con garantías reales registradas; es otorgado sobre la base de la disposición a repagar del solicitante y a partir de un análisis del flujo de caja combinado con su negocio y con su hogar.

Los microcréditos son un instrumento efectivo y cada vez más utilizado en los programas para el alivio de la pobreza; la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) estima que existen en todo el mundo 7.000 instituciones dedicadas a las microfinanzas (IMFs) que brindan

---

<sup>41</sup> Ibid.

microcréditos a 20 millones de personas<sup>42</sup>. Sin embargo, el número de usuarios potenciales de este tipo de servicios financieros se calcula en alrededor de 500 millones.

Durante la Cumbre de Microcrédito celebrada en Washington en febrero de 1997, representantes de 137 países lanzaron una campaña con el objetivo de alcanzar en nueve años, con esta forma de préstamo, a las 100 millones de familias más pobres del mundo<sup>43</sup>.

En la campaña participan agentes de microcrédito, instituciones educacionales, donantes y organizaciones no gubernamentales. Al 31 de diciembre de 2001, 2.186 IMF's informaron haber asistido en el marco del plan a 26,8 millones de clientes pertenecientes a las familias más pobres<sup>44</sup>.

Con un punto de partida de 7,6 millones de clientes en 1997, el crecimiento anual promedio ha sido de 37%, apenas un punto por debajo del necesario para alcanzar la meta de 100 millones de destinatarios en 2005. A fines de 2001, el 83% de las familias de menores recursos alcanzadas por las IMF's residían en Asia, el 12,5% en África y sólo 3,5% (928 mil hogares) a América Latina.

Aunque el crédito por sí solo no es suficiente para impulsar el desarrollo económico, permite que los pobres adquieran su activo inicial y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable. Los pobres pueden además emplear los servicios de ahorro y seguro para planificar futuras necesidades de fondos y reducir el riesgo ante posibles variaciones en sus ingresos y gastos.

---

<sup>42</sup> The Virtual Microfinance Market (UNCTAD): [www.vmm.dpn.ch](http://www.vmm.dpn.ch), consultado 20/10/2003.

<sup>43</sup> [www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)

<sup>44</sup> Sam Daley-Harris: State of the Microcredit Summit Campaign Report 2002. En [www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) del Banco Mundial, que cuenta con un programa de Microfinanzas, sostiene que el microcrédito es realmente eficaz si existe un nivel mínimo previo de actividad económica que asegure oportunidades de mercado, así como capacidad empresarial y talento gerencial. De lo contrario, los beneficiarios simplemente se endeudarán.

El éxito de los programas de microcrédito puede verse limitado por algunas circunstancias típicas: falta de capital social, que disminuya las posibilidades de utilizar metodologías de crédito sin garantías reales; poblaciones dispersas, que tornan dificultoso alcanzar a los clientes de un modo regular; dependencia de una única actividad económica (por ejemplo una sola cosecha); utilización del trueque en lugar de transacciones en efectivo; probabilidad de crisis futura (hiperinflación, violencia civil); inseguridad jurídica o un marco legal que cree barreras para la actividad microempresarial o microfinanciera.

Según la CGAP, las instituciones adecuadas para proveer el servicio de microcréditos y ofrecer mejores opciones, son organizaciones microfinanciera locales o internacionales o un banco comprometido con los clientes de bajos recursos<sup>45</sup>; asimismo estas instituciones deben reunir cuatro condiciones: Permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo; Escala, a fin de alcanzar a un número suficiente de clientes; Focalización, con el objeto de llegar a la población pobre; y Sustentabilidad financiera.

De acuerdo con el CGAP, en la actualidad la gran mayoría de las IMFs son débiles y los bancos a menudo carecen de la motivación y la flexibilidad necesarias para

---

<sup>45</sup> CGAP Focus Notes 20 (May 2001): Microfinance, grants and non-financial responses to poverty reduction: where does microcredit fits?; Disponible on line: [www.iadb.org/sds/doc/enfoques20.pdf](http://www.iadb.org/sds/doc/enfoques20.pdf).

orientarse hacia las microfinanzas; en estas circunstancias las entidades donantes pueden acudir a organizaciones no microfinancieras, aunque brindando al mismo tiempo una asistencia técnica sustancial. Las probabilidades de que el instrumento del microcrédito sea exitoso, son mayores si es implementado como una actividad bancaria profesional, aplicando suficientes recursos y con un compromiso de largo plazo; estudios recientes de impacto realizados por este mismo grupo, muestran que las IMFs pueden atender mayoritariamente a personas en situación de extrema pobreza y, al mismo tiempo, ser autosuficientes en términos financieros.

Además de los créditos, las poblaciones que poseen carencias representan también una demanda insatisfecha de otros servicios financieros, como el ahorro y los seguros. Los hogares pobres, como todos los demás, generalmente quieren y pueden ahorrar en dinero o en especie a fin de gestionar el riesgo y planificar inversiones futuras. Sin embargo, las comunidades de bajos ingresos no acceden en general a servicios de ahorro.

La mayoría de las organizaciones no gubernamentales y las IMFs no cumplen con los requisitos establecidos por las autoridades financieras, aunque algunas colaboran en el desarrollo de sistemas de ahorro informales.

Las IMFs están prestando creciente atención al microseguro, que ofrece un medio para gestionar riesgos específicos compartiendo el costo de eventos improbables entre muchos hogares pobres. Una de las principales funciones que pueden cumplir las ONGs es ayudar a los hogares pobres a obtener acceso a los servicios de compañías de seguro establecidas.

### 5.3.2.5 HISTORIA Y EXPERIENCIAS DE LAS MICROFINANZAS Y DEL MICROCRÉDITO.

- **El Banco Grameen:** Una de las experiencias más importantes y difundidas en el ámbito de las microfinanzas es la del Banco Grameen (o Banco de los Pobres) de Bangladesh, que otorga créditos a través de un sistema que no está basado en requisitos de garantías reales, sino en la confianza mutua, la responsabilidad y la participación. Este Banco demostró que "prestar a los pobres no es algo imposible" sino que, por el contrario, se trata de clientes aún más confiables que los de la banca convencional. Además, el crédito -por pequeño que sea- les brinda la oportunidad de iniciar su emprendimiento y escapar del círculo vicioso de bajos ingresos, bajo ahorro, baja inversión y, por lo tanto, otra vez bajos ingresos.

El fundador de Grameen, el economista Muhammad Yunus, implementó a partir de 1976 un proyecto de investigación para promover servicios bancarios dirigidos a los pobres de las zonas rurales de Bangladesh. Entre los objetivos de la iniciativa se encontraban los de generar oportunidades de autoempleo en una población con altos índices de desocupación y terminar con la acción de los usureros.

Yunus había comenzado prestando dinero de su propio bolsillo a algunas mujeres de Jobra, una pequeña aldea cercana a la Universidad de Chittagong, donde integraba el Departamento de Economía. Luego amplió los créditos con fondos que obtuvo ofreciéndose como garante. Aquellos primeros préstamos se devolvieron en su totalidad. El proyecto se desarrolló con éxito en Jobra entre 1976 y 1979 y, a partir de ese momento, con el apoyo del Banco Central de Bangladesh y otros bancos nacionales, se extendió a varios distritos. El

número de clientes creció de menos de 15.000 en 1980 a casi 100.000 hacia mediados de 1984.

En 1983 el Banco Grameen se convirtió en una institución financiera independiente. Hoy, con más de 2,3 millones de prestatarios (94% de los cuales son mujeres), es el banco rural más grande de su país. Sus 1.160 sucursales brindan servicios en 38.951 aldeas, más de la mitad de las que existen en Bangladesh. La devolución de los préstamos, cuyo valor promedio es de US\$ 160, supera el 95%. En los últimos diez años la experiencia del Banco Grameen ha sido replicada en 66 países.

Grameen aplica una metodología propia que comienza por concentrar las actividades exclusivamente en los más pobres, a través de criterios claros de selección de sus clientes. Los créditos, sin garantía, por montos de entre 25 y 300 dólares y una tasa de interés de 20%, se otorgan prioritariamente a las mujeres. Se devuelven en cuotas semanales a lo largo de un año.

La metodología busca reemplazar las garantías que requiere la banca tradicional por la responsabilidad colectiva de grupo. Los destinatarios de los créditos forman grupos homogéneos de 5 miembros, de los cuales inicialmente sólo dos pueden obtener un préstamo. Una vez que éstos reembolsan las seis primeras cuotas semanales más los intereses reciben el crédito otros dos integrantes. Canceladas las seis primeras cuotas de estos últimos, es el turno del quinto candidato.

El 5% de los préstamos se destina a un fondo grupal. El monto total de los ahorros grupales en Bangladesh asciende actualmente a 162 millones de dólares.

Grameen cuenta en su país de origen con un amplio sistema de sucursales y centros en los que se desempeñan gerentes y trabajadores bancarios especialmente seleccionados. Este personal visita las aldeas que se hallan en su zona de influencia para difundir los objetivos del banco e identificar posibles candidatos. Los grupos de clientes son objeto de una supervisión rigurosa.

La experiencia del Banco Grameen demostró que el microcrédito es un instrumento efectivo en el alivio de la pobreza. La evolución posterior de este tipo de iniciativas ha conducido a utilizar el instrumento microcrediticio dentro de programas más amplios, por ejemplo de desarrollo local, organización comunitaria, actividades de capacitación y estímulo del ahorro por parte de los hogares pobres.

- **Acción Internacional:** Otra de las instituciones pioneras en el campo de las microfinanzas es Acción Internacional, una organización sin fines de lucro con sede en Boston, Estados Unidos, que otorga microcréditos desde 1973 con el objetivo de reducir el desempleo y la pobreza. Actualmente Acción desarrolla actividades en quince (15) países latinoamericanos, cinco (5) de África y treinta (30) localidades estadounidenses.

Entre 1992 y 2001 brindó préstamos a 2,3 millones de microempresarios -el 65% mujeres- por un volumen total de 3.800 millones de dólares. Actualmente posee 600 mil clientes activos (más del 90% en América Latina), con una cartera activa de 370 millones de dólares. El monto promedio de los créditos es de 600 dólares, aunque con diferencias regionales. Las sumas prestadas aumentan a medida que crece el emprendimiento de los destinatarios. Los

créditos iniciales en América Latina y África son de un mínimo de 100 dólares; en EEUU, de 500 dólares.

La institución estima que, al carecer de las garantías exigidas por las instituciones de préstamo convencionales, los pobres que poseen sus propios emprendimientos dependen de agiotistas que les cobran intereses diarios de entre 5% y 10% o se ven obligados a pagar precios más elevados por los bienes que adquieren a crédito. Al ver reducidos de este modo los márgenes de utilidad, continúan inmersos en el círculo de la pobreza.

Los estudios de impacto realizados durante los años 80 en varios países latinoamericanos concluyeron que los microcréditos de Acción permitían aumentar un 30% los ingresos de las familias destinatarias y que contribuían a consolidar los puestos de trabajo existentes. Además, por cada 1000 dólares prestados se creaba un empleo adicional.

Para Acción el microcrédito debe ser financieramente sostenible y no depender de las donaciones o la ayuda gubernamental, pues los fondos provenientes de la caridad nunca serían suficientes para lograr un impacto significativo en la reducción de la pobreza. La institución diseña sus programas para que sean autosuficientes en un plazo de tres a cinco años. La viabilidad comercial de la iniciativa permite atraer la inversión privada y expandir así el número de destinatarios.

Bajo el concepto de que un banco comercial puede estar orientado a los pobres y, al mismo tiempo, ser lucrativo, Acción contribuyó a la creación de instituciones microfinancieras totalmente comerciales como BancoSol en Bolivia, Mibanco en Perú, SogeSol en Haití, Banco Solidario en Ecuador y Financiera Compartamos en México.

También ha llevado adelante iniciativas para que sus instituciones microfinancieras afiliadas -como las que acaban de mencionarse- accedan a los mercados de capital internacionales, al considerar que éstos son la única fuente de fondos suficientes para tener un impacto real sobre la pobreza mundial. Se estima que sólo unas 100 de las 7 mil IMFs del mundo han logrado acceder a esos mercados de capitales.

El modelo de Acción se basa en que sus instituciones afiliadas otorguen pequeños préstamos a corto plazo y a tasas de interés que reflejan el costo del crédito. Los destinatarios solicitan el préstamo de manera individual. En caso de no contar con garantía prendaria o un codeudor, pueden asociarse con otros prestatarios para acceder a la modalidad de "préstamos a grupos solidarios", en la que los destinatarios se garantizan los créditos entre sí. Después del crédito inicial, quienes efectúan los reembolsos oportunamente son elegibles para préstamos cada vez mayores. Este método de préstamos escalonados tiene el objetivo de minimizar el riesgo inicial y permitir el crecimiento de los microemprendimientos.

Varias de las instituciones afiliadas a Acción que comenzaron como organizaciones sin fines de lucro, dependientes de subsidios y donaciones, lograron convertirse en bancos u otros tipos de entidades financieras reguladas, lo que les permite además ofrecer otros tipos de servicios, como el ahorro. El mayor de estos bancos es Financiera Compartamos de México, que llega a 95.000 personas.

En 1986 Acción ayudó a lanzar en Bolivia un programa para el desarrollo de la microempresa mediante la creación de una ONG a través de un joint venture con empresarios del país. A fines de 1991 se habían financiado mediante el modelo de préstamos a grupos solidarios más de 45 mil microemprendimientos

por un monto de 28 millones de dólares. Al año siguiente la ONG se convirtió en BancoSol, el primer banco comercial del mundo especializado en las microempresas. Hasta fines de 2001, BancoSol tenía más de 61 mil prestatarios con una cartera de créditos superior a los 81 millones de dólares.

En 1991, a raíz del fenómeno del desempleo, la desigualdad en los ingresos y la exclusión urbana en EEUU, donde 38 millones de personas viven por debajo de la línea de pobreza, Acción inició sus programas de microcréditos en Brooklyn, Nueva York. En el año 2000 se constituyó Acción USA, el mayor organismo de microcrédito de ese país, con sucursales en ocho estados.

- **La Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria (FINCA):** Otro proveedor de servicios financieros para las familias de bajos ingresos es la Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria (FINCA), que inició sus actividades en 1984; también esta institución otorga microcréditos principalmente a mujeres. La primera razón es que la feminización de la pobreza es una tendencia mundial: el 70% de los pobres del mundo son mujeres; debido, entre otros factores, a un acceso limitado a la educación y a recursos como tierras y crédito. Otra tendencia global es el aumento de las mujeres que son jefas de hogar.

FINCA es conocida por haber sido la institución pionera en la utilización del método de Banca Comunal (Village Banking). Los bancos comunales son organizaciones de crédito y ahorro de entre 10 y 50 miembros, generalmente madres, que se asocian para autogestionar un sistema de microcréditos (de entre 50 y 300 dólares), ahorro y apoyo mutuo. Los miembros del grupo administran el sistema y se garantizan los préstamos entre sí.

La institución trabaja actualmente en 20 países de todos los continentes, con casi 190 mil prestatarios en 11 mil grupos. En América Latina desarrolla actividades en Perú, Ecuador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador y Haití. En EEUU FINCA comenzó un programa piloto a principios de los años 90 con resultados mixtos. Aunque en EEUU las regulaciones son más rigurosas y los costos de operar el programa más elevados que en el mundo en desarrollo, FINCA concluye que también en ese país el microcrédito puede dar un importante impulso a las personas autoempleadas, así como ayudarlas a aumentar sus ingresos y dejar de depender de la asistencia pública.

El método de banca comunal de FINCA ha sido replicado por alrededor de 300 programas en 60 países. Una forma de ilustrar su funcionamiento es la experiencia en Guayaquil (Ecuador) de la Fundación Eugenio Espejo, una organización privada sin fines de lucro orientada a los sectores urbanos y rurales marginales, que cuenta con un programa de crédito y desarrollo de microempresas.

El banco comunal se forma con 20 o 30 madres que eligen su comité de administración. Los fondos para capitalizar el banco provienen de los clubes rotarios de la provincia de Guayas, mientras la Fundación Eugenio Espejo Litoral ejecuta el programa. Inicialmente cada socia recibe un préstamo que es cancelado en 16 cuotas semanales con intereses de 5% mensual.

Además, las socias deben ahorrar un mínimo del 20% del capital prestado. Estos ahorros se depositan en un banco comercial, a fin de que genere intereses; de esta manera el banco comunal puede acumular recursos y buscar la autosuficiencia. Una vez cancelado el préstamo inicial, las socias pueden tomar otro por un monto equivalente al primero más el ahorro acumulado. Este ciclo se repite 9 veces en tres años, al cabo de los cuales los miembros habrán

acumulado ahorros suficientes para ser autogestionarios<sup>46</sup>. Otro caso de esta misma metodología es CRECER, en Bolivia.

- **El Grupo Pride Africa:** Constituye un ejemplo de iniciativa regional. Brinda créditos con un monto promedio de 125 dólares a 100 mil microemprendedores en cinco países del este africano: Kenia, Tanzania, Uganda, Malawi y Zambia. La institución se propone avanzar en el establecimiento de relaciones con bancos comerciales y servir de intermediario para vincular a los microemprendimientos con el sector financiero formal.

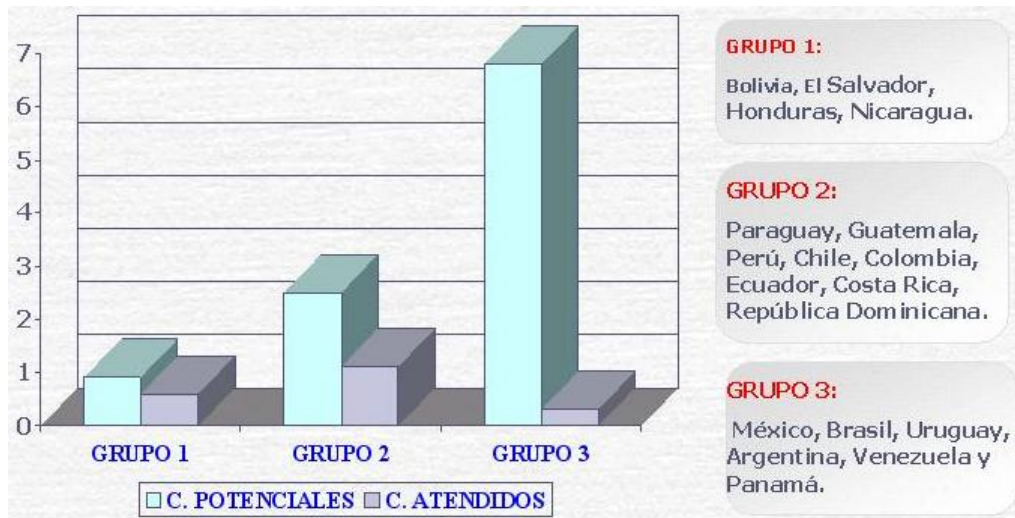
#### **5.3.2.6 MERCADO POTENCIAL DEL MICROCRÉDITO EN AMÉRICA LATINA**

Según esta Red América latina tiene un mercado potencial que se reúne en tres grupos, según sus características de atención. En el Gráfico 26 se observa esta distribución.

**Gráfico 26:** Mercado potencial de Microcrédito en América Latina

---

<sup>46</sup> Deutscher Entwicklungsdienst (DED): Boletín de Intercambio (Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Nicaragua, Perú), Febrero de 2002.



Fuente: Red Emprender

### 5.3.2.7 MICROCRÉDITO EN COLOMBIA

El microcrédito es una actividad financiera que viene implementándose en el mercado nacional como una forma de apoyo a los sectores de más escasos recursos.

Esta modalidad de crédito se define como: “las operaciones activas de crédito (OAC) otorgadas a microempresas cuyo saldo de endeudamiento con la respectiva entidad no supere veinticinco salarios mínimos legales mensuales vigentes” (aproximadamente \$ 9 millones a la fecha), y cuyos recursos son destinados a la compra de servicios o bienes de consumo o a satisfacer necesidades de capital de trabajo en los pequeños negocios; asimismo se define como microempresa “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, cuya planta de personal no supere diez (10) trabajadores y sus activos totales sean inferiores a quinientos uno

(501) salarios mínimos mensuales legales vigentes”<sup>47</sup> (aproximadamente \$ 181 millones a la fecha); y como pequeña y mediana empresa a las personas jurídicas y naturales que poseen entre once (11) a doscientos (200) empleados y sus activos totales estén entre quinientos uno (501) hasta treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes<sup>48</sup> (aproximadamente entre \$ 181 millones y \$ 10.840 millones a la fecha).

En sus orígenes el microcrédito fue una actividad liderada por las ONG's y fundaciones sin ánimo de lucro, que conocían ampliamente las necesidades de los sectores de escasos recursos; con el tiempo la situación fue transformándose y muchos de estos sectores se convirtieron en entidades crediticias formales vigiladas por las autoridades financieras.

En nuestro país las micros, pequeñas y medianas empresas, Mipyme, representan el 96% de las empresas del país, generan el 63% del empleo, y aportan el 25% del valor agregado nacional<sup>49</sup>. El financiamiento es una de las problemáticas que enfrentan estas empresas, debido a los excesivos trámites de diligenciamiento, exigencias de garantías y altas tasa de interés. Por lo tanto, en los últimos dos años el Gobierno ha creado instrumentos para solucionar este problema.

Actualmente se adelanta un esfuerzo conjunto entre la Asobancaria y las entidades financieras para establecer una metodología que permita recoger la información del sector de la pyme, de manera confiable y permanente para ofrecerle productos financieros acordes con sus necesidades.

---

<sup>47</sup> Superintendencia Bancaria, Capítulo II de la Circular “Básica Financiera y Contable” N° 011 de febrero de 2002, Bogotá.

<sup>48</sup> Según la ley 995 de agosto 2 de 2004.

<sup>49</sup> Asobancaria, “Crédito a la PYME: Dinámica reciente”, *La Semana Económica*, N° 352, 12 de abril de 2002.

Dentro de los resultados presentados en la Convención Bancaria realizada en junio/04, se muestra que durante los 22 primeros meses del gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez se han entregado a los microempresarios créditos por 2,1 billones de pesos y desde agosto de 2002 hasta junio de 2004 han sido aprobadas un millón 10.970 operaciones crediticias por parte de los diferentes intermediarios, las entidades financieras declararon que están diseñando productos especiales de crédito para las pequeñas y medianas empresas, ya que estas se han convertido en un gran potencial como generadoras de empleo. Patricia Cárdenas Santamaría, presidenta de Asobancaria, manifestó en este marco que la banca colombiana es proactiva en el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas.

Según estimativos preliminares realizados por el gremio financiero, la cartera colocada en pymes es del orden de los 6,5 billones de pesos, lo que equivale a más del 20 por ciento de la cartera comercial. Además con recursos propios de la banca se han autorizado 907.000 millones de pesos en 381 mil operaciones, mientras que con las líneas de redescuento del IFI- Bancoldex se han entregado 272.000 millones de pesos en 45 mil transacciones.

Asimismo, con la línea de redescuento del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) se han adjudicado 247.000 millones de pesos en 81 mil operaciones, y con recursos de las diferentes fundaciones se entregaron 489.000 de pesos en 502 mil transacciones.

En Colombia el tema cobra cada día más importancia por el impacto social, como generador de empleo, además de ser un buen negocio, hay menor temor de prestarles a los microempresarios, quienes han mostrado un buen comportamiento en sus pagos.

### 5.3.2.8 DEMANDA ACTUAL DE MICROCRÉDITO EN COLOMBIA

El conjunto de entidades que otorgan microcréditos en Colombia asignó el año pasado 245.200 microcréditos por un valor de US\$167 millones equivalentes a apenas 0,2% del PIB. Aproximaciones del tamaño de la demanda por microcrédito en Colombia (ver tabla 101) señalan que el mercado potencial asciende 980.000 créditos por un valor de equivalente a US\$3.877 millones, o sea, 4% del PIB.

**Tabla 101:** Cálculo del tamaño de la demanda de Microcrédito en Colombia

<b>La demanda por Microcrédito asciende a alrededor de 4% del PIB</b>				
<b>Segmentos</b>	<b>Número de créditos(Miles)</b>	<b>Crédito promedio (Miles de US\$)</b>	<b>Tamaño del mercado (Millones de US\$)</b>	<b>Composición del mercado (%)</b>
1) Trabajadores por cuenta propia (créditos personales)	483	2,9	1.510	39
Trabajadores independientes	345	2,2	757	
Profesionales independientes	34	3,7	127	
Patrón o empleador	103	6,1	626	
2) Negocios familiares en la vivienda	132	2,2	286	7
3) Microempresas de 2 a 25 trabajadores por fuera de la vivienda	365	5,7	2.081	54
Total mercado de microcrédito	980	4,2	3.877	100

Fuente: Econometria S.A.

### **5.3.2.9 MARCO JURÍDICO DEL MICROCRÉDITO EN COLOMBIA**

Por una parte, la Ley anterior de Mipyme (Ley 590 de 2000) creó el marco jurídico para una política de apoyo del Estado a las empresas de menor tamaño; con la citada ley el Gobierno buscaba también crear líneas de créditos que beneficiara a todos los microempresarios; Igualmente, se expide la Circular Externa 50 de 2001 de la Superintendencia Bancaria que les permite a los intermediarios financieros una contabilización y registro de estos créditos según su naturaleza y riesgo; asimismo se establece la Ley 789, por medio de la cual se creó y formalizó el Fondo Emprender del Sena: Capital Semilla y se instituyen organizaciones de apoyo al microcrédito como FNG (Fondo Nacional de Garantías) y Bancoldex.

Junto a lo anterior, en agosto de 2002 se formalizó un convenio de microcrédito entre el sector financiero y el Gobierno Nacional, con el cual el sector financiero se impuso la tarea de colocar \$300.000 millones anuales en la cartera de microcrédito, meta que se ha superado según Patricia Cárdenas, presidenta de Asobancaria, quien manifestó que entre septiembre de 2002 y abril del presente año los desembolsos ascendieron a 907.000 millones de pesos<sup>50</sup>.

Posteriormente, la nueva ley de Mipyme (Ley 995 de agosto 2 de 2004) modifica algunos artículos de la Ley 590 de 2000 y dicta nuevas disposiciones para este sector; entre otros aspectos, esta nueva norma crea El Sistema Nacional de Mipymes (que estará conformado por el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, el Consejo Superior de Microempresa y los Consejos Regionales), El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes (que estará integrado por los ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Protección Social y Agricultura; el Departamento Nacional de Planeación; el Sena; Conciencias; Bancoldex; el Fondo

---

<sup>50</sup> Convención Bancaria, junio 2004.

Nacional de Garantías y FINAGRO; y coordinado por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), Los Consejos Regionales de Pequeña y Mediana Empresa (que estará conformados por el gobernador del departamento, un representante de la corporación autónoma regional, el director de planeación departamental, el director regional del Sena, un representante de Acopi, uno de Fenalco y otro de la Cámara de Comercio, un representante de los alcaldes municipales de cada departamento, un representante de las asociaciones de pymes de la región, dos empresarios pymes y dos representantes de las asociaciones de microempresarios) y Las Secretarías Técnicas Regionales de Mipymes (cuya designación estará a cargo de cada consejo regional).

De la misma forma esta ley establece que las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa y de microempresa, al igual que las demás entidades vinculadas al sector; informaran semestralmente (por medio de un reporte de actividades) a la secretaría técnica de los consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán para mejorar la productividad y competitividad de las mipymes, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de estas acciones y los resultados de los mismos.

Adicionalmente, la ley modificó las condiciones especiales de crédito a empresas generadoras de empleo, señalando que el Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un 70 por ciento del valor del crédito requerido para el emprendimiento, hasta la fecha dicha cifra era del 80 por ciento.

Asimismo, se adiciona un artículo, según el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, previa concertación con las cámaras de comercio, buscará que parte de los recursos que reciben o administran las cámaras por concepto de

prestación de servicios públicos delegados, se destine a cubrir parte de la financiación de los programas de desarrollo empresarial que ejecuta y coordina el Ministerio, con el fin de complementar los recursos del Presupuesto General de la Nación.

Además, la Ley establece que el Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Fomipyme, se podrá nutrir con aportes o créditos de organismos internacionales de desarrollo, convenios de cooperación internacional, convenios de cooperación con entes territoriales y transferencias de otras entidades públicas de orden nacional.

De la misma forma, se amplía a 30.000 salarios mínimos el tope de activos para que una empresa sea considerada mediana. Hasta ahora clasificaban en este rango aquellas empresas que sus activos totales no superaba los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Con esto, Según Antonio Ballesteros, asesor de la Dirección Mipyme del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se da campo para que un mayor número de empresas puedan ser consideradas medianas y participar en los beneficios, incentivos y programas ofrecidos por el gobierno por medio de entidades especializadas descritas anteriormente.

Estas políticas abren espacio para que el sector financiero brinde opciones de financiación al segmento microempresarial en mejores condiciones a las que ofrece el mercado extrabancario.

### 5.3.2.10 PARALELO ENTRE EL CRÉDITO COMERCIAL Y EL MICROCRÉDITO

La microempresa comprende actividades de la economía informal, algunas no tienen registro mercantil y carecen de información contable. Es un sector con altos riesgos expresados en la volatilidad de sus ingresos, inestabilidad laboral y altas tasas de mortalidad, lo que hace que el proceso de seguimiento de créditos otorgados sea más costoso y su metodología de otorgación diferente. Lo expuesto muestra que existen características y diferencias entre los créditos tradicionales y los microcréditos. En la tabla 102 se describen las principales condiciones de estos tipos de finanzas.

**Tabla 102:** Paralelo entre el Crédito Comercial y Microcrédito

ÁREA	FINANZAS TRADICIONALES	MICROFINANZAS
Metodología Crediticia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basada en garantías económicas.</li> <li>• Más documentación.</li> <li>• Menor coeficiente de mano de obra.</li> <li>• El servicio de los créditos suele atenderse mensual, trimestral o anualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en Reputación.</li> <li>• Menos documentación.</li> <li>• Mayor coeficiente de mano de obra.</li> <li>• El servicio/ pago de los prestamos suele atenderse con pagos semanales o bimensuales.</li> </ul>
Cartera de Préstamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos préstamos.</li> <li>• Préstamos de mayor tamaño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más préstamos.</li> <li>• Prestamos de menor tamaño.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizados.</li> <li>• Plazo más largo de vencimiento.</li> <li>• Morosidad más estable.</li> <li>• Tasas de interés bajas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No garantizados.</li> <li>• Plazo más corto de vencimiento.</li> <li>• Morosidad más volátil.</li> <li>• Tasas de interés altas.</li> </ul>
Características del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos tipos de empresas formales y empleados asalariados y Clientes dispersos geográficamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresarios de bajo ingreso con firmas familiares rudimentarias y limitada documentación formal. Localizados en áreas geográficas específicas.</li> </ul>
Estructura institucional y gobierno (de instituciones financieras reguladas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento maximizado por accionistas institucionales e individuales.</li> <li>• Creación mediante sesión de institución regulada existente.</li> <li>• Organización centralizada con sucursales en ciudades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente accionistas institucionales sin fines de lucro.</li> <li>• Creación por conversión de ONG o formación de una nueva entidad.</li> <li>• Serie descentralizada de pequeñas unidades en áreas con estructura débil.</li> </ul>

Fuente: Rock & Otero 1996; Berenbach & Churchill 1997.

Adicionalmente, los costos administrativos de los pequeños créditos para los intermediarios financieros tienen un mayor peso relativo sobre el monto total del crédito, conllevando a que las entidades financieras que atienden el microcrédito tengan gastos administrativos hasta tres veces mayores con respecto a las

tradicionales. Por consiguiente, la actividad del microcrédito es atractiva si se le permite al prestamista cobrar una tasa de interés con la cual recupere los mayores costos y riesgos. En el Tabla 103 se observa la comparación de los gastos presentados en un Banco Tradicional y un Banco que otorgue Microcrédito.

**Tabla 103:** Comparación de Gastos entre un Banco Tradicional y Banco Microcrédito.

DESCRIPCIÓN	BANCO TRADICIONAL	BANCO MICROCRÉDITO
Gasto Administrativo ( % del activo)	2.5	6.6
Gasto de Personal (% del gasto operativo)	4.7	23.6

Fuente: Asobancaria, “La Semana Económica”, N° 331, 2 de noviembre de 2001.

### 5.3.2.11 LAS MICROFINANCIERAS EN COLOMBIA

La experiencia en créditos pequeños en Colombia se ha dado en cuatro intermediarios financieros formales y por medio de un sector semifinanciero que no está sujeto a la vigilancia especializada del Estado y tampoco opera en el marco legal definido para el sistema financiero. Las entidades formales son Banco Caja Social, Megabanco, Finamérica y Compartir.

El sector semifinanciero o no tradicional está integrado por cooperativas de ahorro y crédito y organizaciones no gubernamentales (ONG). En el país, hay cinco ONG financieras, todas pertenecientes a la red Women's World Banking y localizadas en Bogotá, Cali, Popayán Medellín y Bucaramanga. Hay 9 ONG más que prestan

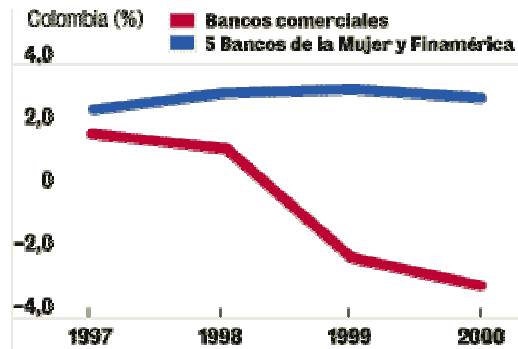
otros servicios, aparte del de microcrédito, como la Fundación Santo Domingo y la Fundación Carvajal y que pertenecen a la red emprender.

El Banco Caja Social es una de las entidades de microfinanzas más grandes del mundo, considerando que tiene más de un millón de clientes (130.000 en el segmento microempresarial), emplea 2.700 personas y tiene 122 oficinas en 42 ciudades. A junio de este año, Caja Social presentó los mejores indicadores de rentabilidad del activo y del patrimonio de todo el sistema financiero y reportó utilidades por US\$10,9 millones, otro logro importante es que las tecnologías de microcrédito son utilizadas con gran éxito por esta institución. Su presidenta es Eulalia Arboleda de Montes

Los estudios presentados en la primera edición de la revista Microempresa Américas, publicada por el BID, señalan que las instituciones microfinancieras se desempeñan relativamente bien durante las recesiones. Para el caso de los cinco Bancos de la Mujer y Finamérica, la cartera de crédito no cayó en 1999 y repuntó un 26,8% en 2000, mientras el crecimiento de la cartera de los bancos comerciales se contrajo en 1999 y apenas repuntó el año pasado.

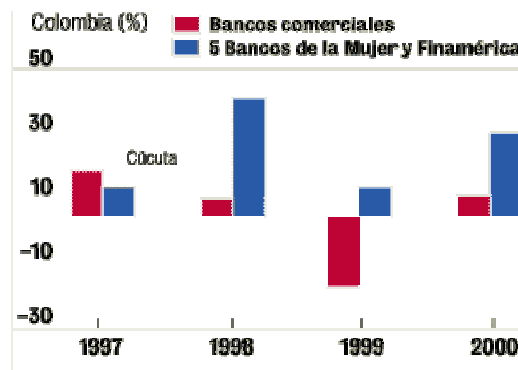
El indicador de rendimiento de los activos también es superior en comparación con los bancos comerciales a pesar de los tiempos difíciles (Ver Gráficos 27, 28, 29).

**Gráfico 27:** Rendimiento de Activos



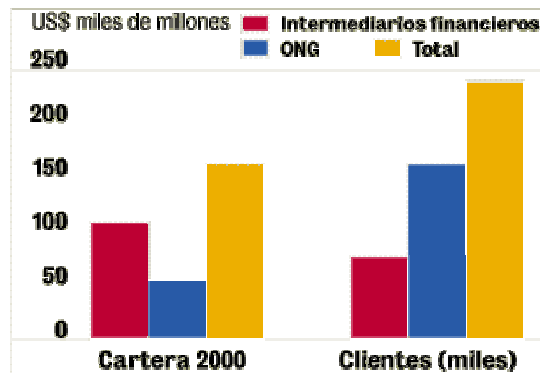
Fuente: Microempresa Américas (2001)

**Gráfico 28:** Crecimiento de Cartera



Fuente: Microempresa Américas (2001)

**Gráfico 29:** La oferta de Microcrédito



Fuente: Consultora - Beatriz Marulanda

A futuro, el principal reto consiste en vincular los bancos comerciales en este negocio. En la medida en que adopten tecnologías de microcrédito apropiadas, la competencia disminuiría el costo de los créditos, al mismo tiempo que incrementaría el volumen del microcrédito. Y para apoyar el crecimiento de la actividad, es necesario ampliar y mejorar la base de datos de las centrales de riesgo. Actualmente, el valor del crédito para montos pequeños no se reporta.

Es importante también fomentar la "graduación" de las ONG, alentándolas a alcanzar los mismos estándares exigidos a las entidades reguladas en términos de eficiencia, introducción de nuevas tecnologías, manuales de operaciones, contabilidad, sistemas de información y controles internos. Es decir, a portarse como un banco para facilitar su transición y además asegurar su autosostenibilidad y rentabilidad.

- **Red Emprender:** Es un organismo de segundo orden especializado en microfinanzas; su Gerente actual es Claudio Higuera M. Es la red privada en este campo más importante de Colombia; Actualmente tiene presencia con 105 oficinas en 20 ciudades: Popayán, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Villavicencio, Medellín, Bogotá, Armenia, Yopal, Ibagué, Montería, Pasto, Buenaventura, Riohacha, Manizales, La Virginia (Caldas), Valledupar, Montelíbano, Quito (Ecuador); su distribución se observa en Gráfico 30.

**Gráfico 30:** Distribución de Entidades que pertenecen a la Red Emprender.



Fuente: Red Emprender

Esta red proviene mundialmente de M.F.S.N. por medio de Acción Internacional y presta sus servicios a 32 ONG'S llegando a beneficiar 276.000 microempresarios.

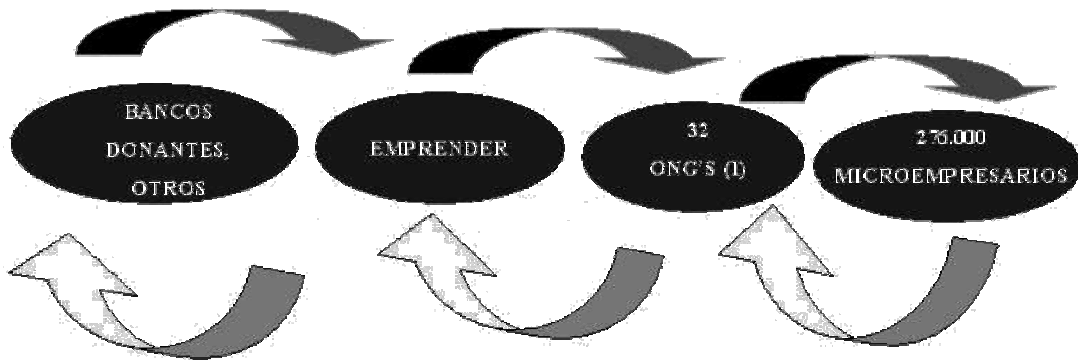
- **Actividad Empresarial de Emprender:** Sus actividades empresariales se dividen principalmente en tres tipos:

- ü **Gremial:** En este ámbito realiza acciones de Representación Nacional e Internacional, así como Integración del consorcio, Consolidación Estadísticas de la red y es un Interlocutor válido de la industria, ante el Estado colombiano.

- ü **Banca de Primer y Segundo Piso:** La actividad financiera es descrita por medio del circuito financiero de operaciones de segundo piso mostrado en Gráfico 31, Su fondo financiero de Emprender proviene de entes como: IFI-BANCOLDEX, BID, CAF, FUNDACIÓN FORD, MEGABANCO, GRUPO

AVAL, COMUNIDAD ECONÓMICA, I.A.F, CIDEAL, FUNDACIÓN CALMEDOW, CORPORACIÓN FINANCIERA DE COLOLOMBIA, FINAMERICANA.

**Gráfico 31:** Circuito Financiero de Operaciones de Segundo Piso de la Red Emprender.

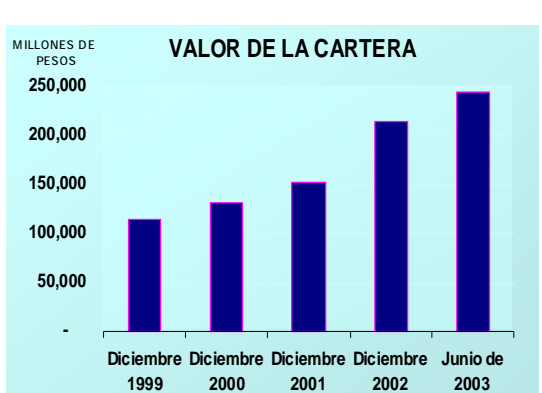
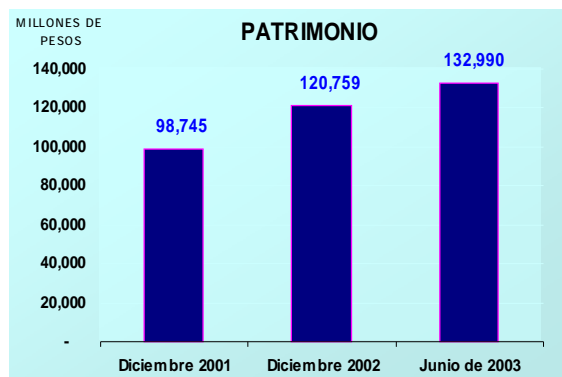
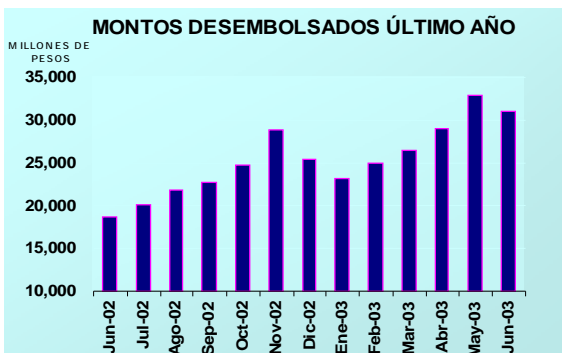
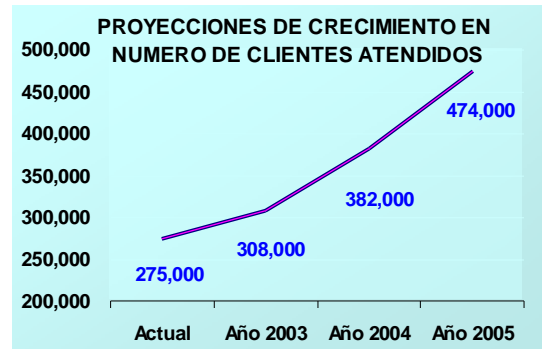
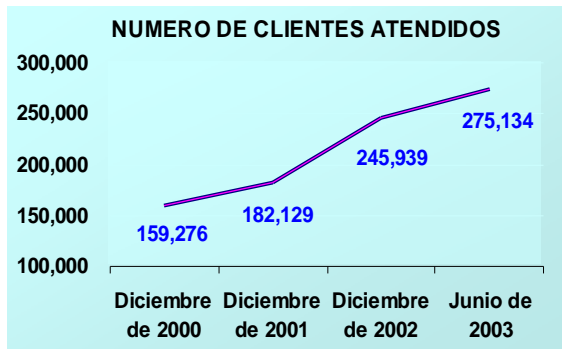


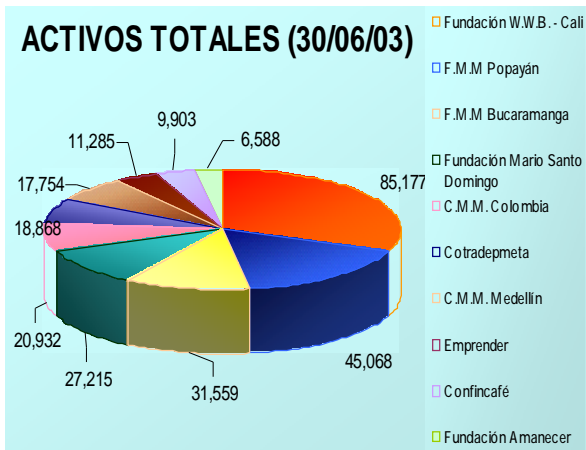
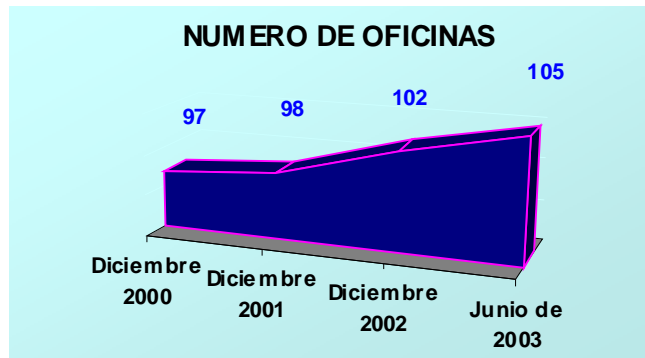
(1) ONG's: Organismos No Gubernamentales (Fundaciones, Asociaciones, Corporaciones y Cooperativas sin ánimo de lucro)

Fuente: Red Emprender

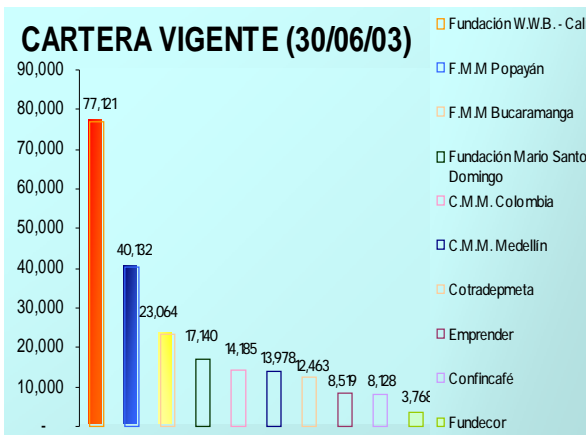
ü **Tecnología:** Dentro de este campo se destacan procesos como: La homologación Contable, la Transferencia Metodológica, la Asistencia Técnica y Financiera, los Procesos Integrales de Cargo, el Diseño de Manuales Operativos, Credit – Scoring, los Planes de Negocio, el Diagnóstico Financiero “CAMEL”, el Programa de Recursos Humanos, Talleres Nacionales, Regionales e Institucionales, Programa de Pasantías, Modelo de Capacitación “Dialogo de Gestiones”

**Gráfico 32:** Comportamiento General de la Red Emprender; Conjunto de Esquemas.

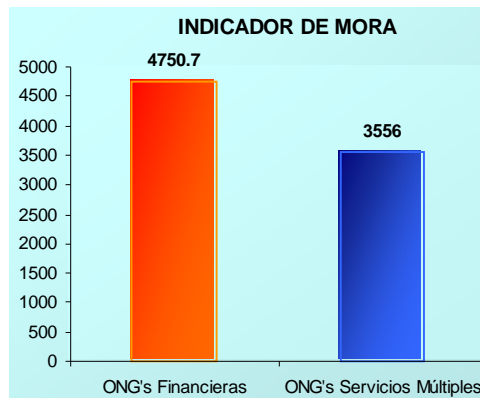




Activos Totales (30/06/03)	Valor
Fundación W.W.B. - Cali	85,177
F.M.M Popayán	45,068
F.M.M Bucaramanga	31,559
Fundación Mario Santo Domingo	27,215
C.M.M. Colombia	20,932
Cotraderpmeta	18,868
C.M.M. Medellín	17,754
Emprender	11,285
Confincafé	9,903
Fundación Amanecer	6,588
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 274,349</b>
<b>PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LA RED</b>	<b>86%</b>



Cartera vigente (30/06/03)	Valor
Fundación W.W.B. - Cali	77,121
F.M.M Popayán	40,132
F.M.M Bucaramanga	23,064
Fundación Mario Santo Domingo	17,140
C.M.M. Colombia	14,185
C.M.M. Medellín	13,978
Cotraderpmeta	12,463
Emprender	8,519
Confincafé	8,128
Fundecor	3,768
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 218,498</b>
<b>PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LA RED</b>	<b>89%</b>

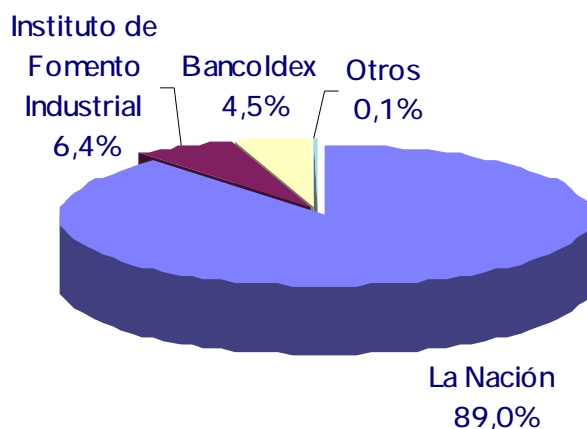


Indicador de Mora	ONG's Financieras	ONG's Servicios Múltiples
Valor (Millones \$)	4750.7	3556
Porcentaje Mora	2%	7%

Fuente: Red Emprender.

- **FONDO NACIONAL DE GARANTIAS (FNG):** El FNG (Fondo Nacional de Garantías) es una Sociedad Anónima de Economía Mixta vinculada al Ministerio de Desarrollo Económico (ver Gráfico 33), su misión es “Viabilizar y mejorar el acceso a la financiación especialmente a Mipymes con proyectos factibles que presenten insuficiencia de garantías”.

**Gráfico 33:** Composición Económica del FNG



Fuente: Fondo Nacional de Garantias S.A

El Sistema Nacional de Garantías está apoyado por los Fondos Regionales de Garantías (FRG), que son sociedades anónimas de economía mixta con participación mayoritaria del sector privado (Cámaras de comercio, Ong's y empresas privadas 51% y FNG, Alcaldías y Gobernaciones49%).

Actualmente los Fondos Regionales operan como agentes comerciales del FNG.

El FNG se presta como garante, con el fin que los microempresarios accedan al microcrédito; esto hace a la institución convertirse en apoyo para la creación y crecimiento de las PYMES.

A mayo de 2003, los desembolsos de intermediarios financieros a créditos avalados por el Fondo Nacional de Garantías (FNG) sumaron \$451.375 millones, con un aumento de 49,31% frente a los \$302.301 millones prestados en igual periodo de 2002. Efectivamente, en el periodo referido el número de empresas beneficiadas por los créditos creció 79,88%, pasando de 15.927 a 28.649 en mayo de 2003. Según cifras del FNG, la mayor participación en la colocación de crédito de la banca con aval se presentó en empresas del sector comercial, 33,1%, seguidas del sector servicios, 30,9% y el de industria, 19,5%; en menor medida se beneficiaron instituciones dedicadas al microcrédito, empresas de construcción y la agroindustria, que en conjunto constituyeron el restante 16,5%.<sup>51</sup>

En 2003, la cifra respaldada ascendió a 1,2 billones de pesos y en lo que va de 2004 lleva 650.000 millones de pesos. Este repunte, según Juan Carlos Durán presidente del FNG, es el resultado de las alianzas con el sector financiero, el cual viene asimilando muy bien el papel del Fondo y la buena respuesta de los

---

<sup>51</sup> La República, 5 de junio de 2003.

pequeños empresarios; su meta este año es garantizar créditos por 1,5 billones de pesos dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas. En este sentido, el presidente de Bancolombia, Jorge Londoño Saldarriaga, señaló que en este sector existe una buena cultura de pago, asimismo la presidenta del Banco Caja Social, Eulalia Arboleda, anotó que existe un mercado potencial en las mipymes y que lo importante es diseñar productos que sean atractivos para este segmento. Además, la reactivación de la demanda de crédito se está dando más entre las pequeñas y medianas empresas, mientras que las grandes compañías se están financiando con utilidades y con bonos.<sup>52</sup>

- **Premios otorgados por el FNG:** En la Convención Bancaria de 2004, el Fondo Nacional de Garantías (FNG) reconoció el trabajo realizado por el sector financiero en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los compradores de vivienda de interés social. Se premiaron cinco categorías, relacionadas por medio de la Tabla 104.

**Tabla 104:** Relación de Premios Otorgados por el FNG.

<b>Categoría</b>	<b>Entidad Financiera</b>	<b>Logro</b>
El intermediario financiero que colocó el mayor volumen de crédito con garantías del FNG 2003.	Bancolombia	Facilitó recursos por 376.000 millones de pesos
La entidad que desembolsó préstamos a un mayor número de beneficiarios con el respaldo del FNG en el 2003.	Banco de Bogotá	Favoreció a 18.058 unidades productivas.

<sup>52</sup> “El Microcrédito una Cartera Creciente”, Uriel Cardona Martínez, Medellín mayo de 2004.

La institución financiera que colocó el mayor volumen de recursos a compradores de vivienda de interés social y con garantía del FNG en el 2003.	Multibanca Colpatria	Otorgó créditos por 18.500 millones de pesos
La entidad que entregó el mayor volumen de microcréditos respaldados por el FNG durante 2003.	Finamérica	Facilitó recursos por 37.000 millones de pesos
Distinción especial a una entidad que sobresale por el volumen de microcréditos con garantía del FNG en el 2003.	La Fundación Mario Santo Domingo	Facilitó recursos por 6.200 millones de pesos.

Fuente: FNG.

Este tipo de incentivos buscan promover al sector financiero para que este estimule la práctica de microcrédito.

### 5.3.2.12 PROGRAMA DE CRÉDITO PARA CREACIÓN DE EMPRESAS DEL VICEMINISTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Su objetivo es Contribuir a la generación de empleo, facilitando el acceso a financiación a través de la implementación de un Programa de Crédito por \$5.000 millones para la Creación de Empresas de actividades no agropecuarias, dentro de los lineamientos del Microcrédito.

- **Metas:** La meta en desembolsos de créditos para la microempresa entre bancos y el MCIT para 2.004 es de \$575.000 millones, también buscará

realizar 70 comités regionales de microcrédito, así como Capacitar 10 ONG'S en Microcrédito para creación de empresas y consolidar una base de datos para el seguimiento de convenios que estructurarán el programa de microcrédito en Colombia.

- **Beneficiarios y Requisitos de Solicitud de Crédito:** Personas naturales que cumplan con los siguientes requisitos serán beneficiarios:
  - Tener una experiencia en la actividad a desarrollar mínimo de seis (6) meses.
  - Realizar un aporte mínimo del 20% del valor total del proyecto como capital semilla.

Los requisitos para la presentación de una solicitud de crédito son los siguientes:

- Solicitud de crédito diligenciada por el solicitante y el codeudor.
  - Proyecto de inversión.
  - Fotocopia documento de identidad solicitante y codeudor.
  - Fotocopia de la cotización de la inversión a realizar.
- **Características de los proyectos:** El plan de negocio, que será analizado conjuntamente entre el Banco y el FNG, debe ser viable, estructurado y presentado por parte de una incubadora de empresas o fundación con la que tenga convenio el Banco.

- El plan de negocio debe incluir con claridad el esquema de comercialización.
- Todo proyecto a financiar debe tener garantizado el seguimiento a la implementación y posterior desarrollo del negocio.
- **Fundaciones Participantes:** En la Tabla 105 se listan las Fundaciones participantes junto a su área de influencia y compromisos adquiridos con el programa.

**Tabla 105:** Fundaciones Participantes Programa de Crédito para Creación de Empresas del Viceministro de Desarrollo Empresarial

Área	Fundaciones Participantes	Compromisos
Costa Atlántica	Fundacion Santodomingo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar la selección de los microempresarios.</li> <li>● Impartir la capacitación en gestión empresarial cuando sea necesaria y demás aspectos que se requieran para el normal desarrollo del negocio.</li> <li>● Estructurar el plan de negocios de cada microempresario.</li> <li>● Coordinar el diligenciamiento de los formularios de crédito y entrega de los requisitos.</li> </ul>
Córdoba	Fundación Santodomingo y Minuto de Dios	
<b>Santander</b>	<b>Fundesan</b>	
Antioquia	Microempresas de Antioquia	
Eje Cafetero	Fundac. para el Desarrollo de Risaralda	
Bogotá	Fundación Corona y Minuto de Dios	
Tolima	Actuar Tolima	

Valle	Fundación Carvajal- Fundaempresa y Fundación Caicedo González	entrega de los requisitos. • Presentar al Banco las carpetas con la solicitud de crédito, requisitos y carta de recomendación.
Nariño	Contactar	

Fuente: Viceministro de Desarrollo Empresarial

- **Destino de los Recursos:** Se le puede dar dos destinos diferentes a los recursos, los cuales se encuentran enlistados a continuación:
  - Capital de Trabajo: Adquisición de materias primas y disponibilidad de efectivo para el normal desarrollo del negocio.
  - Inversión: Compra de maquinaria, equipos, muebles, adecuaciones y otros relacionados con el negocio.
  
- **Condiciones Financieras:** Estas condiciones dependen si el microcrédito es destinado para capital de Trabajo o para inversión. En la tabla 106 se detallan las condiciones para cada una de las opciones.

**Tabla 106:** Condiciones Financieras del Programa de Crédito para Creación de Empresas del Viceministro de Desarrollo Empresarial.

Condiciones	Capital de Trabajo	Inversión
Monto de Crédito	Desde 2 hasta 15 SMLMV	Desde 2 hasta 25 SMLMV
Plazo Máximo	Hasta 24 meses	Hasta 36 meses
Periodo de Gracia	Hasta 6 meses	Hasta 12 meses
Amortización capital e intereses	Mensual	Mensual
Tasa de Interés	25% E.A.	25% E.A.
Garantía	FNG garantía semiautomática al 80% sobre el valor del crédito. El 20% restante garantía idónea, o codeudor con solvencia moral y económica, y reporte favorable en las Centrales de Riesgo Financiero.	
Comisión FNG	3.85% año anticipado sobre saldos durante la vigencia del crédito.	
Comisión de seguimiento	7.5% año anticipado sobre saldos durante la vigencia del crédito.	
% máximo financiación	80% del valor total del proyecto	
<b>Los plazos dependerán del flujo de fondos del proyecto.</b>		

Fuente: Viceministro de Desarrollo Empresarial

- **Seguimiento y Asesoría:** Existirá un Comité de Seguimiento conformado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo de Garantías, El Banco Agrario y la respectiva Fundación, para la implementación y desarrollo del Programa.

### **5.3.2.13 DIAGNÓSTICO Y RETOS DEL MICROCRÉDITO EN COLOMBIA**

El siguiente es un diagnóstico presentado por la Universidad de Los Andes en el marco del primer Simposio Internacional de Microcréditos realizado en Cali, Abril 2004, el cual muestra las necesidades actuales en este campo:

- Aunque la labor y apoyo realizado por el FNG es prioritario en este momento, es necesario que cuando el mercado tenga un crecimiento significativo y las instituciones financieras hayan aprendido y ajustado sus procedimientos y tecnología para el microcrédito; no deba primar este tipo de presencia de garantía estatal, sino un adecuado análisis de riesgos y la adopción de procedimientos de otorgamiento y recuperación adecuados.
- El monto, plazo y forma de pago deben ser acordes con: el tamaño del negocio, el tipo de microempresa y su capacidad de pago (dado por el flujo de caja consolidado entre el negocio y la familia). El seguimiento a la morosidad debe ser diario, preferiblemente en forma presencial, para conocer en verdad las situaciones que puedan ser riesgo para el intermediario financiero y las proyecciones que el microempresario hace sobre el crédito.
- Los microempresarios necesitan asesoría y capacitación empresarial que los apoye en la elaboración del plan de negocios, en la comercialización y en el acompañamiento para las solicitudes de crédito. Una gran proporción de ellos no aceptan créditos o apoyo financiero, porque piensa que el crédito es una manera de caer en la trampa de endeudamiento.

- Los analistas de crédito para el microcrédito no pueden ser solamente colocadores del crédito, sino responsables por el seguimiento y finalmente la recuperación del mismo.
- El país ha avanzado en el marco legal y regulatorio para las microempresas en los últimos años. Sin embargo, se requiere que la tasa de interés sea una tasa de mercado para esta financiación especial. La política pública no puede ser tal que se previene a la gente del comportamiento de la banca (determinación de la tasa de usura).
- Con la posible participación de ONGs, Cajas de Compensación, y algunas cooperativas en el mercado de microcrédito, los intermediarios financieros sugieren que el Gobierno debe prestar una alta atención al comportamiento de las entidades con condiciones especiales y sin supervisión, ya que se deben cumplir con los requerimientos necesarios y cuidar el ahorro.
- El microcrédito es una tendencia mundial, esto se observa con la declaración del 2005 como el año mundial de microcrédito por Las Naciones Unidas; por tanto Colombia debe estar a la altura en este tema, ya que es una herramienta muy útil en países con población de pobreza.

#### **5.3.2.14 EL FUTURO DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA EN COLOMBIA**

Según expertos en el tema la industria financiera en Colombia presentará los siguientes comportamientos:

- Los Bancos se expandirán hacia abajo en forma masiva

- Las ONG's y Cooperativas se extenderán hacia arriba.
- Habrá Tasas máximas diferenciadas (Comercial, hipotecario, consumo y microcrédito).
- Permanencia en el mercado de entidades autosostenibles y con diversidad de productos.
- La tecnología de punta será decisiva a la hora de evaluar los resultados.
- El Mercado será altamente competido (Bancos, Cooperativas, ONG).
- Se pasará del concepto de "Microcrédito" al de "Microfinanzas".
- Se Mejorará del diseño institucional (eliminar ausencia de dueños).
- Se gestará procesos agresivos de fortalecimiento institucional.
- Se Llevará la organización al cliente.
- Consolidación o fusión de ONG's (Instituciones vigiladas)

### **5.3.2.15 POLÍTICAS DE LAS ONG'S MICROFINANCIERAS EN COLOMBIA**

A continuación se enunciará las políticas de manejo ONG's Microfinancieras en Colombia:

- Manejo Empresarial con visión social.
- Especialización en una sola actividad (foco).
- Tasas de Interés activas no subsidiadas.
- Aplicación de metodología Rigurosa.
- Incremento permanente de productividad de asesores de crédito.
- Permanente capacitación de empleados.
- Priorización de colocación en mujeres cabeza de familia.
- Cobro inmediato de cartera en riesgo.
- Estructura de salarios variables sujetos a productividad.

- Política agresiva de Provisiones (100% cartera mayor a 30 días).
- 90% o más de activos productivos orientados a la cartera de crédito.
- diversificación de portafolio de fondeo pasivo.
- Utilización masiva de créditos comerciales para fondear la cartera de crédito.
- Desarrollo permanente de tecnología de punta.
- Estructuras administrativas livianas.
- Costos y gastos estrictamente controlados.
- Inversión social en sus empleados (baja rotación, alta productividad, mejoramiento de calidad de vida).

### **5.3.3 VIRTUALIDAD**

#### **5.3.3.1 EDUCACIÓN VIRTUAL O E-LEARNING**

A partir de la revolución industrial, con la llegada del sistema de trabajo fabril, se extendió la visión común sobre la función del trabajador; se entendía que el personal representaba un costo. En la actualidad el capital humano es considerado como un recurso más de la empresa, e incluso los directivos entienden que la formación del trabajador, su experiencia o grado de integración contribuyen a mejorar el funcionamiento de la propia organización.

Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones posibilitan la creación de un nuevo espacio social-virtual para las interrelaciones humanas, este nuevo entorno, se está desarrollando en el área de educación y competencias laborales, porque posibilita nuevos procesos de

aprendizaje y transmisión del conocimiento a través de las redes modernas de comunicaciones.

Este entorno cada día adquiere más importancia, porque para ser activo en el nuevo espacio social se requieren nuevos conocimientos y destrezas que habrán de ser aprendidos en los procesos educativos.

Una base necesaria son los planteamientos recientes de la ONUDI y el Banco Mundial, los cuales se orientan hacia:

- **Investigación y Desarrollo:** Otorgar fuertes incentivos a las actividades de I+D (“strong economic incentives”).
- **Infocomunicaciones:** Impulsar fuertemente el desarrollo de la infraestructura para las infocomunicaciones, la cual debe conducir a disminuciones significativas en los costos de transacción y a un incremento de los flujos de datos e información para la sociedad y las empresas.
- **Formación y capacitación:** Realizar un notable incremento en los niveles de formación y capacitación en los diferentes niveles y programas.
- **Desarrollo institucional:** Promover el desarrollo institucional para la I+D, hasta alcanzar un sistema de innovación institucional efectivo.

La organización que posee un componente virtual se debe basar más en la confianza que en el control para que la virtualidad funcione, la tecnología por sí sola no tiene éxito si no se apoya en las personas.

### **5.3.3.2 APRENDIZAJE VIRTUAL**

Este tipo de aprendizaje posee las siguientes características:

- Es ameno y divertido.
- Es participativo y motivacional.
- Habilita la simulación de situaciones reales que contribuyan al aprendizaje.
- Permite la representación de un rol más activo dentro del proceso.
- Da un aprendizaje a partir de otras experiencias.
- Permite la búsqueda de fundamentos que desarrollen las expectativas individuales y colectivas.

### **5.3.3.3 RELACIÓN PERSONA-TECNOLOGÍA**

Las características de la relación persona - tecnología ha sufrido cambios a través del tiempo debido a las circunstancias existentes en el entorno respectivo; actualmente esta relación se define por:

- El componente digital (lo que se dice) frente a el componente analógico (cómo se dice).
- La existencia del temor a que la tecnología modifique las relaciones humanas, creando un ideal de relación inalcanzable, a nivel “cara a cara”.
- Existencia de la posibilidad de inventar una imagen distinta a la propia.
- Permite interactuar con gente que maneje temáticas afines.

#### **5.3.3.4 COMUNIDAD VIRTUAL O CIBERGRUPOS**

Es un conjunto de personas unidas por un interés común (tema que mantiene unido al grupo), que a distancia se relacionan entre sí apoyados en medios comunicativos (computadoras, teléfonos, fax, etc.) e interactúan en forma relativamente continuada a lo largo del tiempo siguiendo una serie de reglas preestablecidas”

#### **5.3.3.5 LA VIRTUALIDAD AGILIZADOR DE LOS PROCESOS**

Con la virtualidad desaparecen buena parte de las fases intermedias de los procesos de comunicación directa, causantes muchas veces de la paralización de los procesos y la demora del resultado final.

El proceso de decisión se hace en el momento que ocurre la incertidumbre, mediante un mismo sistema y en muchos casos bajo la supervisión de la misma persona que gestiona el proceso global; el sistema virtual hace que existan procedimientos establecidos de forma que este proceso se realice sin necesidad de ningún intermediario entre los interesados.

La calidad de este sistema de comunicación reside en la rapidez a la hora de gestionar la información solicitada y en la garantía de veracidad de la misma.

La propuesta central se dirigirá a promover la transición de una industria que limita sus recursos a la mano de obra y capital, hacia una que incluya la tecnología e información. La gestión del conocimiento es un elemento competitivo para las PYMES, por medio del desarrollo de las infocomunicaciones y de la formación

capacitativa, ampliaremos esta fuente de conocimiento que permitirá articular el modelo.

Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones están transformando la sociedad, y en particular los procesos educativos. Las redes digitales son parte de este cambio social, pero hay que tener en cuenta muchas tecnologías coadyuvantes.

El teléfono, la radio y televisión, el dinero electrónico, las redes telemáticas, las tecnologías multimedia y la realidad virtual son tecnologías base muy importantes; es por estas cuestiones que comienza a hablarse de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

La formación a distancia ha experimentado una gran expansión durante los últimos años, de tal manera que el número de instituciones, públicas y privadas, que imparten este tipo de enseñanza se ha duplicado en el último quinquenio apoyándose en herramientas tecnológicas (virtualidad)<sup>53</sup>, promoviendo un notable aumento de interesados a nivel mundial.

Existen diferentes concepciones de a distancia, entre la que se encuentra la enseñanza virtual, también denominada e-learning, on-line learning, formación on line; en esta forma de enseñanza a distancia se usa predominante el Internet como medio tecnológico. Otras concepciones de enseñanza a distancia, más tradicionales, son la educación por correspondencia, la clase a distancia, la tele formación o la enseñanza semipresencial, las cuales son válidas y generan también un ambiente de virtualidad.

---

<sup>53</sup> UNESCO-CRESAL. "De lo tradicional a lo virtual". Paris, 1998.

La educación virtual generalmente se lleva a cabo a través de las llamadas plataformas de difusión del conocimiento, también denominadas Learning Management System (LMS), las cuales no son otra cosa que un paquete integrado de software alojado en un servidor al cual se accede desde los navegadores de Internet convencionales, sin que el usuario deba instalar en su ordenador ningún programa, y que incluyen todas las herramientas necesarias para ofrecer cursos a través de Internet o de una Intranet. Estas plataformas sirven de apoyo a procesos de alta complejidad, y que manejen un número elevado de usuarios. Un ejemplo de este tipo de capacitación son las realizadas por el SENA mediante cursos virtuales.

La educación virtual se está abriendo camino con fuerza en los nuevos escenarios de enseñanza y aprendizaje, esta es cada vez más completa y sofisticada. Aunque muchos de los elementos utilizados en ella necesitan guías para su aprendizaje, también permiten una exploración más autónoma por parte del usuario que en la educación tradicional, enriqueciendo así esta modalidad de aprendizaje con nuevas posibilidades. Para lograr lo anterior se deben crear materiales didácticos que permitan una interacción integral con el usuario; este material de apoyo puede ser desde cartillas informativas hasta herramientas tan sofisticadas como el libro electrónico o eBook.

En el modelo propuesto la virtualidad está en todos los ámbitos, desde los procesos de capacitación hasta la toma de decisiones; en esta última los medios de comunicación jugarán un papel muy importante, ya que por ser una empresa que prestará sus servicios a otras empresas distribuidas en toda el AMB, estas serán tomadas a larga distancia.

### **5.3.3.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La información es un instrumento indispensable en la toma de decisiones de una organización que desea definir sus objetivos y utilizar sus recursos para lograrlo, de captar los cambios de su entorno y responder a ellos, de conocer la cantidad y calidad de los recursos con que cuenta como institución y como parte de una organización social más amplia, de medir y valorar la eficiencia, la eficacia, la calidad y el impacto de su objetivo social. La información es, entonces, un instrumento y, como tal, su razón de ser depende del fin de quien lo usa. Es decir, quien lo maneja es el encargado de la toma de decisiones para lograr el objetivo de la entidad.

En nuestro caso este sistema de información se desarrollará a partir de medios como el teléfono, fax, Internet, documentos escritos, comunicación verbal, etc. Se construirá bases de Datos de Clientes y Proveedores, de forma que se pueda acceder a la información oportunamente.

### **5.3.4 CAPACITACIÓN**

#### **5.3.4.1 LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y SOCIAL.**

La capacitación ha dejado de responder al interés particular que le permitía acceder a un individuo a la oferta de cursos y de seminarios, para pasar a ser una función crucial en cualquier organización. Esta se considera como una estrategia fundamental para impactar positivamente la productividad de todo tipo de

empresas que propicia la competitividad, el desarrollo de las personas, condiciona la inteligencia de la organización, determina su calidad y garantiza su supervivencia.

Por lo anterior, la capacitación es un obligado tema de reflexión cuando se discute sobre el desarrollo de la empresa, particularmente en lo que se refiere al espíritu empresarial, el que se entiende como una actitud y una motivación hacia la generación de empresas, que tiene un momento de partida, y que debe mantenerse a lo largo de toda la vida productiva de la persona.

Desde esta perspectiva la capacitación tiene tres funciones: la primera que corresponde al estímulo inicial para impulsar a la nueva empresa, la segunda el permitir el desarrollo, la sostenibilidad y la adaptación de la organización a los cambios del ambiente interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad, y la tercera, el desarrollo de la población incrementando sus competencias sociales y laborales.

#### **5.3.4.2 CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN EMPRESARIA, EL MICROEMPENDIMIENTO Y EL AUTOEMPLEO<sup>54</sup>**

En los talleres la capacitación se debe partir de la premisa que existe la necesidad de sensibilizar al autoempleado para potenciar sus capacidades individuales hacia la búsqueda de un nuevo camino de reingeniería particular de forma que este pueda descubrir nuevas alternativas de gestión personal.

---

<sup>54</sup> Libro "Autoemplearse, Creer Crear y Crecer", Lic. Marcelo Busalacchi y Arq. Jorge Bader, Editorial Los Cuatro Vientos, 2003

La capacitación derivada de la gestión empresarial (experiencia) parte de la presunción de un conocimiento previo, cierto adiestramiento y quizás una formación técnica sobre la labor realizada. Esto hace que no se puedan conseguir resultados con solo modificar el lenguaje para adecuarlo a personas que no han tenido esta capacitación preliminar; ya que se trata de conceptualizaciones que parten de la experiencia.

"El único camino posible para la población desocupada de más de cuarenta años es el autoempleo"<sup>55</sup>.

Los sectores de autoempleados poseen generalmente formación educativa de nivel primario, pero han aprendido el oficio desempeñado por medio de la observación a otras personas y con base en técnicas prueba y error.

La capacitación para el microemprendimiento es una formación de tipo técnico que se profundiza en la necesidad personal del conocimiento fáctico (Basado en los hechos). Todos los emprendedores se vinculan fuertemente con el "qué hacer", y el "cómo hacerlo"; y todo el esfuerzo formativo se dirige en esa dirección de manera que converja en la profundización de los saberes técnicos y en un efecto de especialización en la capacidad productiva.

En nuestro caso buscamos formar individuos con clara conciencia de las herramientas de gestión que habrán de permitirles desarrollar un sustituto del empleo tradicional, con una visión microempresaria, entendiendo como microempresario al individuo que maneja tres herramientas básicas: la toma de decisiones, la negociación y la comunicación efectiva.

---

<sup>55</sup> Lic. Marcelo Busalacchi, asesor de la práctica de Autoempleo.

El análisis de los procedimientos parciales de las técnicas aplicadas no debe hacer perder la perspectiva de proceso continuo del concepto que se desarrollará; en este, se pretende que el autoempleo se conciba como una dinámica y no como una circunstancia, de forma que se conciba como un proceso y no como un evento.

A continuación examinemos los criterios de las herramientas básicas:

- **El proceso de toma de decisiones en el autoempleo:** En general nos encontramos con personas cuya experiencia decisoria es casi nula o, en el mejor de los casos, está fuertemente restringida.

Los integrantes del grupo objetivo tienen diversos orígenes; los hay derivados de empleos donde la estructura organizacional era la que tomaba las decisiones, esto hacía que su formación y criterio de acción se viera limitado a las actividades mecánicas dentro de un ámbito reducido; otros grupos provienen de un desempleo crónico, de estos el más numeroso es el de mujeres, que llegan debido a diversas motivaciones, entre las principales tenemos: ruptura de la relación marido-proveedor, independización, soledad derivada del síndrome del nido vacío, necesidad de autosuperación o decisión personal de insertarse en el mundo laboral desde otra perspectiva.

En todos los casos observados, la experiencia en la gestión de información para una adecuada toma de decisiones es inexistente; en este punto se pretende que se desarrolle, por medio de capacitaciones, una gestión efectiva de los datos necesarios para decidir, una percepción evaluativa de la información obtenida, la reestructuración de creencias y la formación de criterios valorativos para la formulación de estrategias de acción o inacción.

La capacitación le otorga a los participantes de los talleres mayores herramientas que les permiten aplicar procedimientos secuenciales, dichos procedimientos constituyen el proceso de toma de decisiones y ubica al individuo como agente externo al problema que se le plantea, esto con la intención de mirar en forma objetiva su relación con la realidad planteada.

El esquema decisorio afecta las relaciones en el ámbito externo e interno; en el campo de estas últimas existe un aspecto de alta conflictividad, el cual surge cuando se hace necesario superar el “enamoramiento” que le provoca el bien producido (inicialmente es concebido como una creación inigualable porque el emprendedor la inventó y con ella cree que logrará un éxito permanente), y crear en su pensamiento la cultura decisoria que le permita optar incluso por la ruptura con el producto original para dar origen rápidamente a nuevas creaciones que tengan mejores expectativas.

El desafío del autoempleado es interpretar que la responsabilidad de decidir no puede transferirse a terceros, ya que su nuevo rol se basa en la permanente toma de decisiones. Este proceso decisorio es dinámico y se produce en un marco de realidades cambiantes.

- **La negociación:** La negociación es uno de los puntos débiles del individuo que llega al autoempleo. La concepción del entendimiento colectivo plantea la negociación como una relación de subordinación de partes donde uno percibe los flancos débiles del otro y lo domina en algún aspecto, obteniendo como resultado una ventaja mezquina que agota rápidamente la continuidad de la relación.

La herramienta de negociación colaborativa, basada en la hipótesis del ganar-ganar, pretende crear la interpretación de la negociación como una alternativa de asociatividad positiva.

La respuesta del comportamiento individual es el resultado de la intersección de los múltiples conjuntos de asociatividades proyectadas en horizontal y vertical. Esta proyección hace que el autoempleado interprete a la herramienta de negociación como el fundamento de la integración de intereses con sus semejantes, sean éstos socios eventuales, colaboradores o socios permanentes, con sus clientes y con sus proveedores; con todos estos niveles deben generar una integración positiva y perdurable, es aquí donde prima el concepto central de diferenciación entre proceso y evento que rige la filosofía de este enfoque.

- **La comunicación:** El enfoque de la comunicación parte de la enunciación de los criterios que enmarcan al emprendedor en las alternativas de análisis del fenómeno comunicacional; para la preparación del material se tomarán algunos postulados de Programación Neuro Lingüística (PNL) y de comunicación emocional, derivados del coaching ontológico.

En este sentido se intenta lograr que el individuo logre vencer la limitación de sus sistemas representacionales actuales, venza sus filtros perceptuales y pueda generar una comunicación efectiva, a partir del reconocimiento de patrones de conducta y percepciones de mundo diversas.

Si lo que se pretende es hacer una comunicación efectiva, y para ello se intenta tener un discurso eficaz, la primera regla a respetar es la de conocer los filtros personales y ajenos, de forma que se pueda elaborar una estrategia comunicacional que contemple los límites de la percepción del receptor.

En el aspecto perceptivo, existe el hecho de que el hombre percibe el mundo desde la óptica de sus limitaciones personales; con esa apreciación necesariamente delimitada, basada en sus creencias, en su formación, en sus experiencias, en sus temores, en sus habilidades personales, el individuo compone lo que se llama el mapa de su realidad personal. Pero ese mapa no es necesariamente la realidad de los hechos concretos sino la fragmentaria visión que él puede reconstruir en su intelecto.

En el aspecto de la transmisión y la relación interpersonal, el desafío más importante de los talleres de comunicación para el autoempleo consiste en estructurar un discurso lógico, presentarse ante un oyente adverso, resolver situaciones conflictivas, y lograr la gestación de un discurso que resulte claro, concreto, conciso y convincente.

Las limitaciones más significativas a las que nos enfrentamos en esta área provienen de la escasa formación educativa, las falencias derivadas de la inexistencia del hábito de la lectura (lo cual limita el vocabulario y condiciona la capacidad de expresión), la falta de imaginación derivada de esta misma cuestión y la profunda timidez que deriva del manejo de la expresión verbal en público. La estrategia de trabajos grupales viene dando resultados en la modificación de ciertas pautas de conducta limitadoras.

Todos los autoempleados que participen en los talleres de capacitación deben tener claro que ellos son los gerentes de marketing, de producción, de promoción y de finanzas de su propio emprendimiento; el nivel de autoexigencia los pone a prueba en todo momento.

La capacitación debe buscar inducir un pensamiento que se apoye en tres herramientas básicas anteriormente mencionadas, todo basado y construido en una actitud positiva, que lo motive a una búsqueda personal y que le permita asumir el riesgo de emprender.

Las mujeres del barrio la CUMBRE asumen un rol activo, en términos de producción, la mujer revela altas potencialidades, profundas capacidades y menores prejuicios sociales.

#### **5.3.4.3 PROCESO DE CAPACITACION**

Tiene como fin proporcionar herramientas teóricas y prácticas con relación a la situación del entorno.

Acogiéndose al artículo 21 de la ley 10 de 1991 que dice: “El servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, conforme a la reglamentación que expide el gobierno nacional, promoverá la organización de empresas Asociativas de Trabajo y dará el apoyo administrativo y técnico necesario a través de la capacitación y transferencia de tecnología para el desarrollo de las actividades de dichas empresas”.

Se pedirá capacitación y actualización continua en cuanto a confección, gestión humana, ventas y administración.

La capacitación en gestión humana, es para crear sentido de pertenencia y responsabilidad, ya que las personas son lo más importante en cualquier organización en esta ahondaremos porque es necesaria para iniciar un proceso de emprendimiento.

#### 5.3.4.4 TIPOS DE CAPACITACION

- **Capacitación a personal de nuevo ingreso:** Comprende la enseñanza sobre conceptos generales de organización y funcionamiento de la E.A.T. disposiciones legales que rigen sus relaciones, así, como los conocimientos básicos de los procesos operativos de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.
- **Capacitación y adiestramiento en el trabajo:** Comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.
- **Capacitación y adiestramiento promocional:** Comprende la enseñanza sobre procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

#### 5.3.4.5 ESTRUCTURA DE LA CAPACITACIÓN

Para determinar la estructura de la capacitación es necesario hacer una evaluación de las necesidades de los recursos con base en la disponibilidad de los mismos.

Será necesario tomar decisiones iniciales con respecto a la posibilidad de proporcionar sesiones de capacitación individuales o colectivas. Hay tres modelos básicos de estructura de capacitación individual:

- El modelo de cascada, onda o pirámide.
- El modelo de equipo móvil.
- El modelo de capacitación simultánea.

Cada uno tiene aspectos positivos que pueden determinar su idoneidad dentro de cierto entorno específico. Vale la pena examinar los factores positivos y negativos de cada uno en detalle.

- **Modelo de Cascada:** El modelo de cascada, onda o pirámide consiste en impartir capacitación a grupos pequeños de personas sobre habilidades funcionales y técnicas de capacitación. A su vez, los integrantes de cada grupo capacitan a pequeños grupos de personas sobre habilidades funcionales y técnicas de capacitación, y así sucesivamente, hasta que las habilidades funcionales se transmiten al personal de menor nivel. La tabla 107 indica algunas ventajas y desventajas significativas de este modelo.

**Tabla 107:** Modelo de Capacitación de Cascada

MODELO DE CAPACITACION EN CASCADA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es flexible	
Se delega la autoridad y permite aumentar la capacidad, lleva la enseñanza de técnicas de	Requiere de un gran número de capacitadores no profesionales que adquieran la habilidad de capacitar a

capacitación a gran número de personas	otros - y confianza en esta habilidad - en una sesión de capacitación relativamente corta
Es sustentable ya que las demandas de recursos profesionales de capacitación son moderadas.	Requiere la elaboración detallada de manuales, planes de lecciones y recursos de presentación para el capacitador
Mediante el uso de grupos pequeños permite la capacitación participativa integral	Es posible que los capacitadores no profesionales no hagan uso adecuado de las actividades grupales
Requiere pocos recursos logísticos, ya que la mayor parte de la capacitación se realiza en cada localidad	Puede ser difícil revisar el contenido de la sesión de capacitación o el estilo de la presentación de acuerdo con los resultados de la evaluación
Requiere pocos recursos organizacionales centrales - si bien gran parte de la carga de trabajo organizacional llega a gran cantidad de localidades	Requiere monitoreo central para asegurar que las sesiones se organicen y lleven a cabo según lo planeado
Puede ser eficiente con respecto al costo ya que puede emplear personal que ya está empleado para otras funciones de capacitación	Los miembros seleccionados del personal que tienen otras habilidades, pueden no resultar presentadores o capacitadores eficientes
Se puede capacitar a gran cantidad de personas en un lapso relativamente corto: aunque se requiere cierto periodo de asimilación entre el momento de recibir la	Las limitaciones de tiempo pueden comprimir los niveles al grado de que se pierda la ventaja de trabajar en grupos pequeños

capacitación y el momento de impartirla	
El refuerzo, a través de llevar a cabo sesiones de capacitación para otras personas, incrementará los niveles de habilidad	Requiere una sesión más larga de capacitación - que cubra las habilidades tanto de realizar operaciones como de impartir capacitación para una cantidad significativa de personal (a excepción de una minoría), que a su vez, capacitará a otros.

Fuente: Aceproject

Donde existe la confianza de que los niveles más bajos de capacitadores podrán llevar a cabo sesiones de capacitación a un nivel adecuado (a lo que contribuye el hecho de tener una estructura muy simple de actividades participativas), y se podrá instrumentar una función de monitoreo eficaz de la calidad, este modelo, o una combinación del mismo con algunas características del equipo móvil de capacitación (ver abajo), es una estructura de capacitación muy eficiente.

- **Modelo de equipo móvil de capacitación:** El modelo de equipo móvil consiste en equipos de dos o más capacitadores que visitan distintas localidades geográficas y llevan a cabo una o varias sesiones de capacitación ahí. Las variaciones podrían darse en que el equipo capacitador oriente a todo el personal en la localidad o solamente al personal ejecutivo de capacitación, en cuyo caso estos últimos capacitarán posteriormente al personal subordinado, a manera de cascada. La tabla 108 indica algunas ventajas y desventajas significativas de este modelo.

**Tabla 108:** Modelo de Equipo Móvil de Capacitación

<b>MODELO DE EQUIPO MÓVIL DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Emplea a capacitadores profesionales para capacitar a todo el personal, o al menos al nivel superior en distintas localidades	Requiere la disponibilidad de capacitadores profesionales durante un periodo prolongado
El empleo de capacitadores profesionales puede estimular la actividad de aprendizaje.	No imparte habilidad para capacitar y puede no ser una vía de desarrollo sustentable.
Tiene controles de calidad y eficiencia inherentes mediante el uso de equipos reducidos de personal profesional.	
Proporciona presentadores que manejan la capacitación participativa y de desarrollo de habilidades	Dependiendo de la cantidad de equipos que sea costeable, puede no ser posible contar con grupos pequeños de capacitación participativa si los equipos móviles deben cubrir a todo el personal en el tiempo disponible
Tiene bajos costos de logística, la mayoría de los cuales se relaciona al transporte para los capacitadores.	Los problemas de logística, a través de circunstancias ineludibles, tales como mal clima, pueden detener todo el programa de capacitación
Requiere relativamente pocos recursos organizacionales centrales. La mayor parte de la carga organizacional puede recaer en los niveles locales	Requiere planeación de los circuitos de capacitación por parte de la autoridad central
Proporciona un caudal uniforme de datos de evaluación que pueden	El periodo requerido para la capacitación puede ser más largo del que se dispone

usarse para mejorar el contenido y presentación de las sesiones	en la realidad
Reduce la dependencia de un manual altamente estructurado para los capacitadores. El uso de capacitadores profesionales puede permitir flexibilidad en la presentación para las condiciones locales	No se distribuyen manuales de capacitación entre el personal para referencia futura
La duración de las sesiones de capacitación debe ser suficiente sólo para cubrir las cuestiones técnicas de las operaciones	No hay transferencia de habilidades de capacitación al personal de operaciones a niveles regionales y locales
Es eficiente con respecto al costo ya que minimiza el transporte y acorta las sesiones de capacitación	Representa costos a largo plazo para pagar los servicios y viáticos de los capacitadores profesionales

Fuente: Aceproject

El mayor problema de este modelo en su forma pura es el plazo que puede llevar a los equipos móviles capacitar a todo el personal. El empleo de suficientes equipos móviles para capacitar a todo el personal en un periodo corto puede no ser posible considerando los presupuestos o los recursos de capacitación profesional disponibles.

Este modelo será aplicable si la capacitación se hiciera a nivel nacional por entes especializados en E.A.T., cosa que dependería de alianzas y consolidaciones de las empresas, siendo un modelo poco aceptable por el tiempo y esfuerzo a invertir.

- **Modelo Simultáneo:** Bajo este modelo, se entrena a todo el personal simultáneamente, en uno o varios días, en el área donde se necesita. La tabla 109 indica algunas de las ventajas y desventajas más significativas de este modelo.

**Tabla 109:** Modelo de Capacitación Simultanea

<b>MODELO DE CAPACITACIÓN SIMULTANEA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Ofrece un evento de capacitación de alto nivel, que puede estimular el reclutamiento, la participación de la comunidad y el interés en el aprendizaje	Requiere que gran cantidad de capacitadores estén disponibles simultáneamente
Puede realizarse en un periodo corto	Hay pocas oportunidades de hacer evaluaciones o modificaciones de las sesiones de capacitación
Puede tener como consecuencia un incremento en las habilidades de capacitación si se capacita personal específicamente para este evento en lugar de usar solamente capacitadores profesionales	Ya que es probable que el personal de capacitación participe en el evento, habrá pocas oportunidades para monitorear la calidad de las presentaciones de capacitación
	Depende de que los planes de logística funcionen con eficacia
	Requiere considerable planeación central y organización de logística
	Puede requerir grupos mayores de

	capacitación para que sea posible llevar a cabo toda la capacitación en un solo día
	Puede requerir la producción de un mayor volumen de materiales para propósitos de capacitación que otros métodos
	Puede exceder la capacidad de los capacitadores profesionales disponibles de capacitar a tiempo a todos los capacitadores requeridos

Fuente: Aceproject

Para tener éxito, será necesario elaborar materiales capacitadores adecuados. Sin embargo, sus desventajas significativas generalmente implicarán que a menos que existan factores ambientales especiales, los otros modelos ofrecen soluciones más eficientes con respecto al costo.

Teniendo en cuenta los aspectos nombrados anteriormente, el método apropiado para la propuesta es el modelo de cascada, el cual se impartirá a representantes de los talleres escogidos, quienes iniciaran un proceso de capacitación apoyados en material didáctico (cartillas educativas) construido para este fin.

#### **5.3.4.6 PLAN DE CAPACITACIÓN**

En la Tabla 110 se muestra el formato Individual de Plan de Capacitación, el cual servirá para llevar un registro de los participantes y programación de la formación recibida por los miembros del grupo.

**Tabla 110:** Formato Individual de Plan de Capacitación

<b>CAPACITACION</b>	<b>AULA:</b>		<b>No. REGISTRO:</b>
	<b>BASICO</b>	<b>AVANZADO</b>	
<b>INTENSIDAD HORARIA</b>			<b>SITIO Y HORA</b>
<b>BASICO:</b>			<b>LUNES A VIERNES:</b>
<b>AVANZADO:</b>			<b>SABADO:</b>
<b>VALOR</b>			
<b>ASIGNACION DE GRUPO</b>			

Fuente: Los Autores

- **Acompañamiento psicosocial:** El Acompañamiento seguirá los siguientes pasos:
  - Convocatoria de beneficiarios potenciales.
  - Entrevista y Selección.
  - Proceso de Inducción y acercamiento al modelo asociativo de trabajo.
  - Proceso de Capacitación.

#### 5.3.4.7 PROGRAMAS CAPACITATIVOS PARA LAS EAT POR EXTREME CLASS

- **Capacitación e iniciativa empresarial:** Ayuda al empresario a realizar una Autoevaluación sobre su potencial, identificar ideas de inversión viables o si la idea ya esta definida permite reforzarla y hacerle una evaluación mas profunda.
- **Capacitación avanzada:** Seminarios y Talleres de actualización de acuerdo con las necesidades y expectativas, enfocados a mejorar la productividad de cada empresa satélite y generar herramientas para desarrollar habilidades gerenciales por medio de cartillas especializadas en diferentes áreas.
- **Capacitación en orientación de empresas:** Orienta a tomar una decisión consiente en la creación de su propio negocio a través de la identificación, aplicación y evaluación de los componentes personales, técnicos, administrativos y financieros que intervienen en la formación de una empresa asociativa de trabajo.
- **Empresas asociativas de trabajo:** Capacitar para conformar organizaciones económicas productivas para que genere su propio empleo, cuyos asociados aportan capacidad laboral por tiempo indefinido y además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza u otros activos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Espíritu empresarial:** Permite descubrir y explotar cualidades y aptitudes para ser una persona de éxito y facilita el fortalecimiento de su autoestima visualizando la abundancia que posee la vida, desarrollando la creatividad, el espíritu de iniciativa y liderazgo con el fin de incentivar una cultura empresarial.
  
- **Adaptación laboral:** Comprende acciones de consultaría y capacitación flexibles y adaptables a las necesidades productivas de las empresas asociativas, aliviando los costos sociales y económicos que esto involucra.
  
- **Temas Propuestos:** A continuación se enlistan los temas propuestos para la Capacitación:
  - Los Valores
  - La Familia
  - Proyecto de Vida
  - Tipos de Organización
  - Roles y Funciones de Dirigentes y Socios
  - La Comunicación en las Organizaciones Sociales
  - Liderazgo en las Organizaciones
  - Toma de Decisiones
  - Manejo de Conflictos en la Organización
  - Trabajo en Equipo.
  - Sistemas de crédito
  - Formas de Trabajo
  - Otros sugeridos en las reuniones.

### **5.3.5 PRODUCCIÓN**

Para las empresas de hoy en día, mantener una producción eficiente en la que no se genere mal aprovechamiento de los recursos y en la que se haga énfasis en la competitividad (esta se puede lograr mediante las múltiples formas existentes de generación de valor agregado), es uno de los propósitos centrales en el se debe influir para consolidar su participación en el mercado y en la mente de los consumidores finales.

Entre los aspectos más importantes en los que las empresas enfocan sus procesos productivos está la aplicación y adaptación de alguna de las tendencias que se encuentran en auge actualmente y así incrementar su tarea productiva.

La adopción de nuevos mecanismos de producción que satisfagan la totalidad de expectativas, tanto de la propia empresa como del mercado receptor, no es una tarea sencilla; deben habilitarse los recursos físicos y humanos así como darse las condiciones necesarias para que no surjan variaciones en los propósitos iniciales, esto depende también de una gestión participativa integral al interior de la empresa, esto le puede representar una ventaja en un ambiente tan competitivo como el actual.

Una de las posibilidades de expansión y fortalecimiento de las asociaciones está constituida por la capacidad de asociarse con otras organizaciones que presenten características similares, y así sacar provecho una de otra con el fin de lograr los objetivos trazados.

### **5.3.5.1 MANUFACTURA Y SUS TENDENCIAS A TRAVÉS DEL TIEMPO**

Con el desarrollo de las diferentes modalidades de industria que se han venido dando en los últimos tiempos, se hace implícita la relación entre manufactura y producción eficiente con aplicación efectiva del conocimiento.

Desde que se ha tenido una operatividad lógica sobre los procesos implementados en determinada empresa, se ha hablado de la era industrial, en la cual el factor estratégico de la ventaja competitiva lo constituía la tierra; en este caso, el sector agrícola representaba la utilidad industrial del momento. Siguió luego la primera revolución industrial, la cual se delimitó por la maquinaria y la utilización minoritaria de mano de obra.

Este factor de delimitación es el mismo factor estratégico de ventaja competitiva frente al resto de empresas. A diferencia de la segunda revolución industrial, en donde la estrategia se enfocó en la utilización de tecnología como generadora de valor agregado. Por último, se llega a la época en la que el conocimiento define el funcionamiento de las empresas según el nivel de aplicación y el capital intelectual que garantice la permanencia de las mismas dentro del mercado escogido.

En un ámbito mundial se debe hablar de internacionalización de la economía y globalización de los mercados, esto hace que se incluya el efecto de dichos factores en el análisis general de la empresa por estar inmersa en este entorno debido a los procesos implementados por ésta frente a dicho ambiente y al resto del mundo.

Otro de los hechos en los cuales se ve influencia directa sobre el comportamiento de las empresas es el paso de la política industrial a la competitividad sistémica. A partir de los años sesenta se hablaba de protección, regulación y fomento en la

política industrial, siendo el proteccionismo de la producción su base central. En los años noventa ya se concibe la liberalización de los mercados mediante un proceso de apertura en el que diferentes países expidieron políticas de competitividad y en donde la intervención del Estado fue más pasiva.

Ahora, desde comienzos de este siglo, se habla de competitividad sistémica, en la que se definen seis círculos de competitividad y se busca prioritariamente el posicionamiento del país en conjunto mediante la presencia de empresas que generan productividad hacia la industria en general.

#### **5.3.5.2 MANUFACTURA MODULAR EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN**

El campo industrial de la confección en el ámbito mundial se encuentra en un vertiginoso avance, cada día se presenta mayor innovación y cambios mas acelerados en las modas, esto aunque aparentemente no es percibido por la sociedad, está comprometiendo a las empresas manufactureras de prendas de vestir a responder con mayor rapidez y flexibilidad a las exigencias del mercado.

Para poder estar en un buen nivel de competencia en este entorno global, las empresas que se dedican a la confección, deben tener una eficiente planeación, programación y control sobre sus procesos productivos, lo que implica el desarrollo de un eficiente sistema de manufactura, con el fin de poder ofrecer adecuados tiempos de entrega, con los diseños y calidad requerida por los clientes.

Un sistema de confección tradicional es un poco lento y desorganizado, con el que prácticamente es difícil seguirle el paso a las características del mundo moderno; es ahí que surge la manufactura modular, la cual proporciona un mejor ambiente

de trabajo al organizarse en módulos de fabricación, basados en la filosofía del trabajo en equipo y mejoramiento continuo.

Al desarrollar un sistema de manufactura modular en una empresa de confecciones es fundamental tener en cuenta: la capacitación de las operarias, establecimiento de tiempos estándar, especificación de máquinas, agrupación de procesos por familias de productos, diseño de sistemas de información y transporte, polivalencia y mejora en los métodos de trabajo.

Extreme Class usará un sistema de manufactura modular satelital en su producción, especificando en cada una de las etapas desarrolladas la normalización de procesos y mejoramiento de la productividad, lo que le proporciona el cumplimiento al objetivo planteado.

Muchas veces cuando se intenta crear una empresa o mejorar una ya existente, buscando la manera de hacerla mas eficiente y productiva, lo primero se piensa es en la adquisición de máquinas modernas, veloces y automáticas, dejando a un lado lo que marca realmente la diferencia en el entorno moderno: el conocimiento, el saber realizar cada vez mejor las cosas.

La confección es una industria altamente intensiva en mano de obra, aproximadamente el 80% del tiempo que demora ensamblar una prenda se gasta en movimientos manuales y solo el 20% en operación de la máquina. Por tanto antes de pensar en invertir en maquinaria de alta tecnología, hay que pensar en adquirir conocimiento, capacitar operarias, es decir, crear una nueva cultura organizacional, una nueva filosofía de trabajo, en fin de invertir en un nuevo sistema de producción tal como el de manufactura modular satelital.

- **Definición:** Para comprender mejor el concepto de manufactura modular en el sector de la confección, se presenta la siguiente definición general: Manufactura Modular es un cambio profundo de naturaleza “técnico – filosófica” en la forma de operar de la empresa, que nace a partir de las nuevas exigencias del mercado. Estos cambios no son solo tecnológicos, principalmente implican una nueva “actitud de los integrantes de la empresa”, no importa su nivel jerárquico, tendiente a crear en un marco de mejoras continuas un sistema de manufactura flexible enfocado a satisfacer las necesidades del mercado como objetivo primario.<sup>56</sup>

Ese concepto da un traspie al Sistema Tradicional Fordista caracterizado por la producción masiva en línea, por la rigidez del trabajo impuesto a los operarios de línea bajo el estricto control de un supervisor.

### 5.3.5.3 RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA MODULAR

Existen diversas razones, por las cuales se desea un sistema de manufactura modular en una empresa de confección, a continuación se citaran algunas de ellas.

- **Cambios en los mercados:** El mercado actual de los artículos de vestir es altamente segmentado, influenciado por las rápidamente variables y tendencias de la moda, por esta razón la producción masiva de productos a bajo costo y alta eficiencia, ha sido desplazada por una gran diversidad de artículos que son requeridos en pequeñas cantidades y con mínimos tiempos de entrega, lo que

---

<sup>56</sup> RUBINFELD. Hugo. Seminario de Aplicación del Justo a Tiempo y Control Total de Calidad en la Manufactura Modular. Santa fe de Bogotá: Asconfección. 1994. p.12.

implica tener estrategias de manufactura basadas en pequeños inventarios de trabajo y cortos tiempos de ciclo, pero que a la vez satisfagan necesidades tales como calidad, tiempo de entrega y flexibilidad.

- **Cambios en la tecnología:** En el mundo moderno, la tecnología en el ambiente textil ha empleado computadoras que permiten en corto tiempo crear nuevos productos, realizar patrones, hacer trazos e incluso en algunos casos extender y cortar la tela, por tanto para que el área de ensamble no se convierta en cuello de botella, debe realizar cambios en el sistema de manufactura, que permitan implementar productivamente las nuevas creaciones tecnológicas, tales como máquinas electrónicas, sistemas neumáticos, etc.
- **Cambios en los sistemas de información:** El mundo de la informática ha invadido completamente grandes compañías mayoristas, las cuales por medio de sistemas de telecomunicaciones, tales como el EDI, realizan a sus proveedores pedidos con mayor frecuencia y en más pequeñas cantidades (pedidos en lotes más pequeños), lo que hace tener una baja predictibilidad de los mercados. Por tanto si una empresa de confección desea dar respuesta rápida y oportuna a estas exigencias de sus clientes, debe implementar un sistema de manufactura flexible en su área de ensamble.
- **Cambios en las personas:** Aunque en Bucaramanga existe gran cantidad de mano de obra para la confección es necesario hacer sentir valorado al personal con que se trabaja, es así que un sistema de Manufactura modular motiva a

cada una de las personas involucradas en el, a sentirse impulsados a la creatividad, a la innovación, a la toma de decisiones, a solucionar por su propia cuenta los problemas del equipo, creando sistemas polivalentes, obteniendo de esta manera un mejor clima de trabajo, en el que reine el compañerismo, la responsabilidad y así se disminuya la rotación y ausentismo de dichos empleados.

#### **5.3.5.4 FILOSOFIA DEL SISTEMA MODULAR.**

Como se definió al principio de este marco teórico, la manufactura modular, más que un cambio tecnológico, es un cambio cultural, por tanto es importante afirmar que las líneas modulares están altamente relacionadas con filosofías tales como el Justo a Tiempo y la Calidad Total, ya que dicho sistema de manufactura, promueve un compromiso constante con la excelente calidad, a la vez que se orienta el mejoramiento continuo de los procesos, con un eficiente trabajo en equipo.

También se puede decir que los sistemas modulares son una combinación de algunas técnicas modernas suministradas por la tecnología de grupos, la cual según Chase Aquilano funciona de la siguiente manera: "la distribución por tecnología de grupo (o celular) coloca máquinas disímiles en células, para trabajar en productos que tengan formas y requisitos de procesamiento similares"<sup>57</sup>, además de técnicas aportadas por la filosofía Justo a Tiempo, cuyo principio es "eliminar fuentes de pérdida industrial consiguiendo la cantidad correcta de

---

<sup>57</sup> CHASE, Richard; AQUILANO, Administración de producción y operaciones. 8ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. pág. 390.

materiales brutos y produciendo la cantidad correcta de productos en el lugar correcto, en el momento correcto.<sup>58</sup>

Se asigna a cada operador un papel más significativo, ya que lo involucra más directamente en su trabajo, así como en el control de calidad de su propio trabajo. Entre los métodos de control de calidad, el control numérico es una técnica cada vez más generalizada a la cual los trabajadores se van acostumbrando.

### **5.3.5.5 OBJETIVOS DE LA MANUFACTURA MODULAR**

A continuación se mencionan los objetivos principales de un sistema de manufactura modular:

- Satisfacer de forma integral las necesidades de los clientes, proporcionando un producto de alta calidad, a un precio competitivo, en el momento adecuado y con las cantidades necesarias.
- Aumentar la velocidad del proceso productivo, satisfaciendo las necesidades de los clientes con la mayor rapidez posible, realizando y proceso con una mayor flexibilidad y agilidad.
- Disminuir los elementos que no generan valor agregado en una operación a su mínima expresión, alcanzando un mejoramiento continuo de los métodos de trabajo.

---

<sup>58</sup> BOHÓRQUEZ, Gabriel. [www.angelifre.com](http://www.angelifre.com) : Just in Time. 2000.p.01.

- Aprovechar al máximo el espacio de la planta de confección manteniendo mas limpio y organizado el lugar de trabajo, debido a la reducción de los productos en proceso.
- Reducir el inventario en proceso, que en términos financieros representa capital inmovilizado.
- Crear un mejor ambiente de trabajo en el cual se motive la creatividad, la toma de decisiones y el amor al trabajo en equipo.

A su vez la meta que persigue la manufactura modular es producir de forma que se aumente la calidad del producto y disminuya el tiempo de manufactura, conservando paralelamente el nivel máximo de competencia.

#### **5.3.5.6 CONCEPTOS BÁSICOS DE MANUFACTURA**

A continuación se definen algunos conceptos claves que permiten el buen desarrollo de un sistema de manufactura modular en el ámbito de la confección.

- **Modulo:** Un modulo en términos de producción es un equipo de trabajo integrado por varias personas compatibles, capacitadas para ejecutar varias operaciones con alta calidad y eficiencia, además de estar comprometidos en alcanzar unas metas concretas y posibles. Cada módulo o grupo de trabajo realiza un proceso desde el principio hasta el fin, en nuestro caso este proceso será el de ensamble de prendas, se conforman entonces equipos de trabajo de 3 a 4 personas (que trabajan de preferencia en línea de producción en forma de "U", a diferencia de las líneas verticales típicas del sistema fordista).

- **Distribución de máquinas y operarios:** Aunque la distribución de máquinas no es el concepto más importante, es vital para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, este esquema de distribución debe permitir la comunicación entre los operarios, fácil desplazamiento de una máquina a otra y que permita a todos los integrantes del equipo conocer la cantidad de producto terminado elaborado por ellos. Además deben estar en un orden secuencial según la ruta de procesos, para equipar bien las cargas de trabajo, obteniendo un flujo lógico y rápido del producto en proceso, de la misma forma los trabajadores suplantán a las máquinas únicamente en las actividades que necesitan más destreza o de evaluación, en particular cuando se requiere una revisión ocular.
- **Métodos de trabajo:** En los equipos de trabajo deben existir formas de realizar las operaciones de una manera normalizada y constante, con lo cual los operarios y cada celda de trabajo tendrá una mejor productividad y calidad uniforme en la confección de las prendas.
- **Polivalencia de los operarios:** Para lograr un excelente trabajo en equipo, es fundamental el que en lo posible los operarios sean capaces de realizar varias operaciones e incluso ser capaces de manejar varias máquinas con el fin de poderse colaborar unos a otros cuando se presenten “cuellos de botella” y así obtener celdas de trabajo más productivas.
- **Control del proceso:** Es vital llevar en lo posible un registro hora a hora de las unidades producidas por cada equipo de trabajo, con el fin de compararlas con

la meta definida y así ir conociendo las eficiencias horarias y acumuladas a través de la jornada de trabajo, para ir realizando inmediatamente los ajustes necesarios.

Es fundamental que dicha información sea de fácil visión para cada uno de los involucrados en el proceso productivo; asimismo cada operario califica su propio desempeño, certifica la calidad de su producto y se reúne con el grupo de trabajo para la evaluación.

### **5.3.5.7 IMPACTO SOCIAL ESPERADO**

La creación de oportunidades y espacios vocacionales, como las capacitaciones y talleres de formación propuestos en este proyecto pretenden promover en la población:

- Inserción 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 productivos.
- La autonomía de los grupos.

## **6. PUESTA EN MARCHA**

La realización del sueño de un emprendedor es comenzar un negocio propio; sin embargo, entre la realidad y el sueño hay un vacío que únicamente puede llenarse planeando cuidadosamente la construcción de un puente que pueda unir estas dos orillas; es una caminata entre dos puntos: el punto de inicio es la generación de la idea y el punto de llegada que es el negocio en funcionamiento y su posterior consolidación.

Iniciar un negocio desde cero tiene ventajas y desventajas, pero para saber aprovechar cualquiera de las dos, se necesita ser honesto consigo mismo. En nuestro caso, por medio del estudio de factibilidad nos dimos cuenta de los puntos fuertes y los puntos débiles del negocio y de esta manera tendremos mayor visión que permitirá tomar decisiones más convenientes en esta puesta en marcha.

En esta etapa del proyecto lo que buscamos es desarrollar lo anteriormente expuesto, utilizando estrategias convenientes para que el negocio no solo incurra en el mercado, sino que se desarrolle rápidamente. Se tiene claro que el éxito depende de la aplicación de estrategias elaboradas con el fin de ayudar a superar dificultades y aprovechar oportunidades del medio, de forma que se pueda obtener buenos resultados tanto en el ámbito económico como en el social.

### **6.1 ANALISIS ESTRATEGICO**

El análisis estratégico es el proceso que nos da coherencia a los objetivos y a un núcleo para la formulación de estrategias deseables. Las técnicas de análisis permiten equilibrar los sectores de la empresa en tres tipos de contribuyentes:

- Los que contribuyen al crecimiento.
- Los que contribuyen a la supervivencia.
- Los que contribuyen a las utilidades.

Lo anterior permite verificar la coherencia de los objetivos: el crecimiento está restringido por la rentabilidad, y el crecimiento y la rentabilidad están subordinados a la supervivencia de la empresa; la visión estratégica pone énfasis en la flexibilidad con que la empresa se anticipa y se adapta a los cambios del contexto, cómo influye y produce los cambios en el medio en que actúa.

En esta visión se acentúa la exigencia de adaptabilidad, se requiere que se piense siempre en la modificación de la asignación de recursos, la innovación tecnológica y la capacitación permanente del personal, dejando a un lado la organización estática y rígida.

Un determinado cambio en el entorno puede presentar una oportunidad de nuevos negocios, constituye un hecho estratégico a partir del cual toda la organización se moviliza para apelar a la creatividad del grupo, definir un plan estratégico basado en sus fortalezas y habilidad para adaptarse a la nueva oportunidad.

### **6.1.1 ANALISIS INTERNO**

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Esta es la manera que utilizaremos para hacer el Diagnostico Estratégico de la empresa involucrando todos los factores que afectan la operación corporativa (Ver Tabla 111).

**Tabla 111:** Perfil de la Capacidad Institucional (PCI) de Extreme Class.

CAPACIDAD \ CALIFICACIÓN	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad directiva</b>									
Imagen corporativa	X						X		
Responsabilidad social				X			X		
Uso de planes estratégicos					X		X		
Velocidad de respuesta a los factores Cambiantes					X		X		
Flexibilidad en la estructura Organizacional						X			X
Comunicación interna						X		X	
Habilidad para manejar la inflación			X					X	
Agresividad para enfrentar los cambios		X					X		
Sistema de control				X				X	
Sistema de coordinación				X				X	
Evaluación y retroalimentación				X			X		
Gestión					X			X	
<b>Capacidad tecnológica</b>									
Habilidad técnica y de manufactura					X		X		
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología utilizada		X						X	
Productos				X			X		
Patentes y procesos	X							X	

Efectividad de la producción y programas de entrega			X				X		
Valor agregado del producto				X			X		
Economía de escala	X						X		
Nivel de coordinación e interacción con otras áreas				X				X	
Flexibilidad de producción				X			X		
Capacidad del talento humano			X					X	
Nivel académico del talento			X						X
Experiencia técnica						X		X	
Estabilidad Laboral		X						X	
Polivalencia					X		X		
Motivación					X		X		
<b>Capacidad del Talento Humano</b>									
Nivel académico del talento					X			X	
Experiencia técnica					X		X		
Pertenencia				X				X	
Motivación				X				X	
Nivel de remuneración				X			X		
<b>Capacidad competitiva</b>									
Calidad				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
Participación del mercado			X				X		
costos de distribución y ventas		X						X	
Ventajas sacadas del potencial del crecimiento del mercado				X			X		
Fortaleza de los proveedores y					X			X	
Disponibilidad de materia prima					X			X	

Concentración de consumidores				X				X	
Portafolio de productos				X				X	
<b>Capacidad financiera</b>									
Acceso a capital cuando se requiera			X					X	
Grado de la capacidad de Endeudamiento	X								X
Rentabilidad, retorno de la inversión					X				X
Liquidez						X			X
Habilidad para competir con precios				X				X	
Estabilidad de los costos						X			X
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				X				X	

Fuente: Los Autores

### 6.1.2 ANALISIS EXTERNO

En un medio como en el que se encuentra nuestra empresa, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Las variaciones de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los factores tecnológicos, no solo pueden tener efectos en la organización; sino que pueden generar crisis o el repunte de toda una industria.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera de control de la empresa, una vez identificados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con anticipación a dichos factores; así la

empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la tecnología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de cada empresa; dependiendo de su impacto e importancia y es el que utilizaremos en este caso (Ver Tabla 112).

**Tabla 112:** Perfil de las Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) de Extreme Class.

5.1.1 CALIFICACIÓN  FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económicos</b>									
Apertura económica				X			X		
Tendencia a reducción de la inflación		X					X		
Política laboral			X					X	
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Ingreso per per		X						X	
<b>Políticos</b>									
Política del país					X			X	
Descoordinación entre los frentes Político, Económico y Social.					X			X	
<b>Sociales</b>									
Estructura socioeconómica				X				X	

Proyectos de impacto social	X						X		
Incremento en el índice de desempleo				X				X	
Incremento en el índice delincriminal					X			X	
Medios de comunicación	X						X		
Desplazamiento					X		X		
Desempleo	X						X		
<b>Tecnológicos</b>									
Telecomunicaciones	X						X		
Flexibilidad en los procesos		X					X		
de acceso a la tecnología			X				X		
Comunicaciones deficientes						X	X		
Resistencia a cambios tecnológicos						X		X	
<b>Competitivos</b>									
Alianzas estratégicas	X						X		
Rotación del talento humano	X						X		
Contrabando				X			X		
Nuevos competidores				X			X		
<b>Geográficos</b>									
Facilidad de transporte		X					X		
Cercanía a los proveedores	X						X		
Cercanía a los clientes	X						X		
Vías de acceso	X						X		

Fuente: Los Autores

### **6.1.3 ANÁLISIS CONCLUYENTE**

Analizando los cuadros anteriores de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas podemos priorizar, aquellas que generan un alto impacto en la organización; a continuación se citaran y se les hará el análisis de estrategias que permitan aprovechar estas circunstancias para beneficio de la misma.

#### **6.1.3.1 AMENAZAS (externas)**

- Deficiencia en programas de formación y especialización de capital humano: programas y metodologías para lograr un mayor rendimiento laboral, calificación de los mandos medios.
- La competencia de empresas de confección que aunque no estén especializados en el tipo de prendas producen prendas similares.
- Bajo uso de los servicios telemáticos.
- Alta sensibilidad al contrabando.
- Sistema tributario inestable, debido a las excesivas reformas.
- La capacidad de maquila del sector está fundamentada en buena parte en muy pequeñas empresas familiares, con deficiencias en maquinaria, formación de sus operarios y la gestión integral del negocio, lo que se traduce en deficiencias en la calidad y oportunidad de las entregas de productos.

- Poca cultura de generación de datos, manejo de información y de indicadores de gestión.
- Problemas derivados de dificultades de acceso a mercados externos.

### **6.1.3.2 OPORTUNIDADES (externas)**

- Mano de obra calificada o potencialmente calificada en estado ocioso.
- Uso de tecnologías de comunicación, para una rápida adaptación a los requerimientos del mercado y de la moda.
- Alta migración de población desplazada interesada en hacer parte de organizaciones que les aporte apoyo tanto social, económico y laboral.
- Existencia de Plataformas de información.
- Alianzas estratégicas.
- Entrega de pedidos a tiempo por parte de los proveedores.
- Gran oferta de proveedores con materia prima de alta calidad y cumplimiento en los tiempos de entrega.
- Los precios del sector han registrado un descenso interrumpido, en los últimos siete años el consumo aparente creció 9.7%.

- Sector con una alta elasticidad precio de la demanda 0.85<sup>59</sup>.
- En los últimos años los costos de materias primas para el sector crecieron menos que en los primeros años de la década del noventa: 7% entre 1999 – 2002 frente a 13% del periodo 1991 – 1994.
- El compromiso de todas las partes de la organización permite mantener el direccionamiento estratégico de la empresa.
- El uso de un sistema modular satelital nos da la oportunidad de responder a los clientes rápidamente y acoplarnos a las condiciones cambiantes del mercado.
- Flexibilidad en la estructura organizacional.
- La tecnología utilizada se puede encontrar fácilmente en el mercado.
- Apoya al sistema de pymes y del plan jóvenes emprendedores del gobierno nacional.

### **6.1.3.3 DEBILIDADES (internas)**

- Dificil control de la cartera vencida.
- EXTREME CLASS E.U. es una empresa que en el momento esta incursionando en el mercado y por esta razón no tiene un reconocimiento en el medio.

---

<sup>59</sup> Cálculos de ANIF.

- Los satélites de producción se encuentran desorganizados y con diferentes estándares calidad.
- Las secciones de trabajo no cuentan con el debido espacio.
- Deficiente distribución de planta en los talleres.
- El proceso de selección de personal es complicado debido a la falta de personal capacitado y especializado necesario para la elaboración de este tipo de prendas.
- Los diseños pueden ser copiados fácilmente por la competencia.
- Alta rotación de personal por falta de capacitación.

#### **6.1.3.4 FORTALEZAS (internas)**

- La empresa no sacrifica calidad por costo en la confección de las prendas, ya que invierte en materiales de excelente calidad. Esto se ve reflejado en la preferencia que hemos notado en clientes por los productos que aunque cuestan un poco más, se percibe un mayor nivel de satisfacción que el que les proporcionaría una prenda genérica.
- Sistema modular de producción.
- Personal con alta experiencia en proceso de tecnificación y capacitación.

- Mecanismos de control de calidad de la materia prima.
- Semillero del personal capacitado especializado.
- Actualización de las nuevas tendencias de la moda.
- Suficiente materia prima para cubrir cualquier demanda.
- La ubicación de la empresa y el flujo de transporte.
- Uso de un sistema de información y control
- Producción de pequeños lotes.
- Entregas justo a tiempo.
- Sistemas de control
- Retroalimentación en cada proceso.
- Constante innovación en procesos y productos.
- El diseño y producción de las prendas permite aumentar el valor agregado de los productos.
- Los empleados mantienen un alto grado de pertenencia

En la tabla 113 se encuentra un resumen de lo anteriormente expuesto.

**Tabla 113:** Resumen de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas más relevantes de Extreme Class.

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en programas de formación y especialización de capital humano: programas y metodologías para lograr un mayor rendimiento laboral, calificación de los mandos medios.</li> <li>2. La competencia de empresas de confección que aunque no estén especializados en el tipo de prendas producen prendas similares.</li> <li>3. Alta sensibilidad al contrabando.</li> <li>4. Sistema tributario inestable, debido a las excesivas reformas.</li> <li>5. La capacidad de maquila del sector está fundamentada en buena parte en muy pequeñas empresas familiares, con deficiencias en maquinaria,</li> <li>6. Formación de sus operarios y la gestión integral del negocio, lo que se traduce en deficiencias en la calidad y oportunidad de las entregas de productos.</li> <li>7. Bajo uso de los servicios telemáticos.</li> <li>8. Difícil transmisión de la información de los productos a los clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mano de obra calificada o potencialmente calificada en estado ocioso.</li> <li>2. Alta migración de población desplazada interesada en hacer parte de organizaciones que les aporte apoyo tanto social, económico y laboral.</li> <li>3. Existencia de Plataformas de información.</li> <li>4. Alianzas estratégicas.</li> <li>5. Los precios del sector han registrado un descenso interrumpido, en los últimos siete años el consumo aparente creció 9.7%.</li> <li>6. Necesidades insatisfechas en el mercado de los artículos que producimos.</li> <li>7. El compromiso de todas las partes de la organización permite mantener el direccionamiento estratégico de la empresa.</li> <li>8. Diferentes sistemas de producción.</li> <li>9. Apoyo al sistema de pymes y del plan jóvenes emprendedores del gobierno nacional</li> <li>10. Estimulo de las leyes nacionales en la facilitación hacia la consecución de microcrédito, a través de sistemas microfinancieros.</li> </ol>
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difícil control de la cartera vencida.</li> <li>2. ESTREME CLASS E.U. es una empresa que en el momento esta incursiona en el mercado y por esta razón no tiene un reconocimiento en el medio.</li> <li>3. Los satélites de producción se encuentran desorganizados y con diferentes estándares calidad.</li> <li>4. El proceso de selección de personal es complicado debido a la falta de personal capacitado y</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no sacrifica calidad por costo en las confección de las prendas, ya que invierte en materiales de excelente calidad. Esto se ve reflejado en la preferencia que hemos notado en clientes por prendas que cuestan un poco mas pero de las cuales perciben un mayor nivel de satisfacción que el que les proporcionaría una prenda genérica.</li> <li>2. Alianzas Estratégicas.</li> </ol>

<p>especializado necesario para la elaboración de este tipo de prendas.</p> <p>5. Los diseños pueden ser copiados fácilmente por la competencia.</p> <p>6. Alta rotación de personal por falta de capacitación.</p>	<p>3. Sistema modular de producción.</p> <p>4. Personal con alta experiencia en proceso de tecnificación y capacitación.</p> <p>5. Mecanismos de control de calidad de la materia prima.</p> <p>6. Semillero del personal capacitado especializado.</p> <p>7. Suficiente materia prima para cubrir cualquier demanda.</p> <p>8. Uso de un sistemas de información y control</p> <p>9. Producción de pequeños lotes.</p> <p>10. Entregas justo a tiempo.</p> <p>11. Retroalimentación en cada proceso.</p> <p>12. Constante innovación en procesos y productos.</p> <p>13. El diseño y producción de las prendas permite aumentar el valor agregado de los productos.</p> <p>14. Los empleados mantienen un alto grado de pertenencia.</p>
---	---

Fuente: Los Autores

#### **6.1.4 ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

A continuación se expondrán las estrategias propuestas que nos permitirán aprovechar el entorno estudiado.

##### **6.1.4.1 FLEXIBILIZACIÓN EN EL SISTEMA PRODUCTIVO POR MEDIO DE TALLERES SATÉLITES.**

- Disminución de la capacidad ociosa de la Mano de Obra en el sector.
- Creación de un Modelo Asociativo de Trabajo apropiado para el sector.

- Distribuir el espacio en cada uno de los talleres satélites, aumentando sus ventajas de respuesta.
- Producción de pequeños lotes.
- Entregas a tiempo.

#### **6.1.4.2 OBTENER UNA PORCIÓN EN EL MERCADO**

- Generar alianzas estratégicas con proveedores y clientes, facilitando así nuestra labor comercial.
- Utilizar las plataformas de información existentes, como Internet, de forma que se desarrollen nuevas oportunidades de mercadeo para la empresa.
- Disminución del tiempo de entrega a los clientes.
- Reducción del porcentaje de los Gastos Administrativos de la Organización.
- Aprovechamiento de los canales de distribución.

#### **6.1.4.3 MANEJO DE SISTEMAS TELEMÁTICOS PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN.**

- Manejo de los medios de información en búsqueda de un contacto entre todas las dependencias de la empresa.

- Interacción constante por medios telemáticos ya sea con clientes, proveedores u operarios.
- Mercadeo por medio de sistemas telemáticos.

#### **6.1.4.4 ROBUSTECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS.**

- Incremento de Nuevos productos en el mercado.
- Mejoramiento de los productos ya existentes.

#### **6.1.4.5 MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

- Capacitación constante de los talleres satélites en áreas técnicas y/o en temas de recursos humanos, que permitan tener un mayor rendimiento laboral.
- Analizar la población potencialmente calificada para la conformación de los talleres satélites.
- Manejo de equipos de trabajo.
- Crear un semillero de empleados, bajo los estándares de la empresa, preparando así personal calificado para la organización.

## **6.1.5 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS**

Seguidamente se mostrará la forma de desarrollo propuesto para cada una de las estrategias mencionadas.

### **6.1.5.1 FLEXIBILIZACIÓN EN EL SISTEMA PRODUCTIVO POR MEDIO DE TALLERES SATÉLITES**

Nuestro sistema productivo esta basado en pequeños talleres satélites ubicados en el barrio la Cumbre; previamente seleccionados por medio de un sistema de convocatoria y análisis de sus capacidades.

El facilitador de este proceso Fue el Líder Social de la Junta de acción comunal del barrio, el señor Jonatan Porras quien nos proporcionó la información de la población afectada a quien será dirigido el modelo propuesto.

La convocatoria tuvo lugar en el salón de acción comunal, a esta asistieron no solo personas dedicadas al gremio de la confección, sino también aquellas interesadas en el proyecto. Estas últimas nos colaboraron en el Diagnostico Situacional de la población utilizado en la elaboración del modelo social.

De esta reunión se clasificaron las personas que cumplían el perfil primario para la Selección del personal de nuestra empresa. La segunda etapa de la selección de personal se baso en una entrevista en donde se conoció la trayectoria de cada operario, la capacidad actual, la maquinaria utilizada, la disponibilidad de tiempo y otras consideraciones pertinentes.

En este punto del proceso ya se habían seleccionado cinco talleres, a los cuales se les propuso elaborar una prenda para de esta manera poder evidenciar la calidad y forma de trabajo de cada taller.

De los resultados obtenidos se escogieron dos talleres que comenzaron a trabajar con nosotros en la elaboración de muestras y prototipos para la posterior promoción.

Estando trabajando con estos talleres se propuso un sistema de distribución en forma de “U”, en donde permite un mayor aprovechamiento de las maquinas eliminando tiempos muertos en transporte. Por medio de este sistema de producción se nos facilita trabajar en pequeños lotes y de la misma manera hacer entregas a tiempo.

#### **6.1.5.2 OBTENER UNA PORCIÓN EN EL MERCADO**

Desde el momento en que surgió la idea consideramos indispensable el hecho de hacerle mercadeo a nuestros productos de una manera eficiente, es así como se presento el proyecto a la Cámara de Comercio de Bucaramanga buscando participar en la feria de nacional de trabajo juvenil EXPOCAMELLO, bajo el formato de jóvenes emprendedores avalado por el gobierno nacional en cabeza del ministerio de la juventud; a esta convocatoria se presentaron 400 empresas de jóvenes emprendedores de las cuales salieron favorecidas 90, entre esas EXTREME CLASS, dentro de los criterios de selección se tuvieron en cuenta:

- Empresas que tuvieran como cabeza y grupo de apoyo personas entre 18 y 30 años.

- Ideas innovadoras.
- Comercialización potencial a escala nacional e internacional.

Nuestra participación en la feria nos permitió desarrollar una actividad promocional intensa, ya que dentro de los invitados a la misma estaban todos los colegios de Bucaramanga, siendo estos los clientes potenciales en ese momento. Además por medio de encuestas y entrevistas a los estudiantes, profesores y padres de familia; pudimos tener un primer acercamiento a sus necesidades.

En la feria se presentaron muestras de prendas tales como Busos, Camisetas, Viseras, Chaquetas, Uniformes de porrista, Sudaderas, etc., las cuales fueron analizadas por los visitantes del stand y se tuvieron en cuenta las recomendaciones sobre los atributos que se les podría mejorar a los productos, para colmar las expectativas del cliente. De aquí surgió nuestra primera base de datos de estudiantes que posteriormente se convirtieron en contactos.

Las alianzas estratégicas son fundamentales en el momento de afianzarnos en el mercado, buscando sinergias con personal que ya se encuentra en este y productos complementarios que mejoren nuestra posición. Es así como surgieron los acercamientos con los coreógrafos de la región, estos entrenadores manejan todo el gremio de porristas e interclases.

Dentro de los coreógrafos contactados se encuentran:

- Leyder Salamanca
- Laura Cote
- Ervin Rangel
- Johana García

Con cada uno de ellos se comenzó un proceso que concluyó con la realización de los primeros contratos que se explicarán más adelante. También se hicieron alianzas estratégicas con empresas de calzado que nos proveen de zapatos para estas actividades, estas empresas son:

- Calzado Bacano's, son productores de calzado deportivo con diferentes diseños y colores.
- Calzado Snayder, Calzado Casual.

La promoción directa es esencial en cualquier empresa es por eso que se visitaron algunos colegios del área metropolitana de Bucaramanga repartiendo información sobre nuestros productos y servicios, de esta forma se consiguieron otros clientes.

Asimismo la promoción digital se utilizará en el mercadeo de los productos, este método será aplicado más adelante.

### **6.1.5.3 MANEJO DE SISTEMAS TELEMÁTICOS PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN.**

La comunicación se hace indispensable en el momento de hacer un seguimiento y control de los procesos realizados tanto al interior como exterior de la empresa, de esta manera posterior al primer contacto con los clientes se realiza un seguimiento telefónico; también, después de generarse la orden de pedido y esta se dirige a los talleres satélites, se lleva un control telefónico y de todo el proceso.

De la misma forma, se crearon formatos (ver anexos 23, 24 y 25) que permiten mantener registros escritos actualizados, de las existencias y de los movimientos

que se realizan al interior de la organización, de manera que se tenga información veraz y oportuna de la situación de los procesos.

Internet es actualmente la plataforma de información más grande del mundo, debido a esto, esta herramienta presenta grandes potencialidades que pueden ser aprovechadas por nuevas empresas.

Pero manejar Internet como medio promocional puede llegar a ser inoficioso si no se orienta a las personas interesadas, por esta razón se optó por enviar e-mails a partir de la base de datos construida en Expocamello, se mandó información acerca de la empresa y los productos elaborados por esta, con las características de los logos posibles, ventajas promociones y descuentos. El hecho anterior obtuvo una respuesta positiva, lo que abrió puertas a contratos para la organización.

Dentro de las propuestas esta la capacitación virtual; para este proceso se están diseñando material escrito, principalmente cartillas de capacitación, las cuales inicialmente estarán a disposición de los participantes en medio físico, pero en el futuro estarán disponibles en la web para que los operarios puedan acceder a ellas desde cualquier parte.

#### **6.1.5.4 ROBUSTECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS PRODUCIDOS.**

A continuación se mencionaran pautas que permitirán mejorar los productos ya existentes e Incrementar otros en el mercado.

- **Gestión de la producción:** Permite desarrollar metodologías efectivas para la planeación, programación y control de producción, que permite el dimensionamiento de los recursos productivos a través de un análisis de la demanda y una estimación de la realidad, proyectando el mejor aprovechamiento, coordinación y programación de los recursos para facilitar el cumplimiento y los mínimos niveles de inventarios. Los programas de producción permiten realizar una acertada programación de compras, costeo, control de costos, evaluación gerencial del comportamiento de los costos.
- **Innovación:** Esto no solo quiere decir crear o diseñar nuevos productos, esta palabra va mas allá, significa ser creativos, proponer atributos en los productos existentes de manera que aumenten el valor percibido por el cliente y de la misma manera crear ventajas en la incursión en el sector. El competir con precio puede llegar a ser importante pero debemos tener en cuenta que el contrabando está presente en el sector y ofrece productos que muchas veces cuestan tan poco que es imposible competir. La sensibilidad al contrabando es entonces una variable que debemos afrontar y superar, por esta razón la innovación será nuestra estrategia de competencia.
- **Diseño:** El diseño es fundamental en la elaboración de un producto, si el color o la silueta de una prenda no le gustan al cliente, no lo va a comprar así el precio sea económico. El consumidor está dispuesto a pagar más por una prenda con diseño; es muy importante considerar que la moda cambia muy rápido y que nuestras prendas pueden ser no competitivas en un momento.
- **Flexibilidad en Producción:** Los esquemas tradicionales de producción toman demasiado tiempo y una de las pocas ventajas que tenemos contra la competencia es entregar más rápido. Si trabajamos con el sistema tradicional

tipo Push, no tenemos la agilidad que requieren las entregas hoy; un sistema de producción modular que nos lleve de trabajar tipo push y a trabajar por pieza, nos permite ser lo suficientemente flexibles para cumplir con las expectativas de nuestros clientes, este es el esquema necesario que nos otorgará finalmente sobresalir del nivel de la competencia.

- **Comercialización:** Los esquemas tradicionales de comercialización son bastante injustos para el productor. Los intermediarios se llevan la mayor parte de las ganancias y la menor carga de trabajo y riesgo. La situación ideal es llegar directamente a nuestro consumidor para retroalimentarnos con sus gustos y hábitos de compra y así poder tomar las decisiones más acertadas en lo que diseñamos y producimos.
- o **Canales de Comercialización:** Se identificaron en Extreme Class dos tipos de canales de comercialización y distribución que son los encargados de Transferir el producto a los usuarios.
  - ü **Primer Canal:** En esta forma los productos van de la empresa al consumidor final, es el canal más utilizado, es preferido por el precio y la variedad que puede otorgar al constituirse el producto para el consumidor final desde el diseño (Ver Gráfico 34).

**Gráfico 34:** Primer Canal de Distribución de Extreme Class



Fuente: Los Autores

ü **Segundo Canal:** En esta forma se encuentran intermediarios entre la empresa y el consumidor final, estos pueden ser dos tipos: El primero es los almacenes de la ciudad siendo estos los distribuidores a los usuarios finales, quienes se desplazan a sus establecimientos para hacer la compra (Ver Gráfico 35); El segundo son los coreógrafos, quienes reúnen los gustos de los usuarios y las necesidades de las actividades que realizarán, generalmente son facilitadores del proceso (Ver Gráfico 36).

**Gráfico 35:** Primer Tipo del Segundo Canal de Distribución de Extreme Class



Fuente: Los Autores

**Gráfico 36:** Segundo Tipo del Segundo Canal de Distribución de Extreme Class



Fuente: Los Autores

Además, los productos son personalizados, un ejemplo de esto son los buses que son confeccionados de acuerdo con las especificaciones del cliente, razón por la cual antes de producir la prenda se hace una reunión de desarrollo de producto con el personal interesado para, de esta manera, mantener conforme a todos los usuarios de las prendas y ofrecer respuesta a su necesidad insatisfecha.

En cuanto al diseño de los logos se presentan varias opciones que pueden ser cambiadas o modificadas de acuerdo con las especificaciones del cliente, asimismo, existen productos inteligentes que no se arrugan, gracias al diseño como las faldas de porrista y productos camaleónicos que se transforman, cambiando de color, forma o uso; los cuales son parte fundamental de las presentaciones realizadas por los usuarios de las prendas.

## **6.2 PROCESOS DE MANUFACTURA REALIZADOS**

A continuación se enunciarán los procesos requeridos por las prendas:

### **6.2.1 CORTE**

Esta sección es atendida por un taller de corte, quienes utilizan o manejan máquinas cortadoras circulares. El cortador se rige por las ordenes de corte que le son entregadas, en ella vienen todas las especificaciones como: la referencia, color, tallas, combinaciones, etc., que son necesarias para la elaboración de cada prenda; además de esto se le entrega una muestra física para que la tenga como guía.

Para el proceso de corte se utiliza una mesa de 1.54 metros de ancho por 2.44 de largo, sobre la cual se extienden las telas, seguidamente se sobreponen los moldes sobre la tela y se hace el trazado de las piezas, luego de esto se procede al corte de la tela, que se hace pasando la máquina por las guías marcadas anteriormente sobre la tela (Ver Gráfico 37).

Terminado el corte se clasifican y se marcan las piezas con sus respectivos registros y accesorios adjuntos, para que sean enviadas al taller satélite de ensamble elegidos; si necesitan bordado o estampado, las partes necesarias para realizar esta operación (previamente indicadas en las fichas del producto) son remitidas a los talleres de bordado o estampado y al culminar la operación, estas fracciones son dirigidas directamente al taller donde se está ensamblando. Todos los procesos descritos anteriormente se realizan por medio de un formato de control de envío de piezas (ver anexo 26).

El momento de sacar las piezas de la sección de corte es planeado, con el fin de evitar cuellos de botella en el momento del ensamble, para esto las partes que requieren el proceso deben ser cortadas y enviadas con prelación.

### **6.2.2 BORDADO Y ESTAMPADO**

Las piezas que se necesitan bordar y estampar; llegan dependiendo de cual de estas dos labores se debe realizar, al taller de Bordado o Estampado; en el primero, las partes seleccionadas se posicionan en una guía de bordado la cual es ajustada a una máquina bordadora industrial, el diseño establecido se coloca en un software de confecciones especializado, de forma que el desarrollo del bordado es automático y solo necesite control al inicio y al final de la operación, en el posicionamiento preliminar y en el desmonte posterior (Ver Gráfico 38).

En el segundo, las secciones son colocadas en una marquesina que contiene el diseño escogido previamente revelado, sobre esta se esparce la pintura de los colores escogidos de uno en uno; posteriormente, si es necesario, se aplica calor para fijar los tonos (Ver Gráfico 39).

Luego de que cualquiera de estos procesos halla culminado, las piezas son dirigidas al taller satélite de ensamble escogido, para proseguir con el proceso productivo por medio de un formato de control de envío de piezas (ver anexo 26).

### 6.2.3 ENSAMBLE

El Ensamble de divide en cuatro secciones:

- **Sección de Fileteado:** Las piezas son entregadas en forma ordenada y clasificada al operario encargado en primera instancia, las piezas son sometidas al fileteado, en algunas ocasiones dependiendo de las referencias, la misma máquina fileteadora realiza el cierre de la prenda ya que cuenta con una puntada especial de seguridad. Las Operaciones generales realizadas son:
  - o Borear las prendas
  - o Unir piezas independientes
  - o Cortar orillos
  
- **Sección Plana:** Las piezas son entregadas en forma ordenada y clasificada al operario encargado; como primera medida las piezas son unidas, pisadas, basteadas, envivadas y sesgadas dependiendo de la referencia, después de este proceso las piezas son devueltas o pasadas a la máquina correspondiente de acuerdo con su proceso. Las Operaciones generales realizadas en esta sección son:

- o Pisar piezas
  - o Colocar interlón
  - o Hacer refuerzos
  - o Unir piezas ya cerradas
  - o Unir tiras manualmente
  - o Pasar costuras
  - o Rematar
  - o Hacer dobladillos
  - o Sesgar
- 
- **Sección de Collarín:** Las piezas son entregadas ordenadas y clasificada, en su mayoría ya están cerradas, unidas por la máquina Fileteadora ó la máquina Plana. No toda las prendas tienen que pasar por esta máquina, solamente las que dentro de su elaboración contengan:
    - o Dobladillo
    - o Recubridores
    - o Sesgo de 3 centímetros
    - o Sesgo con vivo
    - o Algunos encuellados
    - o Y cualquier proceso de sesgo aéreo
- 
- **Sección de Terminado:** A esta sección llegan las prendas ya armadas, allí se le colocan los broches, botones y demás accesorios que necesite la referencia, y se realiza su despeluzado; posteriormente se hace un control de calidad y luego las prendas son planchadas; en este último proceso también se pueden

detectar errores que pasaron desapercibidos en las anteriores operaciones; estos errores son corregidos al interior del Taller satélite.

Las prendas ya planchadas son enviadas a la empresa utilizando el formato de control de envío de prendas (ver anexo 26).

#### **6.2.4 EMPAQUE ENTREGA Y DISTRIBUCIÓN**

Al llegar las prendas a la empresa se procede a hacer los procesos de doblado, empaque y etiquetado; quedando listas para realizar su entrega y distribución; la cual se realiza, generalmente, al representante que contrató la labor y en la institución a la que pertenecen los clientes.

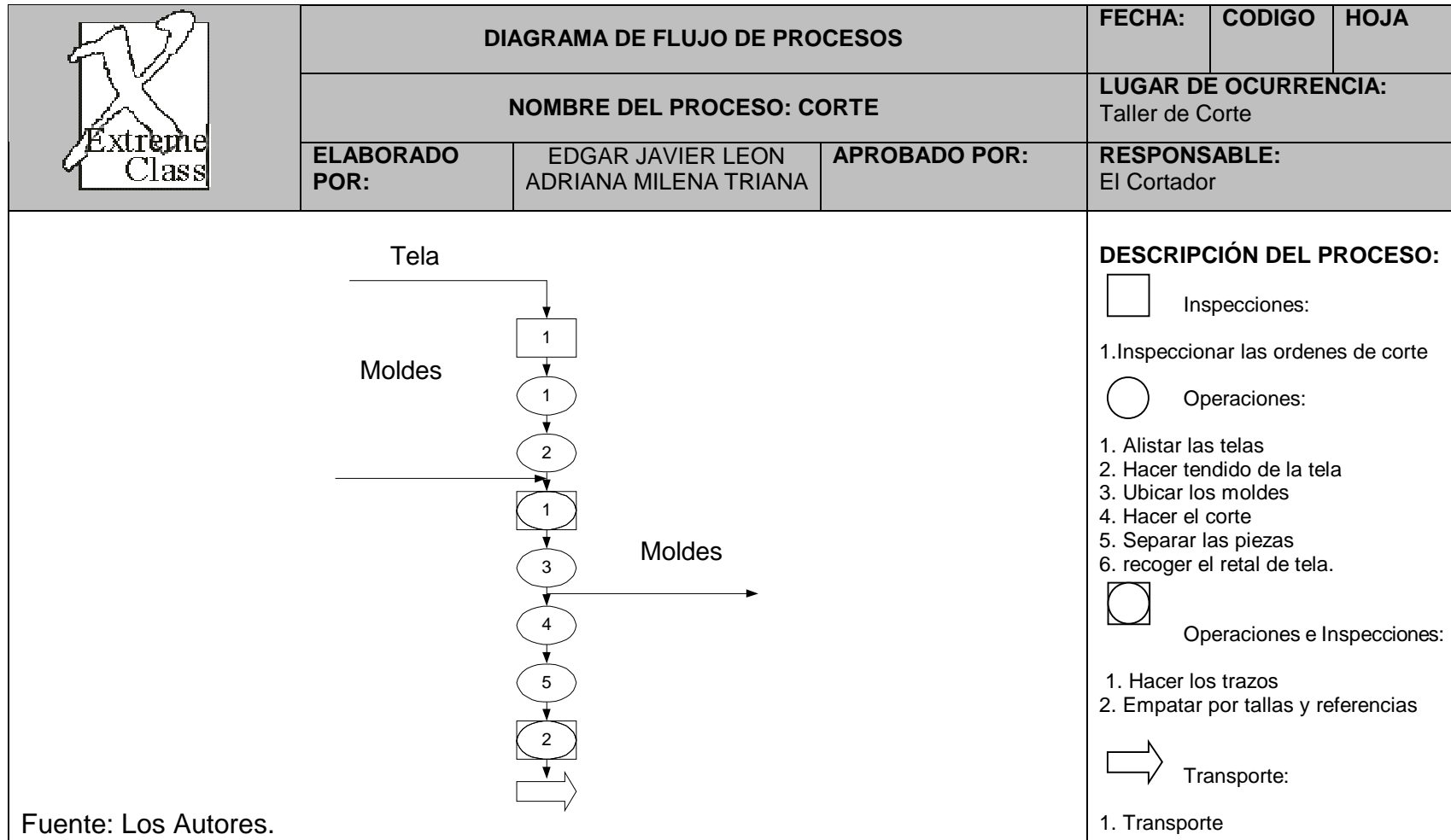
### **6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EN LAS PRENDAS**

Desde el Gráfico 39 al 44 se hará una descripción visual por medio de Diagramas de Flujo de las principales prendas producidas por Extreme Class.

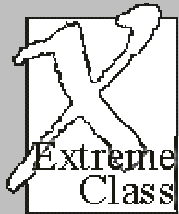
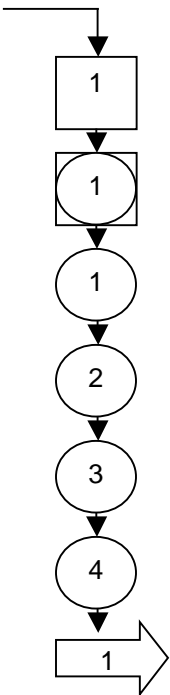
El Proceso de tallaje consiste en tomar las medidas de las diversas prendas a cada uno de los miembros de grupo contratante, para realizarlo se apoya en unos formatos establecidos para registrar esta información (Ver anexos 27 y 28).

Este proceso es vital porque una de las características fundamentales de Extreme Class es la garantía que los productos son sobre medidas y talla adecuada, para lo cual la información debe ser veraz y oportuna, por esto la actividad expuesta se realiza posteriormente a la firma del contrato y antes del proceso de corte de las prendas.

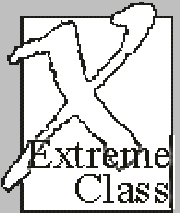
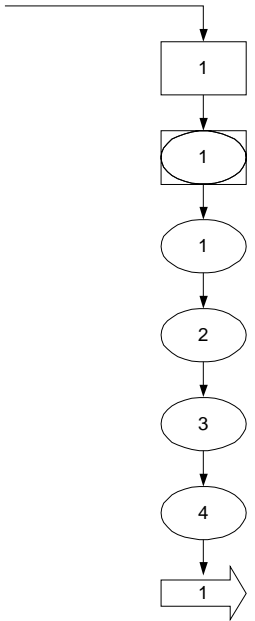
**Gráfico 37:** Diagrama de Flujo del Proceso de Corte



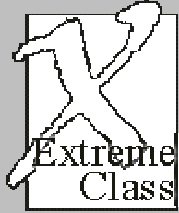
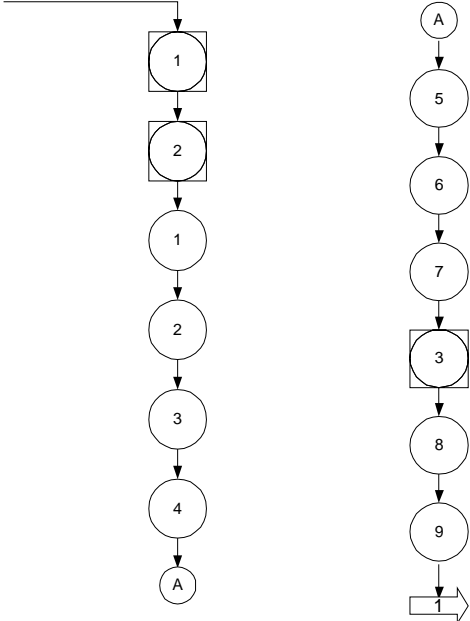



**Gráfico 38:** Diagrama de Flujo del Proceso de Bordado

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</b>		<b>FECHA:</b>	<b>CODIGO</b>	<b>HOJA</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO: BORDADO</b>			<b>LUGAR DE OCURRENCIA:</b> Taller Satélite de Bordado	
	<b>ELABORADO POR:</b>	EDGAR JAVIER LEON ADRIANA MILENA TRIANA	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	
			<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> <div style="margin-left: 20px;"> <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px; vertical-align: middle;"></span> Inspecciones:            1. Inspección de las piezas recibidas   <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; display: inline-block; width: 15px; height: 15px; vertical-align: middle;"></span> Operaciones:            1. Entamborillado            2. Montado en la máquina bordadora            3. Bordado            4. Desmontado de la máquina   <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 15px; height: 15px; display: inline-block; vertical-align: middle; margin-right: 5px;"></span> Operaciones e Inspecciones:            1. Separación de piezas por máquinas   <span style="border-top: 1px solid black; border-right: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 15px; vertical-align: middle; margin-right: 5px;"></span> Transporte:            1. Transporte al taller correspondiente         </div>		
Fuente: Los Autores.					

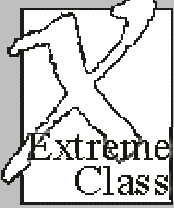
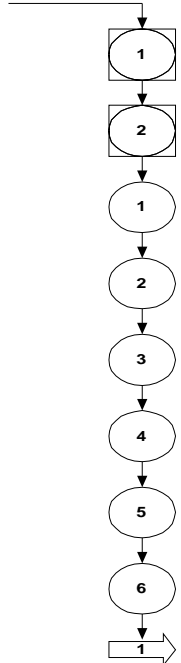



**Gráfico 39:** Diagrama de Flujo del Proceso de Estampado

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</b>			<b>FECHA:</b>	<b>CODIGO</b>	<b>HOJA</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO: ESTAMPADO</b>			<b>LUGAR DE OCURRENCIA:</b> Taller Satélite de Bordado		
	<b>ELABORADO POR:</b>	EDGAR JAVIER LEON ADRIANA MILENA TRIANA	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>		
				<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  <input type="checkbox"/> Inspecciones: 1. Inspección de las piezas recibidas  <input type="circle"/> Operaciones: 1. Enmarcado 2. Aplicación de Color según Diseño 3. Desenmarcado 4. Aplicación de Calor  <input type="checkbox"/> Operaciones e Inspecciones: 1. Separación de piezas por máquinas  <input type="right-pointing-arrow"/> Transporte: 1. Transporte al taller correspondiente		
Fuente: Los Autores.						

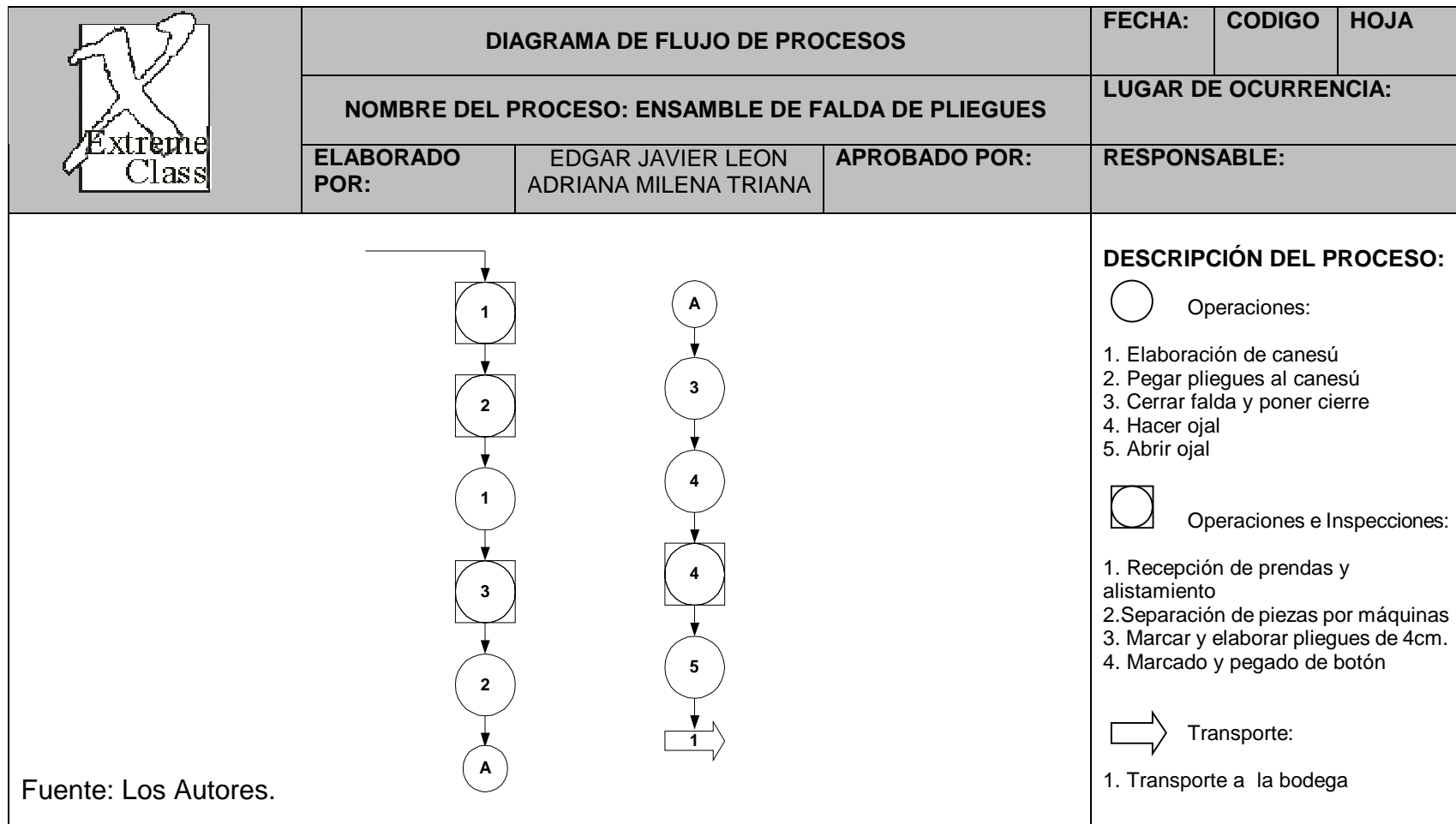
**Gráfico 40:** Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble de Camiseta Martín Gala.

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</b>			<b>FECHA:</b>	<b>CODIGO</b>	<b>HOJA</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO: ENSAMBLE DE CAMISETA MARTÍN GALA</b>			<b>LUGAR DE OCURRENCIA:</b> Taller Satélite de Ensamble		
	<b>ELABORADO POR:</b>	EDGAR JAVIER LEON ADRIANA MILENA TRIANA	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>		
				<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>   Operaciones: 1. Elaborar martín gala 2. Unir por hombros 3. Armar y pegar mangas 4. Cerrar laterales 5. Colocar bolsillo (opcional) 6. Pegar puños, cuello y marquillas 7. Elaborar ojales 8. Coger ruedo 9. Abrir ojales 10. Despeluzar   Operaciones e Inspecciones: 1. Marcado y pegado de botones 2. Separación de piezas por máquinas   Transporte: 1. Transporte a la bodega.		
Fuente: Los Autores.						

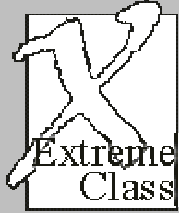
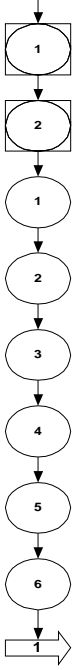



**Gráfico 41:** Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble de Camiseta

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</b>			<b>FECHA:</b>	<b>CODIGO</b>	<b>HOJA</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO: ENSAMBLE CAMISETA</b>			<b>LUGAR DE OCURRENCIA:</b>		
	<b>ELABORADO POR:</b>	EDGAR JAVIER LEON ADRIANA MILENA TRIANA	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>		
				<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  Operaciones: 1. Unir por hombros 2. Armar y pegar mangas 3. Cerrar laterales 4. Colocar cuello y puños 5. Coger ruedo <b>6. Despeluzar</b>   Operaciones e Inspecciones: 1. Recepción de prendas y alistamiento 2. Separación de piezas por máquinas   Transporte: 1. Transporte a la bodega		
Fuente: Los Autores.						

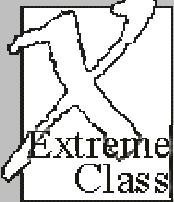
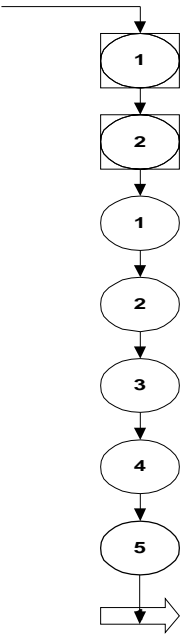



**Gráfico 42:** Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble de Falda de Pliegues



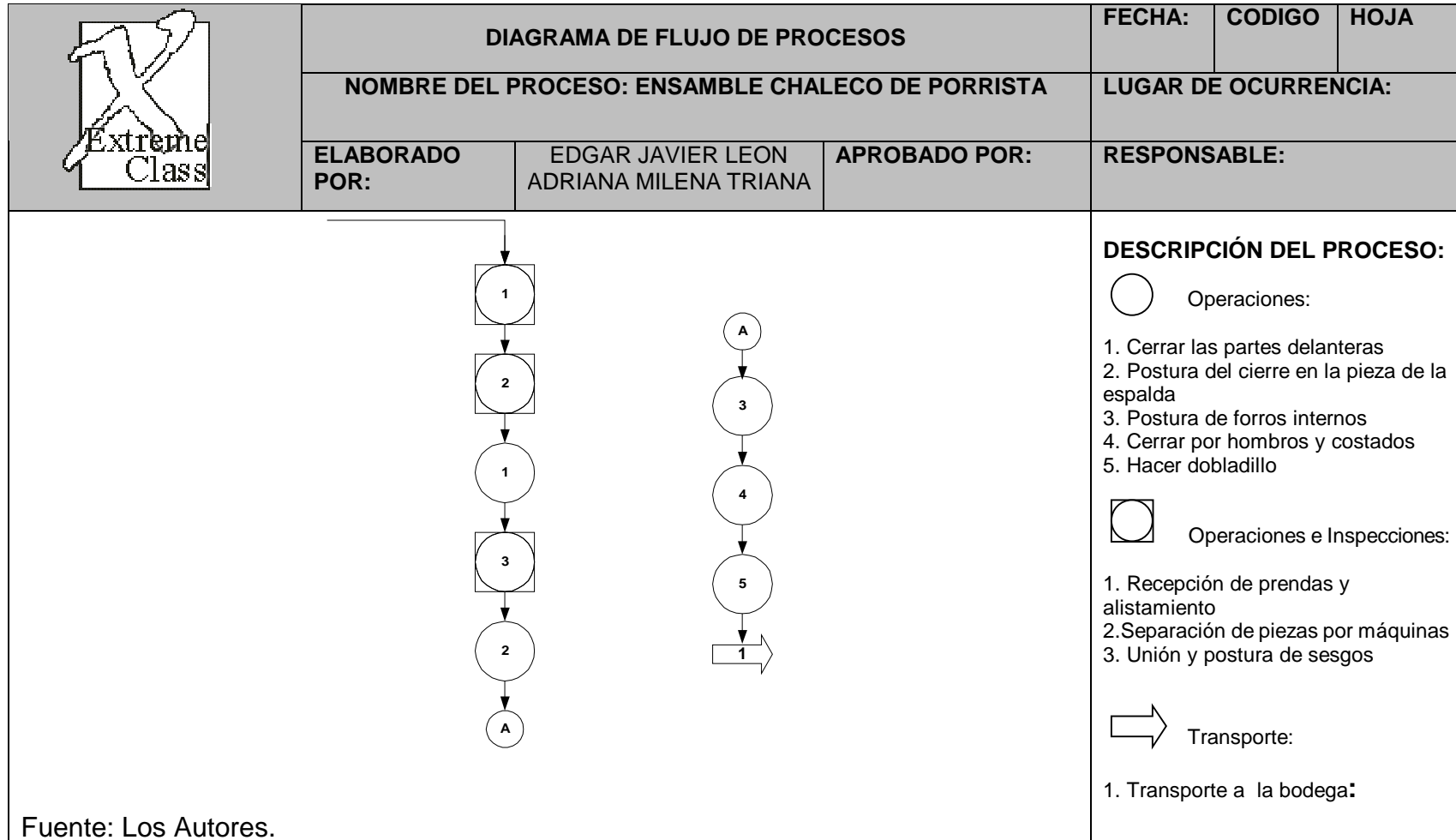
**Gráfico 43:** Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble Sudaderas y Pantalinetas.

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</b>		<b>FECHA:</b>	<b>CODIGO</b>	<b>HOJA</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO: ENSAMBLE DE SUDADERAS Y PANTALONETAS</b>			<b>LUGAR DE OCURRENCIA:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b>	EDGAR JAVIER LEON ADRIANA MILENA TRIANA	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	
			<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>  Operaciones: 1. Cerrar delanteros y traseros 2. Elaboración de bolsillos 3. Elaboración de suspensorio 4. Pegar bolsillo, suspensorios y cerrar Pantalóneta 5. Hacer dobladillo 6. Encauchar   Operaciones e Inspecciones: 1. Recepción de prendas y alistamiento 2. Separación de piezas por máquinas   Transporte: 1. Transporte a la bodega		
Fuente: Los Autores.					

**Gráfico 44:** Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble Licras.

	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS</b>		<b>FECHA:</b>	<b>CODIGO</b>	<b>HOJA</b>
	<b>NOMBRE DEL PROCESO: ENSAMBLE DE LICRAS</b>			<b>LUGAR DE OCURRENCIA:</b>	
	<b>ELABORADO POR:</b>	EDGAR JAVIER LEON ADRIANA MILENA TRIANA	<b>APROBADO POR:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>	
			<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b>   Operaciones: 1. Unir delanteros con traseros 2. cerrar laterales 3. Armar pretina 4. Pegar pretina 5. Hacer dobladillo   Operaciones e Inspecciones: 1. Recepción de prendas y alistamiento 2. Separación de piezas por máquinas   Transporte: 1. Transporte a la bodega		
Fuente: Los Autores.					

**Gráfico 45:** Diagrama de Flujo del Proceso de Ensamble Chaleco de Porrista



#### 6.4 MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

Después de la selección descrita anteriormente, se llevó a cabo el proceso definido como “Capacitación a Personal de Nuevo Ingreso”; este proceso se realizó de forma especial porque se debe constituir un grupo base, que por medio del modelo capacitativo de Cascada, sea multiplicador de los objetivos propuestos.

Inicialmente se instruyó sobre la interpretación de los Diagramas de Flujo de los Procesos, así como la calidad básica necesaria para que una prenda le sea atractiva al cliente, este proceso se hizo simultáneamente a la difusión preliminar de la publicidad, por medio de charlas y análisis de las muestras presentadas, que hizo que medidas y guías fueran estandarizadas. Este grupo base esta conformado por tres líderes y seis miembros de los Talleres participantes en el proceso (Ver Tabla 114); se espera beneficiar con la oportunidad de capacitación a los talleres de la zona, aunque no todos son utilizados en la producción actual de la empresa, es una oportunidad de mejorar su calidad y fortalecerse con los conceptos expuestos en el Modelo Social.

**Tabla 114:** Miembros del Grupo Base de Capacitación

TALLER	LIDER	MIEMBROS
1	Marina Gómez	Edilma Beltrán
		Trinidad Iguarán
2	Miriam Caicedo	Maritza Gómez
		Claudia Mejía
3	Aminta Gonzáles	Mercedes Valero
		Erika Medina

Fuente: Los Autores.

Posteriormente, se emprendió la aproximación por medio de charlas al modelo Social Propuesto y la posibilidad de aceptar un aprendiz que en el futuro apoye el proceso esperado de la E.A.T.; asimismo se inició la orientación, a través de Cartillas ilustrativas, en temas tales como: valores, la familia, trabajo en grupo, etc; estos ítem's permitirán una consolidación individual y colectiva del Círculo de Trabajo. Los procesos mencionados se están llevando a cabo en la actualidad y serán parte importante en la consolidación de la E.A.T. y de Extreme Class.

Contrario al sistema tradicional, caracterizado por la producción masiva en línea y por la rigidez del trabajo impuesto al trabajador bajo un estricto control de un supervisor, el modelo propuesto le asigna a cada operador un papel más significativo, ya que lo involucra más directamente en su labor, así como en el control de calidad de su propio trabajo.

Las celdas están compuestas de tres a cuatro operarios (los cuales trabajan de preferencia en línea de producción en forma de "U", a diferencia de las líneas verticales típicas del sistema tradicional). En su labor cada operario califica su propio desempeño, certifica la calidad de su producto y se reúne con el grupo de trabajo para la evaluación. Los trabajadores suplantán a las máquinas únicamente en las actividades que necesitan más destreza o una evaluación que no permiten éstas, en particular cuando se requiere una revisión ocular

## **6.5 INGENIERÍA DEL PRODUCTO Y DISEÑO DEL SERVICIO.**

Las actividades que se desarrollan principalmente son:

### **6.5.1 INVESTIGACIÓN.**

Por lo general, se enfoca sólo en áreas como tendencias de la moda y tipo de insumos nuevos producidos en el mercado; existen dos tipos de investigación: la investigación básica (pura) o investigación aplicada (práctica). La empresa, al igual que sus similares, realiza especialmente investigación aplicada, es decir, la que pretende encontrar soluciones a problemas de los productos y servicios producidos. La investigación básica generalmente es desarrollada en las universidades y centros privados.

### **6.5.2 INVENCION O ADAPTACION**

La invención es un producto de la creatividad del hombre, relacionado con la aplicación técnica de principios científicos. Tiene estrecha relación con la generación de ideas y con los conocimientos de ingeniería. Es una actividad que le compete a ingeniería del producto.

La adaptación es el aprovechamiento de invenciones producidas fuera del ámbito de la empresa. Cuando el invento (interno o externo) se incorpora realmente a la empresa (nuevo producto, nueva maquinaria o equipo), se dice que se ha producido una innovación (tecnológica).

### **6.5.3 GESTIÓN DEL DISEÑO**

Se realiza posteriormente a las actividades anteriormente mencionadas, es una metodología para la preparación industrial de colecciones que abarca control, coordinación y programación de los recursos humanos, técnicos e información de

mercadeo y producción para generar innovación y diferenciación en los productos y colecciones según la capacidad comercial y productiva de la empresa. En este proceso se desarrollan las siguientes etapas:

#### **6.5.3.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO (CONCRECIÓN DE LA IDEA)**

Es la función principal del Diseñador a partir de las necesidades del cliente; la idea generada en el Planeamiento del Producto debe convertirse en un producto/servicio. Se lleva a cabo mediante la obtención de un resultado denominado modelo o prototipo, el desarrollo continúa con estudios de comercialización, hasta lograr definir el producto/servicio, es decir, hasta lograr el listado definitivo de las especificaciones técnicas.

#### **6.5.3.2 DEFINICIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO/SERVICIO**

Son el conjunto de características físicas distintivas del producto; para el caso de los servicios prestados, constituyen las modalidades distintivas de los mismos.

Las dimensiones físicas, las características organolépticas y cualquier otro detalle de ingeniería que identifique al producto son las denominadas especificaciones técnicas; estas características se detallan en las fichas técnica de los productos. En el caso de los servicios, se detallan con precisión en documentos escritos que sirven para instruir al personal sobre procedimientos a seguir para prestar el servicio. Al efectuar el listado de especificaciones del producto, se está en condiciones de conocer las herramientas y/o equipos especiales que serán necesarios para la elaboración.

La Ingeniería del Producto/Servicio debe diseñar el producto/servicio de tal manera que el mismo logre el máximo valor para el consumidor final; este valor es la importancia que el consumidor le asigna y hace que lo compre/use, y está relacionado con el precio del producto y con la función que cumple. La técnica Análisis del Valor permite lograr diseños a costos más bajos incrementando el valor de los bienes/servicios.

### **6.5.3.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO**

Una vez desarrollado el producto y el servicio, se puede efectuar un estudio más profundo de las posibilidades económicas futuras. Este estudio se realiza en el ámbito Financiero de la empresa, con datos e información provistos de la Ingeniería del Producto/servicio, las Compra de las materias primas, el mantenimiento de los equipos y los diversos costos generados por el mismo.

### **6.5.3.4 SERVICIOS DE INGENIERÍA DEL PRODUCTO/DISEÑO DEL SERVICIO**

Existen servicios de apoyo implícitos en los productos elaborados por la empresa entre los que tenemos: Asesoría a los Clientes, Transporte de las Prendas, Seguimiento de la compra y la Garantía de los productos. Estos deben ser planeados desde el diseño de la misma, de forma que sean prestados de forma efectiva.

## **6.6 CALIDAD TOTAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE PLANEAMIENTO E INGENIERÍA DEL PRODUCTO / SERVICIO.**

Trabajar aplicando Calidad Total en las áreas de la empresa significa tener presente que todo el trabajo realizado, hasta la obtención del producto a fabricar o servicio a prestar es un proceso. Cada miembro de la organización debe comprender su rol de demandante, de información o de acción de un puesto anterior, y de oferente de información o acción al puesto siguiente, generadas de él mismo o de su función en el puesto.

Todo trabajo es un proceso, en el cual existen clientes y proveedores, representados por todos y cada uno de los puestos de trabajo e individuos de la empresa. Se debe instruir al personal en el conocimiento y utilización de herramientas como: Diagrama de causa – efecto (Ishikawa), Análisis de Pareto (ABC), entre otras.

Para lograr que el personal trabaje aplicando calidad Total se debe disponer de ambientes adecuados y medios apropiados para desarrollar la tarea. En estos medios ambientes es posible operar con Círculos de Calidad quienes trabajan con una temática propuesta generalmente desde afuera, y con Grupos de Mejoría Continua que se constituyen integrando a personas de una misma área, quienes se reúnen para tratar los temas de su área, que ellos mismos plantean.

La calidad exige trabajar de manera muy cuidadosa, de forma que cada individuo en su puesto de trabajo, se considera un inspector de calidad. Hace su tarea evitando cometer errores. Si los comete, no permite que el producto en proceso o información procesada pase o continúe hacia el puesto siguiente.

La aplicación de la Calidad Total requiere, un compromiso de la dirección de la organización, la aceptación de un compromiso de impulsar la participación y compromiso de la gente. Esta cooperación de los miembros de la organización debe ser reconocida de formas diversas para lograr la estimulación requerida.

## **6.6.1 ERRORES EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO/SERVICIO.**

Éstos problemas se puede generar por la incorporación de nuevos productos o modificación de los diseños actuales. Los errores que se pueden cometer al diseñar un producto o servicio pueden deberse a:

### **6.6.1.1 ERROR DE DIRECCIÓN**

Se comete cuando la dirección responsable del nuevo producto/servicio o de la modificación del actual no transmite con precisión la idea generada a los encargados del diseño. En ocasiones, éste es un verdadero error de intención, es decir, no se estipula claramente para qué se va a usar el producto/servicio.

### **6.6.1.2 ERROR EN LA CONSIDERACIÓN DE LA FISIOLÓGÍA HUMANA**

Se comete cuando el diseño no tiene en cuenta la anatomía y fisiología del ser humano. Es un error de dimensión o forma del bien, que no están acordes con las necesidades planteadas.

### **6.6.1.3 ERROR DE MATERIALES O ESTRUCTURA**

Se comete cuando se utilizan materiales más costosos que los estrictamente necesarios, según el diseño y la función a cumplir por el producto. También se comete cuando se utilizan materiales cuya resistencia es inferior a la requerida.

#### **6.6.1.4 ERROR DE ESTÉTICA**

Se comete cuando la apariencia del producto es desagradable, o cuando algunas características lo son.

#### **6.6.1.5 ERROR DE AJUSTE A LA EMPRESA**

Se diseña sin tener en cuenta las posibilidades que posee la organización como: la capacidad de proveer el servicio de apoyo, de mantener maquinarias y equipos en buen estado de conservación.

#### **6.6.1.6 ERROR POR NO CONSIDERAR DISPOSICIONES LEGALES**

Cuando no se investiga el listado de patentes existentes en el país y en el extranjero.

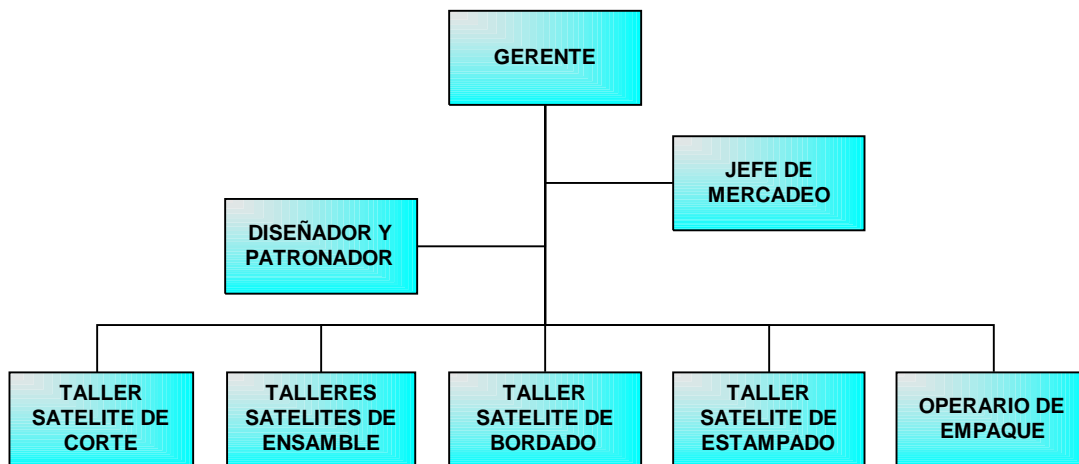
### **6.7 *DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PRODUCTIVO DE EXTREME CLASS E.U. EN LA PUESTA EN MARCHA***

Inicialmente se presentará la Estructura Organizacional de Extreme Class E.U., posteriormente se hará una descripción de los movimientos financieros realizados durante los tres meses de puesta en Marcha.

### 6.7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por medio del Gráfico 46, se muestra la estructura actual, que se diferencia de la planeada porque esta no es tan compleja, esto se debe a que el tamaño de la organización aún es pequeño, además se muestra que el corte se realiza en el exterior de la organización por medio de un taller satélite.

**Gráfico 46:** Organigrama de Extreme Class en la Puesta en Marcha



Fuente: Los Autores

### 6.7.2 MOVIMIENTOS FINANCIEROS REALIZADOS EN LA PUESTA EN MARCHA

La puesta en Marcha de Extreme Class contempla los tres primeros meses de funcionamiento; de estos, el primer mes fue dedicado a desarrollar los procesos capacitativos de los talleres, junto con la promoción y desarrollo de los productos, lo cual generó contratos que se desarrollaron en los dos meses siguientes.

El desarrollo financiero esta descrito desde la tabla 115 hasta la tabla 136 y los soportes de este se encuentran enunciados en el anexo 30 según la relación de orden de pedido encontrada en el anexo 29.

Asimismo, se mostrará el catálogo de los productos, el formato de Cotización y el formato de Recibo de Pago en los anexos 31, 32 y 33 respectivamente.

**Tabla 115:** Costo Materia Prima Sudadera Impermeable

<b>COSTO MATERIA PRIMA SUDADERA IMPERMEABLE</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Tela impermeable	Metros	1.1	8000	<b>8800</b>
<b>INTERIOR</b>	Lanilla punto sencillo	Metros	1	4200	<b>4200</b>
<b>CAUCHO</b>	Caucho cordon 4 Cm.	Metros	0.5	600	<b>300</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>13516.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 116:** Costo Materia Prima Sudadera de Algodón Perchado

<b>COSTO MATERIA PRIMA SUDADERA EN ALGODÓN PERCHADO</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Algodón Perchado	Metros	1.25	6200	<b>7750</b>
<b>CAUCHO</b>	Caucho cordon 4 Cm.	Metros	0.5	600	<b>300</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>8266.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 117:** Costo Materia Prima Pantalóneta Impermeable

<b>COSTO MATERIA PRIMA PANTALONETA IMPERMEABLE</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Tela impermeable	Metros	0.6	8000	<b>4800</b>
<b>INTERIOR</b>	Malla	Metros	0.2	2200	<b>440</b>
<b>CAUCHO</b>	Caucho cordon 4 Cm.	Metros	0.5	600	<b>300</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>5756.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 118:** Costo Materia Prima Pantalóneta de Algodón Perchado

<b>COSTO MATERIA PRIMA PANTALONETA EN ALGODÓN PERCHADO</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Algodón Perchado	Metros	0.6	6200	<b>3720</b>
<b>CAUCHO</b>	Caucho cordon 4 Cm.	Metros	0.5	600	<b>300</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>4236.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 119:** Costo Materia Prima Chaqueta Impermeable

<b>COSTO MATERIA PRIMA Y MANO DE OBRA CHAQUETA IMPERMEABLE</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Tela impermeable	Metros	1.5	8000	<b>12000</b>
<b>INTERIOR</b>	Lanilla punto sencillo	Metros	1.4	4200	<b>5880</b>
<b>CAUCHO</b>	Caucho cordon 4 Cm.	Metros	0.8	600	<b>480</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>18576.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 120:** Costo Materia Prima Camiseta Martín Gala

<b>COSTO MATERIA PRIMA CAMISETA MARTIN GALA</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Lanilla o LacoX	Metros	0.8	6000	<b>4800</b>
<b>CUELLOS Y PUÑOS</b>	En Algodón	Conjuntos	1	1400	<b>1400</b>
<b>INTERLON</b>	Tela pegante de refuerzo	Metros	0.07	3500	<b>245</b>
<b>BOTONES</b>	Plásticos	Boton	3	100	<b>300</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>6961.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 121:** Costo Materia Prima Camiseta

<b>COSTO MATERIA PRIMA CAMISETA</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Lanilla o LacoX	Metros	0.7	6000	<b>4200</b>
<b>RIB</b>	En Algodón	Metros	0.2	5000	<b>1000</b>
<b>INTERLON</b>	Tela pegante de refuerzo	Metros	0.07	3500	<b>245</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>5661.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 122:** Costo Materia Prima Buso

<b>COSTO MATERIA PRIMA BUSO</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Algodón Perchado	Metros	1.4	6200	<b>8680</b>
<b>RIB</b>	En Algodón	Metros	0.3	5000	<b>1500</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>10396.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 123:** Costo Materia Prima Falda de Pliegues

<b>COSTO MATERIA PRIMA FALDA DE PLIEGUES</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Lino Licrado	Metros	0.8	5000	<b>4000</b>
<b>SESGO</b>	Lino	Metros	5	160	<b>800</b>
<b>CIERRE</b>	Plásticos	Cierre	1	1000	<b>1000</b>
<b>BOTONES</b>	Plásticos	Boton	1	100	<b>100</b>
<b>INTERLON</b>	Tela pegante de refuerzo	Metros	0.12	3500	<b>420</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>6536.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 124:** Costo Materia Prima T-Shirt

<b>COSTO MATERIA PRIMA T-SHIRT</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Algodón 180 grm.	Metros	0.5	5500	<b>2750</b>
<b>RIB</b>	En Algodón doble resorte	Metros	0.2	5000	<b>1000</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>3966.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 125:** Costo Materia Prima Biciletero

<b>COSTO MATERIA PRIMA BICICLETERO</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Lanilla Licrada	Metros	0.3	12000	<b>3600</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>3816.8</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 126:** Costo Materia Prima Gorra

<b>COSTO MATERIA PRIMA GORRA</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Impermeable o Drill	Metros	0.2	5000	<b>1000</b>
<b>VISERA</b>	Plástica tubular	Visera	1	150	<b>150</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>INTERLON</b>	Refuerzo	Metros	0.1	3500	<b>350</b>
<b>SESGO</b>		Metros	0.5	160	<b>80</b>
<b>VELCRO</b>	Pegante	Metros	0.1	600	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>					<b>1840</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 127:** Costo Materia Prima Uniforme de Porristas

<b>COSTO MATERIA PRIMA UNIFORME DE PORRISTAS</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Lino Licrado	Metros	1.5	5000	<b>7500</b>
	Lanilla Licrada	Metros	0.7	12000	<b>8400</b>
<b>SESGO</b>	Lino	Metros	10	160	<b>1600</b>
<b>CIERRE</b>	Plásticos	Cierre	3	1000	<b>3000</b>
<b>BOTONES</b>	Plásticos	Boton	2	100	<b>200</b>
<b>INTERLON</b>	Tela pegante de refuerzo	Metros	0.12	3500	<b>420</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.003	200000	<b>600</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.084	600	<b>50.4</b>
<b>TOTAL</b>					<b>21770.4</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 128:** Costo Materia Prima Top

<b>COSTO MATERIA PRIMA TOP</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO POR UNIDAD(\$)</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELA</b>	Licra	Metros	0.1667	8000	<b>1333.3</b>
<b>MARQUILLA</b>		Millares	0.001	200000	<b>200</b>
<b>TALLA</b>		Metros	0.028	600	<b>16.8</b>
<b>TOTAL</b>					<b>1550.1</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 129:** Tarifas de Corte y Ensamble de Prendas

<b>PRENDAS</b>	<b>CORTE \$/unid</b>	<b>COSTURA \$/unid</b>
Camiseta martín gala	200	1500
camiseta cuello redondo	200	1000
Buso manga larga	200	1200
Pantalón de sudadera	200	1800
Chaqueta de sudadera	250	3000
Pantalóneta femenina	250	1500
Top	350	1500
Falda de pliegues (doble Fax)	700	3000
Licra	200	1000
Camisa T-shirt	550	2000
Visera	200	700
Gorras	200	800
Pantalón Bicicletero	200	1000
Chaleco porrista	350	3000
Trusa licrada	350	3000

Fuente: Los Autores

**Tabla 130:** Tarifas de Estampado

<b>ESTAMPADO</b>		
<b>BOLSILLERO</b>	UN COLOR	\$ 300
	DOS COLORES	\$ 300
	TRES COLORES	\$ 300
<b>PRESENTACIÓN</b>	UN COLOR	\$ 800
	DOS COLORES	\$ 800
	TRES COLORES	\$ 800

Fuente: Los Autores

**Tabla 131: Tarifas de Bordado**

<b>BORDADO</b>	
<b>BOLSILLERO (8CMS)</b>	DESDE \$700 HASTA \$1,200
<b>PRESENTACION (20 CMS)</b>	DESDE \$900 HASTA \$6000

Fuente: Los Autores

**Tabla 132: Nómina**

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO (\$)</b>	<b>Aux. Trans.</b>	<b>Prestaciones</b>	<b>Total</b>
<b>Gerente</b>	\$ 1,000,000		\$ 180,000	\$ 1,180,000
<b>Secretaría</b>	\$ 358,000	\$ 41,600	\$ 64,440	\$ 464,040
<b>Jefe de Mercadeo</b>	\$ 800,000		\$ 144,000	\$ 944,000
<b>Operario de Empaque</b>	\$ 358,000	\$ 41,600	\$ 64,440	\$ 464,040
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 2,516,000</b>	<b>\$ 83,200</b>	<b>\$ 452,880</b>	<b>\$ 3,052,080</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 133: Costos Fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>			
<b>DIRECTOS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Q/Unidad</b>	<b>Total</b>
<b>MOD</b>			
Diseño y patronaje	7	30,000	210,000
<b>INDIRECTOS</b>			
Tiza	1	3,000	3,000
Papel Craft	1	4,500	4,500
Alambre	1	600	600
Bolsas para embalaje	1	15,000	15,000
Nómina	3	3,052,080	9,156,240
Alquiler Oficina	3	180,000	540,000
Administración (Mensual)	3	35,000	105,000
Teléfono (Mensual)	3	100,000	300,000
Luz (Mensual)	3	40,000	120,000
Agua (Mensual)	3	25,000	75,000
<b>Suma Total de Costos Fijos</b>			<b>10,529,340</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 134:** Resumen de Costos de Movimientos Financieros en la Puesta en Marcha

Orden de pedido N°	Representante	Cant.	Costos M.P. / Unit.(\$)	Costo Total MP (\$)	Costos MOD (Corte) / Unit. (\$)	Costo Total MOD (Corte) (\$)	Costos MOD (Bordado o Estampado) / Unit.(\$)	Costo Total MOD (Bord. o Est.) (\$)	Costos MOD (Ensamble) / Unit.(\$)	Costo Total MOD (Ensamble) (\$)	Costos CIF / Unit. (\$)	Costo Total CIF (\$)
001	Ervin Rangel	30	11,319	<b>339,558</b>	600	<b>18,000</b>	4,000	<b>120,000</b>	2,800	<b>84,000</b>	900	<b>27,000</b>
003	Angela Aguilar	20	21,770	<b>435,408</b>	1,050	<b>21,000</b>	4,000	<b>80,000</b>	6,000	<b>120,000</b>	900	<b>18,000</b>
004	Ivonne de Prieto	73	10,397	<b>758,966</b>	200	<b>14,600</b>	800	<b>58,400</b>	1,200	<b>87,600</b>	467	<b>34,091</b>
006	Claudia M. León	70	10,397	<b>727,776</b>	200	<b>14,000</b>	900	<b>63,000</b>	1,200	<b>84,000</b>	467	<b>32,690</b>
002	Paula Villabona	70	10,397	<b>727,776</b>	200	<b>14,000</b>	1,100	<b>77,000</b>	1,200	<b>84,000</b>	467	<b>32,690</b>
005	Carolina Idarraga	30	6,962	<b>208,854</b>	200	<b>6,000</b>	1,200	<b>36,000</b>	1,500	<b>45,000</b>	1,250	<b>37,500</b>
		30	5,757	<b>172,704</b>	250	<b>7,500</b>	0	<b>0</b>	1,500	<b>45,000</b>	467	<b>14,010</b>
008	Laura Cote	20	21,770	<b>435,408</b>	1,050	<b>21,000</b>	1,000	<b>20,000</b>	6,000	<b>120,000</b>	900	<b>18,000</b>
011	Patricia Rodriguez	53	6,962	<b>368,975</b>	200	<b>10,600</b>	800	<b>42,400</b>	1,500	<b>79,500</b>	1,250	<b>66,250</b>
013	Cindy Babativa	60	18,589	<b>1,115,324</b>	1,450	<b>87,000</b>	0	<b>0</b>	6,300	<b>378,000</b>	900	<b>54,000</b>
009	María Fanny Vargas	30	5,757	<b>172,704</b>	250	<b>7,500</b>	0	<b>0</b>	1,500	<b>45,000</b>	467	<b>14,010</b>
		40	3,967	<b>158,672</b>	550	<b>22,000</b>	550	<b>22,000</b>	2,000	<b>80,000</b>	467	<b>18,680</b>
		12	1,840	<b>22,080</b>	200	<b>2,400</b>	0	<b>0</b>	800	<b>9,600</b>	530	<b>6,360</b>
012	Paula Villabona	50	6,962	<b>348,090</b>	200	<b>10,000</b>	1,000	<b>50,000</b>	1,500	<b>75,000</b>	1,250	<b>62,500</b>
010	Sandra C. García	30	15,229	<b>456,858</b>	400	<b>12,000</b>	0	<b>0</b>	2,800	<b>84,000</b>	900	<b>27,000</b>
007	Melissa Ramirez	100	10,397	<b>1,039,680</b>	200	<b>20,000</b>	1,500	<b>150,000</b>	1,200	<b>120,000</b>	467	<b>46,700</b>
				<b>7'488.834</b>		<b>287.600</b>		<b>718.800</b>		<b>1'540.700</b>		<b>509.481</b>

**SUMA TOTAL 10'545.415**

Fuente: Los Autores

**Tabla 135:** Resumen de Ingresos por Movimientos Financieros en la puesta en Marcha

Fact.N°	Institucion	Representante	Grado/e quipo	PRODUCTO VENDIDO			
				Descripción	Cant.	PV/Unit. (\$)	Total (\$)
001	Colegio Nuestra Señora del Transito	Ervin Rangel	Eagles	Uniformes de Entrenamiento (Camiseta, Biciletero, Gorra)	30	37,000	<b>1,110,000</b>
002	Colegio Nuestra Señora del Transito	Angela Aguilar	Porristas	Uniformes Deportivo de Porristas	20	80,000	<b>1,600,000</b>
003	Colegio La Salle	Ivonne de Prieto	11°	Busos Bordados	73	30,000	<b>2,190,000</b>
004	Fundación Colegio UIS	Claudia M.León	11°	Busos Bordados	70	30,000	<b>2,100,000</b>
005	Colegio Santísima Trinidad (Pachas)	Paula Villabona	11°	Busos Bordados	70	30,000	<b>2,100,000</b>
006	Colegio Reina de La Paz	Carolina Idarraga	11°	Camiseta Martin Gala	30	22,000	<b>660,000</b>
				Pantalonetas	30	18,000	<b>540,000</b>
007	Colegio La Salle	Laura Cote	Porristas	Uniformes Deportivo de Porristas	20	80,000	<b>1,600,000</b>
008	Coomeva	Patricia Rodríguez	Comitiva	Camiseta Martin Gala	53	22,000	<b>1,166,000</b>
009	Escuela Normal Superior	Cindy Babativa	Porristas	Uniformes Deportivo de Porristas (Falda, Camisas, Gorros, Tops, Tirantas)	60	48,000	<b>2,880,000</b>
010	Almacen Explorer	María F. Vargas	Almacén	Pantalonetas	30	18,000	<b>540,000</b>
				Camiseta T-SHIRT	40	22,000	<b>880,000</b>
				Gorros	12	12,000	<b>144,000</b>
011	Colegio Santísima Trinidad (Pachas)	Paula Villabona	11°	Camiseta Martin Gala	50	22,000	<b>1,100,000</b>
012	Fundación Colegio UIS	Sandra C. García	Interclases	Uniformes Interclases (Sudaderas, Camisas Orientales)	30	45,000	<b>1,350,000</b>
013	Escuela Normal Superior	Melissa Ramírez	11°	Busos Bordados	100	30,000	<b>3,000,000</b>
<b>SUMA TOTAL</b>							<b>22,960,000</b>

Fuente: Los Autores

**Tabla 136:** Utilidad de Extreme Class durante los tres meses de Puesta en Marcha

SUMA TOTAL INGRESOS	22,960,000
SUMA TOTAL COSTOS VARIABLES	10,545,415
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	12,414,585
SUMA TOTAL COSTOS FIJOS	10,529,340
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I.)</b>	<b>1,885,245</b>

Fuente: Los Autores

## CONCLUSIONES

Se consultó las posibilidades de creación de empresa en la región, lo que demostró que existe una gran oportunidad en esta área, además se encontró un margen de mercado insatisfecho en el subsector de trajes para eventos deportivos especiales. Donde Extreme Class aporta como una empresa de Confecciones, especializada en eventos deportivos e imagen institucional, ya que su componente de atractivo principal es el diseño sobre medidas.

Al diseñar el modelo social permitió identificar y crear oportunidades y espacios vocacionales que promovieran la inserción social, la reconstrucción y creación de redes comunitarias, la recuperación psicosocial, la creación de procesos organizativos y la iniciación de autonomía de grupos.

Se realizó un diagnóstico a los posibles talleres en la Cumbre que serían vinculados a la empresa, este estudio mostró que el grupo está conformado en su mayoría por mujeres cabezas de hogar que dependen del sustento diario ganado por el ensamble de prendas; en ese momento por trabajar con calidad no atractiva, sus clientes (intermediarios de ventas pos mayor) solo buscaban economía y su compromiso no iba más allá de buscar el menor precio de la zona; lo que hacía que el porcentaje final ganado por el taller fuera bajo, trayendo con esto inestabilidad económica y laboral.

Se mostró que en todos los escenarios financieros planteados la empresa es factible y tiene rendimientos atractivos, además la inversión inicial es pequeña y el Payback está para un año, lo que demuestra que la recuperación del capital de trabajo se realiza rápidamente y supera en este periodo de tiempo la cifra invertida; asimismo, el cálculo del punto de equilibrio determinó un amplio margen en las cantidades que se requieren producir para suplir los costos fijos y el potencial encontrado, lo que proporciona tranquilidad en esta inversión.

Se descubrió que existen problemáticas de tipo individual que afectaban el grupo de trabajo como familias monoparentales, falta de apoyo económico de la pareja, tensiones psicológicas por entorno, tiempo limitado con los hijos, necesidades básicas insatisfechas, vivienda con hacinamiento, Seguridad Social de tipo vinculativo lo que hace que no utilicen preventivamente, ni con frecuencia los servicios médicos.

Como respuesta a este entorno se propuso un Modelo Social que consta de Varios componentes, expuestos a continuación: Un tipo de asociatividad que se ajuste a la situación descrita, esta es la que genera la Empresa Asociativa de Trabajo, en el proyecto se dan instrucciones de creación y funcionamiento; en cuanto al tipo de crédito, se observó que el que más se ajustaba es el microcrédito, se explicó el funcionamiento de este mecanismo y se mostraron las posibilidades más importantes en Colombia.

Se mostró en el ambiente virtual el desarrollo en diversos entornos (desde educación hasta relaciones laborales), este componente se basa en la confianza, que parte de la relación de personas a través de medios comunicativos, en el modelo se propone aplicarlo en la capacitación (Medios escritos educativos) educativas), así como en los procesos internos y externos de la empresa (Teléfonos, Fax, Comunicaciones escritas, e-mail's).

También, para la comercialización de los productos en el primer mes, nos apoyados inicialmente en plataformas de Internet, este mecanismo se realizó por medio de e-mail's obtenidos de la base de datos construida por la organización; este medio ayudó a enriquecer los productos por el dinamismo presentado en la retroalimentación de las necesidades que deseaban los clientes de la empresa.

El método aplicado en la capacitación es el modelo cascada por ser un sistema multiplicador y se está realizando por medio de charlas y cartillas educativas; este proceso se inició con un acercamiento al modelo social propuesto,

también se dio orientación sobre los diagramas y formatos que utilizaría Extreme Class, se deja abierta la posibilidad que en el futuro se busque apoyo del Sena.

En la puesta en marcha se describió que además de satelizar el ensamble, bordado y estampado; se puede realizar también el corte, lo que redujo costos fijos dentro de la empresa. Este tipo de organización requiere para su funcionamiento llevar un control mayor; por esto en las capacitaciones iniciales se realizó unas muestras físicas que permitieron una observación real, así como iniciar un proceso de estandarizar guías y controles, de la misma forma, se propuso una secuencia de producción de cada producto y se crearon formatos y mecanismos de control para los procesos realizados dentro de la organización.

El análisis estratégico de Extreme Class permitió develar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, mostrándonos herramientas de planeación, y permitiendo plantear algunas estrategias de acción. Posteriormente se expuso el desarrollo financiero de la empresa en estos tres meses de puesta en marcha.

Teniendo en cuenta la oportunidad que tenemos como ingenieros de poder buscar factibles soluciones a la humanidad mediante el desarrollo del talento humano que requiere una fuerza laboral, hacen que nos preocupemos por todos los factores presentados por la comunidad estudiada y propone el desafío de construir un mejoramiento a la población objetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO SECTORIAL DE COMPETITIVIDAD CADENA TEXTIL-CONFECCIONES. Informe de Progreso y Texto del Acuerdo. Ministerio de Desarrollo Económico. Santafé de Bogota, 1996.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO, Adalberto Chiavenatto, Mc Graw Hill.
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Tercera Edición, Oscar León García S. Cali, 1999.
- ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Néstor Raúl Ortiz P., Bucaramanga, 1999.
- BALANCE SOCIAL, FUNDAMENTOS E IMPLEMENTACIÓN, María Isabel Hernández Villa, Universidad Pontificia Bolivariana.
- CÓDIGO LABORAL COLOMBIANO, Leyer.
- COLABORACION, LA VERDADERA ESENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD. Oficina Eficiente No. 67; Pág. 44-50; Cali Sep-Oct 1995.
- CÓMO INICIAR SU PROPIO NEGOCIO, Pedro Enrique Olaya Díaz, Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- COMO MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA UTILIZANDO EL TRABAJO EN EQUIPO, Carlos Alberto Franco G y Francisco Velásquez Vásquez. Cali 2000.
- CONTEXTO COMPETITIVO SECTOR CONFECCION TEXTIL, Cano, 1997

- CRISIS Y CONSTRUCCION DE SOCIEDAD. APUNTES SOBRE EL CASO DE COLOMBIA, Luis Jorge Garay Salamanca; Santafé de Bogota 1998.
- DINAMICA INTERACCIONAL Y ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DE LA INSTITUCIÓN FAMILIA; Miguel, R y Vargas, R. 2001
- DOCUMENTO DE DIAGNOSTICO DEL P.O.T., Floridablanca.
- DOCUMENTOS DEL CONGRESO INTERNACIONAL ECOEFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, Revista ANDI No. 173; Pág. 4-45; Bogota Nov-Dic 2001.
- EVALUACION DE PROYECTOS, Gabriel Vaca, Mc Graw Hill.
- EXALTACION EMPRESA CPN MAYOR PROTECCION SOCIAL. ANDE, Medellín 1998
- FOLLETO” SANTANDER EN SERIO”, INDERSANTANDER, Unidad Deportiva Alfonso López. Bucaramanga, 2004
- HACIA LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES EN SANTANDER COLOMBIA, Luz Angela Corzo.
- HACIA UN ENFOQUE INTEGRADO DEL DESARROLLO: Ética, Violencia y seguridad Ciudadana. BID.
- INFORME DE TRABAJO, EL BID Y LA PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas, Pablo Javier Angelelli, Juan José Llisterri, Washington. DC., Marzo 2003.

- LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA PYMES, Ramón Rosales, Septiembre 1997.
- LA CALIDAD Y SUS COSTOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, Martín Cuervo Ballesteros; Revista Legis del Contador No. 4; Pág. 121-160. Bogota, Oct-Dic 2000.
- LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL-CONFECIONES COLOMBIA, Roque Ospina Duque; Medellín 1996.
- LA UNIVERSIDAD Y EL SECTOR PRODUCTIVO EN COLOMBIA, V Seminario Latinoamericano de la Gestión Tecnológica, Fabio Holguín V. Santa fe de Bofota, 1993.
- MANUAL DE CREACIÓN DE EMPRESA, Ministerio de Desarrollo Económico.
- MERCADEO, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD, Juan Antonio Gudziol V.; Cali, 1999
- MICROEMPRESA Y COMPETITIVIDAD, Departamento Nacional de Planeación; Vol. 1 (Comercialización) y Vol. 3 (Confecciones); Santafé de Bogota, 1997.
- NUEVA HISTORIA COLOMBIA, ECONOMIA, CAFÉ, INDUSTRIA, Editorial Planeta. Bogota
- NUEVO CODIGO DEL COMERCIO.
- PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN COLOMBIA, Juan Alfredo Pinto.
- PERFIL DEL SUBSECTOR DE LA CONFECION TEXTIL. CAMARA DE COMERCIO-UIS, Bucaramanga.

- PLAN DE DESARROLLO 2004-2007 “FLORIDABLANCA ENTRE LA GENTE”, Decreto 080 de Junio 15, Floridablanca, 2004
- PLAN DE DESARROLLO 2004-2007, Alcaldía de Bucaramanga.
- PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, Jorge Enrique Vargas Mantilla, Bucaramanga, 1987.
- PRIMER SIMPOSIO INTERNACIONAL DE MICROREDITOS, Conferencia Maria Lorena Gutiérrez. Universidad de los Andes. Cali, Abril 2004
- REVISTA INDICADORES DE COMPETITIVIDAD, 2000
- [www.bid.gov/portada/juventud](http://www.bid.gov/portada/juventud)
- [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)
- [www.dane.co](http://www.dane.co)
- [www.ideam.gov.co/indicadores](http://www.ideam.gov.co/indicadores)
- [www.interexport.gov.co](http://www.interexport.gov.co)
- [www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)
- [www.microempresas.com.co](http://www.microempresas.com.co)
- [www.presidencia.gov.co/coljoven](http://www.presidencia.gov.co/coljoven)
- [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)

- [www.sot.org.co](http://www.sot.org.co)
- [www.textil\\_confeccion.com.co/economia.htm](http://www.textil_confeccion.com.co/economia.htm)
- [www.vmm.dpn.ch](http://www.vmm.dpn.ch)

## GLOSARIO

**AHORRO:** Parte disponible de la renta (presente), que no se consagra a la compra inmediata o próxima de bienes de consumo.

**ACTIVOS FIJOS:** Activos tangibles o intangibles que se presume son de naturaleza permanente porque son necesarios para las actividades normales de una compañía y no serán vendidos o desechados en el corto plazo, ni por razones comerciales.

**ACTIVO CORRIENTE:** Son los recursos que se pueden convertir en efectivo, vender o consumir durante un ciclo normal de operaciones contables correspondientes a un año.

**ARRENDAMIENTO:** Contrato en que una de las partes, el arrendador, transfiere por un determinado periodo de tiempo, el derecho de utilizar un activo físico o de un servicio a la otra parte, el arrendatario, quien a su vez debe pagar por la cesión temporal de ese derecho un precio previamente estipulado entre ellos.

**BALANCE GENERAL:** Denominado también estado de situación financiera. Se trata de un documento que muestra el valor y la naturaleza de los recursos económicos de una empresa, así como los intereses conexos de los acreedores y la participación de los dueños en una fecha determinada.

**BENEFICIARIO:** Persona a la cual se transfiere un activo financiero o a favor de quien se emite un título o un contrato de seguro.

**BIEN:** Objeto o elemento apto para la satisfacción de una necesidad humana y disponible para esta función.

**BIENESTAR SOCIAL:** objetivos que se fija una sociedad u organización para atenuar los problemas de justicia económica

**CAPACITACIÓN:** Orientación con la intención de aumentar las competencias sociales y laborales de los participantes.

**CAPITAL:** factor de la producción que constituye la base económico-financiera de una empresa. Porción del ahorro individual que aportan los miembros o socios de una empresa.

**CAPITAL HUMANO:** Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas que las capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.

**CCF:** Cajas de Compensación Familiar.

**CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A TÉRMINO (CDT):** Instrumento de captación de ahorro nominal, de libre negociación. Los CDT pueden ser emitidos por las Compañías de Financiamiento Comercial y por las Corporaciones Financieras y su plazo de vencimiento puede ir desde 30 días hasta más de 360 días.

**COMERCIALIZACION:** Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor.

**COMPENSACION:** Indemnización pecuniaria o en especie que otorga el causante de un daño o detrimento de patrimonio.

**CONSUMIDOR:** Todo agente económico que demanda bienes y servicios de consumo para satisfacer alguna necesidad específica.

**CONSUMO:** Acción por la cual los diversos bienes y servicios son usados o aplicados a los fines a que están destinados, ya sea satisfaciendo las necesidades de los individuos o sirviendo los propósitos de la producción.

**CONTRATO:** Es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer, alguna cosa.

**COOPERATIVA:** Organización empresarial que tiene por objetivo el beneficio de las personas que componen, y que se caracteriza por cada miembro, tiene un voto al margen del capital o aporte que tenga en la cooperativa.

**CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA:** Institución financiera que tiene como función promover el ahorro privado y llevarlo hacia la industria de la construcción a través de créditos hipotecarios. La captación de los recursos se hace a través de las cuentas de ahorro, de los depósitos ordinarios y de los certificados de depósito a término.

**CORPORACIONES FINANCIERAS:** Según la definición legal (ley 45/90) son aquellas instituciones financieras que tienen por función principal la captación de recursos a término, a través de depósitos o de instrumentos de deuda a plazo, con el fin de realizar operaciones activas de crédito y efectuar inversiones, con el objeto primordial de fomentar o promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de empresas.

**COSTO:** Es un gasto, erogación o desembolso en dinero o especie, acciones de capital o servicios, hecho a cambio de recibir un activo. El efecto tributario del término costo (o gasto) es el de disminuir los ingresos para obtener la renta.

**COSTO DE VIDA:** Costo monetario de lo necesario para mantener un cierto nivel de vida dentro de un grupo de la población.

**COSTO FIJO:** Costo que en el corto plazo permanece constante cuando la cantidad producida se incrementa o disminuye, dentro de ciertos rangos de producción-.

**COSTOS INDIRECTOS:** Costos normalmente de difícil identificación o resultado de bienes y servicios aplicables a la actividad en general. Incluyen costos de operaciones de manufacturas (mantenimiento, gastos generales, etc.)

**CREDITO:** Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios.

**COOPERACIÓN:** en sentido amplio, se define como la coordinación de acciones en determinada dirección por varias personas naturales o jurídicas. La cooperación puede darse como un proceso organizado, cuando los sujetos que se unen o asocian entran a ella teniendo una idea clara de lo que significa y con conocimiento de las responsabilidades que asumen y los derechos que adquieren.

**DEMANDA:** Cantidad máxima de un bien o servicio que un individuo o grupo de ellos está dispuesto a adquirir a un determinado precio, por unidad de tiempo. Refleja la voluntad y capacidad económica de adquirir un determinado bien por parte de todas las personas que manifiesta una necesidad capaz de ser satisfecha por el consumo de referido bien.

**DEMOGRAFÍA:** Estudio científico de las poblaciones humanas, especialmente de su tamaño, estructura y desarrollo.

**DEPRECIACIÓN:** Pérdida de valor que experimenta un activo como consecuencia de su uso, del paso del tiempo o por obsolescencia tecnológica. Debido a la depreciación los activos van perdiendo su capacidad de generar ingresos.

**DESEMPLEO:** Imposibilidad, que tiene las personas que desean trabajar de poder obtener un empleo. Parte de la fuerza de trabajo que estando en condiciones de trabajar no se encuentra ocupada en actividades productoras de bienes y servicios. Incluye a las personas cesantes y a las que buscan trabajo por primera vez.

**DESPILFARRO:** Término con el que se identifica una situación en la cual se utiliza en forma incompleta o incorrecta los recursos productivos, con los resultados de no poder satisfacer adecuadamente las necesidades humanas.

**DEVALUACIÓN:** Disminución del valor de la moneda nacional en función de las monedas de otras naciones, generado por el aumento de la tasa de cambio. Una devaluación desestimula las importaciones por su encarecimiento, y por el contrario, incentiva las exportaciones por su abaratamiento.

**DTF:** La DTF, es una tasa de interés calculada como un promedio ponderado semanal por monto, de las tasas promedios de captación diarias de los CDT's a noventa (90) días, pagadas por los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial. La calcula el Banco de la República con la información provista por la Superintendencia Bancaria hasta el día anterior. La DTF tiene vigencia de una semana.

**ECONOMÍA SOCIAL:** sistema económica alternativo de empresas publicas o privadas gobernadas por obreros, consumidores, agricultores y otros tipos de usuarios con unas formas de funcionamiento particulares que democratiza la propiedad en la esfera de la producción y la categoría de beneficio particular en la distribución.

**EFICACIA:** La medida de la producción con relación a los recursos humanos y otro tipo de recursos. Capacidad de producir el efecto esperado.

**EFICIENCIA:** Relación entre el producto actual y el producto potencial.

**ELASTICIDAD:** En términos generales, es una medida del grado de respuesta del cambio de una variable debido al cambio de otra.

**EMPLEO:** La suma de población ocupada y desocupada por sectores de producción industrial, agricultura y servicios.

**EMPRESA:** En economía, agente económico o unidad autónoma de control -y decisión - que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos.

**EPS:** Entidades Promotoras de Salud.

**EPS-S:** Entidades Promotoras de Salud Subsidiadas.

**ESE:** Empresas Sociales del Estado.

**ESS:** Empresas Solidarias de Salud.

**ESTADO FINANCIERO:** Informe que refleja la situación financiera de una empresa. Los más conocidos son el Balance Contable y el Estado de Pérdidas y Ganancias

**ESTUDIO DE VIABILIDAD:** Investigación encaminada a establecer las posibilidades de éxito de una determinada actividad dados unos recursos disponibles y unas limitaciones existentes.

**F.M.I (FONDO MONETARIO INTERNACIONAL):** Organismo creado en 1945 mediante la firma del acuerdo de Bretón Woods que incluía también la creación del Banco Mundial.

**FONDO SYGA:** Fondo de Solidaridad y Garantía

**GARANTIA:** Son aquellas seguridades accesorias que se dan para la seguridad de una obligación. Pueden ser reales como la prenda y la hipoteca, personales como la fianza y cláusula penal, bancarias y de compañías de seguros.

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS:** Incluye gastos de ventas tales como remuneraciones y comisiones pagadas al personal de ventas, propaganda, promoción, etc. Asimismo, comprende todos los gastos de administración tales como remuneraciones del personal administrativo, impuestos, suscripciones, etc.

**GASTOS DIRECTOS:** Pagos a empleados, suministradores, beneficiarios y otros receptores privados de los pagos del gobierno.

**GASTOS FIJOS:** Los que no están relacionados con el nivel de actividad de una empresa.

**GASTOS VARIABLES:** Los que varían con el nivel de la producción o la capacidad de la planta. Generalmente son gastos controlables.

**ILIQUIDEZ:** Difícilmente convertido en líquido. Lo contrario de liquidez. Fondos no realizables pueden ser convertidos en efectivo, pero usualmente con gran pérdida de valor.

**IMPACTO:** Efecto inmediato o de corto plazo que surge de la alteración de alguna variable económica. Se llama también "efecto impacto", y generalmente se refiere el efecto de alteraciones en variables controladas por la autoridad económica como por ejemplo la tasa de encaje, o el tipo de cambio en un sistema de tipo de cambio fijo.

**INDICE:** Relaciona dos variables entre sí, y se utilizan corrientemente en la evaluación de la situación financiera de las empresas.

**INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC):** Es el producto resultante de una investigación estadística de carácter estratégico, que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores en Colombia. Para entender mejor la naturaleza del IPC, se debe pensar en el índice como una medida del porcentaje de cambio, a través del tiempo, del costo promedio de una gran canasta de bienes y servicios comprados por los hogares de Colombia, manteniendo constante la calidad y la cantidad de los bienes.

**INFLACIÓN:** Aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

**INFRAESTRUCTURA:** Dotación de capital utilizada en la provisión de servicios públicos tales como transporte, comunicaciones, agua potable, energía, servicios sanitarios, vivienda, educación, carreteras, puentes, ferrocarriles, escuelas, etc. Vale decir, es todo el stock de capital fijo que permite suministrar esos servicios.

**INGRESO:** Remuneración total percibida por un trabajador o empresa durante un periodo de tiempo, por compensación a los servicios prestados o al trabajo realizado: así; la comisión, las horas extras, etc al primero y por concepto de venta de productos, préstamos o inversiones al segundo.

**INTERÉS:** Precio que se paga por el uso de fondos prestables. El interés es una carga para aquél que lo desembolsa y una renta para el que lo recibe.

**INVERSIÓN:** Es el flujo de producto de un período dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. El gasto de inversión trae como consecuencia un aumento en la capacidad productiva

futura de la economía. La inversión bruta es el nivel total de la inversión y la neta descuenta la depreciación del capital. Esta última denota la parte de la inversión que aumenta el stock de capital. En teoría económica el ahorro macroeconómico es igual a la inversión.

**INVENTARIO:** Stock o acopio de insumos, materias primas, productos en proceso y bienes terminados que son mantenidos por una empresa.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** Proceso de reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios.

**IPS:** Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

**IVA (IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO):** Es una figura fiscal aplicable en un gran número de países, y cuyo principio básico consiste en que su pago se efectúa en cada fase del proceso productivo sobre el valor agregado en cada fase.

**LARGO PLAZO:** Periodo de tiempo suficientemente amplio para que la cantidad de capital pueda ajustarse al nivel deseado. Periodo suficientemente largo para lograr un equilibrio.

**LEY:** Es una declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la República.

**LINEA DE CREDITO:** Compromiso de un banco o de otro prestamista de dar crédito a un cliente hasta por un monto determinado, a petición del cliente.

**LIQUIDEZ:** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

**LUCRO:** Sinónimo de beneficio personal.

**MARCA:** Distintivo que asocia un determinado bien o servicio con el agente económico que lo produce o comercializa. Este puede ser el nombre o razón social de una empresa, un palabra, una etiqueta o cualquier otra señal que lo identifique, constituyéndose en una forma de diferenciación de los productos.

**MATERIAS PRIMAS:** Elementos que serán transformados en el proceso productivo.

**METODOLOGÍA:** Principios que guían, o deberían guiar, sobre un proceso.

**NECESIDAD:** Toda cosa que requiere o desea un consumidor para la conservación de la vida cuya provisión causa satisfacción.

**NIVEL DE DESEMPLEO:** Porcentaje de la fuerza laboral que está desempleada.

**NIVEL DE VIDA:** Nivel de riqueza que tiene un país, que se mide a través de la renta per-capitat.

**OIT:** "Organización Internacional del Trabajo". Creada en 1919 por el Tratado de Versalles. Asociada a la ONU., desde 1947, su objetivo consiste en promover la justicia social con el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo en el mundo. Tiene su sede en Ginebra.

**OFERTA:** Cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad.

**OFERTA DE TRABAJO:** Número de trabajadores (o, en un sentido más general, número de horas de trabajo) existente en la economía, Los principales

determinantes de la oferta de trabajo son la población, los salarios y las tradiciones sociales.

**PASIVO:** Conjunto de deudas con terceras personas que tiene una empresa en un momento dado.

**PATRIMONIO:** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica. Y los pasivos contraídos son terceros.

**POS:** Plan Obligatorio de Salud.

**PRODUCTO:** bien o servicio generado mediante un proceso productivo.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.

**SOCIEDAD COLECTIVA DE TRABAJO:** Micro-unidades productivas independientes, conformadas en poblaciones vulnerables.

**SISBEN:** Sistema de Identificación de Beneficiarios de Subsidios Sociales.

**TASA DE INTERÉS:** Precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo. Es el precio de la renuncia a la liquidez del ahorro.

**TASA DE CAMBIO REPRESENTATIVA DEL MERCADO (TRM):** Mide el precio relativo de dos monedas: es decir, expresa la cantidad de unidades monetarias que es necesario entregar para obtener una unidad monetaria externa.

**TASA DE DESEMPLEO:** Se define como la razón entre la población desocupada y la población económicamente activa.

**TASA INTERNA DE RETORNO ( T.I.R.):** Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

**TASA DE OCUPACIÓN:** Es el porcentaje de la población ocupada como proporción de la población en edad de trabajar. Esta relación, es un indicador del tamaño relativo de la demanda laboral en la economía.

**UTILIDAD:** Se obtiene de sustraer el impuesto a la renta del resultado.

**VALOR AGREGADO:** Suma del valor añadido en los procesos productivos de cada uno de los sectores de la economía.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### SESION DE GRUPO

**OBJETIVO:** Reconocer las características que las personas buscan en la marca al momento de adquirir un producto o servicio deportivo.

**LUGAR:** Local 15 Plaza Mayor

**NUMERO DE PERSONAS:** Diez (10) personas por sesión.

**NUMERO DE COORDINADORES:** Dos (2) Coordinadores

**NUMERO DE SESIONES:** Dos (2), la primera dirigida a personas que les guste las actividades deportivas y la segunda dirigida a los que no.

**DURACION:** Aproximadamente una hora (1 hora.)

**CARACTERÍSTICAS DE LOS MODERADORES:** Tener capacidad de comunicación, de observación y saber manejar grupos de personas.

**CARACTERÍSTICA DE LOS PARTICIPANTES:** Una comunidad homogénea de genero, edad y estrato social, que le guste o no las actividades deportivas.

**DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:**

La técnica de Sesión de grupo es realizada en un ambiente cómodo, seguro y confiable para todos los participantes. En el lugar de la reunión se encontrarán diversos productos deportivos con los cuales sus integrantes pueden interactuar. Inicialmente se ambientará con una música suave que permita la interrelación preliminar de los participantes; a continuación se proyectarán imágenes deportivas así como logotipos y marcas acompañadas de música rítmica, esto con el fin de familiarizarse con el tema, a continuación se buscará recoger las opiniones generadas y se realizará una serie de preguntas posteriormente se les dará un pequeño obsequio por su participación en la sesión y se dará por terminada la misma.

**PREGUNTAS**

- ¿Qué palabras se le vienen a la mente al escuchar la palabra deporte, juventud e identidad?
- ¿Qué actividades considera usted como deportes?
- ¿Que considera usted como producto deportivo?
- ¿Qué debe inspirar un producto deportivo?
- ¿Considera usted que la marca debe decir a que tipo de producto pertenece?
- ¿Cómo le gustaría que proyectara un producto deportivo?
- ¿Cuales servicios le gustaría recibir al comprar un producto deportivo?
- ¿Considera el deporte una cultura?
- ¿Qué características debe tener una actividad para considerarse un deporte?
- ¿Que tipo de imagen no le gustaría ver en el deporte?

## ANEXO 2

### SESIÓN DE GRUPO

**OBJETIVO:** Determinar la factibilidad de crear una Empresa que se dedique a la confección de ropa deportiva y trajes especiales sobre medida, ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga y los gustos de ropa deportiva.

**LUGAR:** Salones apropiados, algunas veces en la misma institución.

**NUMERO DE PERSONAS:** Quince (15) Personas por sesión.

**NUMERO DE COORDINADORES:** Dos (2) Coordinadores por sesión.

**DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:** La sesión de grupo contiene una actividad lúdica de conocimiento de grupo donde se presentará a los coordinadores y participante.

#### PRIMERA SESIÓN

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Conocer los gustos básicos para la escogencia de ropa deportiva.

#### PREGUNTAS

- ¿Dónde acostumbra comprar la ropa deportiva?
- ¿Para quién compra la ropa deportiva?
- ¿Cuántas veces compra ropa deportiva en su hogar?
- ¿Cómo debe ser la ropa deportiva?
- ¿Qué prendas considera ropa deportiva?
- ¿Qué clase de ropa deportiva compra frecuentemente?
- ¿Considera que cierta ropa deportiva sirve para los dos sexos?
- ¿Por qué la ropa deportiva se le considera poco formal?
- ¿Cuánto gasta cuando compra ropa deportiva?
- ¿Considera que la ropa deportiva es costosa?

## SEGUNDA SESIÓN

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Conocer las preferencias más específicas acerca de la ropa deportiva.

### PREGUNTAS

- ¿La ropa deportiva que usted compra la escoge según la moda?
- ¿Qué color le gusta más en la ropa deportiva?
- ¿Puede identificar la calidad de la ropa deportiva?, ¿Como?
- ¿Cómo identifica que una ropa deportiva es original?
- ¿Tiene preferencia de marca al escoger ropa deportiva?
- ¿El dinero es un factor clave al preferir una ropa deportiva según la calidad?
- ¿Para que otra ocasión puede servir la ropa deportiva?
- ¿Tiene alguna preferencia en tela para la ropa deportiva?
- ¿El algodón es una textura adecuada para ciertas actividades deportivas?
- ¿Es esencial que la ropa deportiva tenga ciertas condiciones de diseño?
- ¿Considera que la ropa deportiva esta hecha especialmente para el gusto de los jóvenes?

### ANEXO 3

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LAS ASOCIACIONES DE PADRES DE FAMILIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA (AMB).

**OBJETIVO:** Determinar la factibilidad de la creación de una Empresa que se dedique a la confección de ropa deportiva y trajes especiales sobre medida, ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

#### 1. ¿Dónde compra la ropa deportiva de sus hijos?

- a) Supermercados
- b) Empresa de confecciones
- c) Diseñador propio
- d) Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Dónde compra la ropa deportiva que utiliza su hijo en el colegio?

- a) Supermercados
- b) Empresa de confecciones
- c) Colegio
- d) Diseñador propio
- e) Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

#### 3. ¿En que tipo de eventos considera que sus hijos necesitan ropa deportiva adicional?

\_\_\_\_\_

#### 4. ¿Dónde compra la ropa deportiva para esos eventos?

- a) Supermercados
- b) Empresa de confecciones
- c) Diseñadores especiales
- d) Colegio
- e) Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
(Si **NO** escoge **diseñador especial**, Pase a la **pregunta 8**)

#### 5. ¿Tiene un diseñador especial predeterminado?

Si \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

#### 6. Priorice las siguientes consideraciones al momento de escoger el diseñador especial

- a) Calidad
- b) Tiempo de entrega
- c) Precio
- d) Experiencia
- e) Diseño

**7. Los uniformes deportivos que realiza el diseñador especial provienen de:**

a) Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB).

b) Fuera del AMB, ¿En donde? \_\_\_\_\_

**8. Si se creara una fabrica de ropa deportiva que se base en las madres cabeza de familia del Barrio la CUMBRE, ¿La apoyaría?**

Si \_\_\_\_\_ ¿Cómo la apoyaría? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Si su respuesta es **NO** terminar la encuesta)

**9. Ordene de mayor a menor los factores que tendría en cuenta para comprar la ropa deportiva a la empresa mencionada.**

a) Calidad

b) Tiempo de entrega

c) Precio

d) Experiencia

e) Diseño

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 4

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ALMACENES

**OBJETIVO:** Determinar la factibilidad de la creación de una Empresa que se dedique a la confección de ropa deportiva y trajes especiales sobre medida, ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

**1. Numere de 1 a 5 las siguientes ropas deportivas, dándole mayor puntaje a la de mayor demanda.**

- a) Pantalón Sudadera
- b) Camisetas
- c) Buzos
- d) Cachuchas
- e) Zapatos tenis
- f) Uniformes Deportivos
- g) Pantalinetas

**2. En cuanto a uniformes y ropa deportiva ¿Cuáles son los colores más demandados?**

- a) Negro
- b) Azul
- c) Gris
- d) Rojo
- e) Amarillo
- f) Otros, ¿Cuales? \_\_\_\_\_

**3. ¿En que tipo de material son demandadas las prendas deportivas?**

- a) Algodón Perchado
- b) Algodón Sencillo
- c) Triloval
- d) Poliéster
- e) Adidas
- f) Licra
- g) Lanillas
- h) Otros, ¿Cuales? \_\_\_\_\_.

**4. ¿Cuáles son sus proveedores de ropa deportiva?**

--

**5. ¿Cómo es la forma de pago que le exige el proveedor?**

PROVEEDOR	CONTADO	CREDITO		
		30 DÍAS	60 DIAS	120 DIAS

6. ¿Con qué periodicidad surte su almacén de Ropa Deportiva?
a) Semanalmente
b) Quincenalmente
c) Mensualmente
d) Trimestralmente
e) Otros, ¿Cuales?_____.

7. De acuerdo a la periodicidad ¿Qué valor invierte en cada compra?
a) Entre \$100.000 y \$500.000
b) Entre \$500.000 y \$1'000.000
c) Entre \$ 1'000.000 y \$ 3'000.000
d) Más de \$3'000.000.

8. ¿Que cantidades adquiere en la compra de cada producto?	
Prendas	Cantidad
Pantalinetas	
Pantalón Sudadera	
Uniformes de Educación Física	
Camisetas	
Otros, ¿Cuales?	

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

## ANEXO 5

Bucaramanga, 03 de Agosto de 2004

Alcaldía de Bucaramanga  
Secretaría de Educación Municipal  
Recibido por Marta Dolly S.  
Fecha: 03 AGO. 2004  
Hora: 10.57 AM.

Doctora  
MARTA LUCIA VEGA CARDENAS  
Secretaria de Educación Municipal  
Atte: HERNANDO ROA

Apreciada Doctora:

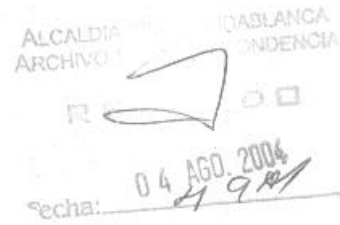
Me permito solicitar información acerca de las estadísticas de los estudiantes matriculados en todos los colegios de Bucaramanga, con el fin de poder complementar la información para la tesis **"CREACIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA DE CONFECCIONES CON PRODUCCIÓN MODULAR SATELITAL, APROVECHANDO LA GESTION DE UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO PARA UNA POBLACIÓN EN CONDICIONES SOCIALES MARGINALES UBICADA EN EL BARRIO LA CUMBRE"** que actualmente estoy realizando con el objetivo de optar el título de ingeniería Industrial en la UIS.

Gracias por la atención prestada,



ADRIANA MILENA TRIANA JAIMES  
Estudiante de X semestre de Ingeniería Industrial UIS

## ANEXO 6



Bucaramanga, 04 de Agosto de 2004

Señores  
ALCALDIA MUNICIPAL DE FLORIDABLANCA  
Atte: Secretaria de Educación Municipal

Me permito solicitar información acerca de las estadísticas de los estudiantes matriculados en todos los colegios de Floridablanca, con el fin de poder complementar la información acerca de la tesis "**CREACIÓN DE UN MODELO DE EMPRESA DE CONFECCIONES CON PRODUCCIÓN MODULAR SATELITAL, APROVECHANDO LA GESTION DE UN SISTEMA ASOCIATIVO DE TRABAJO PARA UNA POBLACIÓN EN CONDICIONES SOCIALES MARGINALES UBICADA EN EL BARRIO LA CUMBRE**" que actualmente estoy realizando con el objetivo de optar el título de ingeniería Industrial en la UIS.

Gracias por la atención prestada,

  
ADRIANA MILENA TRIANA JAIMES  
Estudiante de X semestre de Ingeniería Industrial UIS

## ANEXO 7

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GERENTE	<b>ÁREA:</b> ADMINISTRATIVA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> NINGUNO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> SECRETARIA Y JEFES DE AREA	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Proponer e implementar directrices, objetivos, políticas para la planeación y gestión de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas que sean directrices de la organización.</li> <li>• Gestionar la consecución de recursos por medio de los proveedores.</li> <li>• Velar por la utilización eficiente de los recursos de la organización y por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Planear e implementar las condiciones necesarias para que la organización cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad.</li> <li>• Nombrar, promover, ascender y/o desvincular a los miembros de la organización, teniendo como referencia la estructura de cargos.</li> <li>• Diseñar modelos y metodologías para estimular y garantizar la participación de los empleados en el mejoramiento de la organización.</li> <li>• Planear y ejecutar estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales de la organización.</li> <li>• Ordenar el gasto que se genera en cualquier área de la empresa.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en ingeniería industrial o carreras afines
EXPERIENCIA	Dos años
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar personal, disposición de liderazgo y capacidad de resolver problemas de tipo laboral y comercial
RESPONSABILIDADES	Cultura organizacional, equipos de oficina
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> SECRETARIA GENERAL	<b>ÁREA:</b> ADMINISTRATIVA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Apoyar a las actividades complementarias para el manejo de la comunicación interna y externa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, Organizar, Remitir y archivar la correspondencia y todos los documentos relacionados con la Gerencia.</li> <li>• Organizar diariamente y detalladamente la Agenda del Gerente.</li> <li>• Elaborar los documentos necesarios para la comunicación de cualquier tipo para las áreas internas y agentes externos de la empresa.</li> <li>• Atender al Público y Proporcionar la información requerida.</li> <li>• Diseñar y actualizar el directorio de talleres satélites.</li> <li>• Las demás funciones que le sean asignadas por parte de su jefe inmediato.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Bachiller comercial o programas del sena
EXPERIENCIA	Ninguna
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral y capacidad de resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE MERCADEO	<b>ÁREA:</b> MERCADEO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> AUXILIAR DE VENTAS	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Ayudar a mejorar la satisfacción del cliente bajo los productos de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de marketing capturar mercados objetivos.</li> <li>• Prestar servicios de asesorías en diseño según satisfacción al cliente.</li> <li>• Participar en los planes de la gerencia para las directrices de la empresa.</li> <li>• Diseñar e implementar programas de seguimiento de satisfacción del cliente bajo el cumplimiento de calidad de producto y entregas de los mismos.</li> <li>• Gestionar y registrar los requerimientos necesarios de los empleados a su cargo.</li> <li>• Entregar informes al Jefe Financiero de los dineros recaudados en ventas.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en ingeniera industrial o ingeniería de mercados
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar personal y clientes y capacidad de resolver problemas de baja y alta complejidad.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, valores.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIAR DE VENTAS	<b>ÁREA:</b> MERCADEO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE MERCADEO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Apoyar las actividades complementarias de logística del área de mercadeo.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar los documentos de registro de diseños y requerimientos de clientes.</li> <li>• Desarrollar esporádicamente actividades de mensajero externo de la empresa.</li> <li>• Transportar el material cortado a los talleres para el respectivo siguiente proceso.</li> <li>• Hacer efectivas las entregas de producto a los clientes y hacer los registros respectivos y realizar informes de las mismas, donde se especifique las característica de la entrega.</li> <li>• Registrar y archivar las ventas realizadas bajo comprobantes y recibos de caja y entregar informes a su jefe inmediato.</li> <li>• Atender diariamente las inquietudes, quejas, pedidos y reclamos de los clientes.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Bachiller clásico, comercial.
EXPERIENCIA	Ninguno
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar clientes.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, valores
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE DE PRODUCCIÓN	<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> DISEÑADOR, COORDINADOR DE TALLERES, OPERARIOS DE CORTE Y EMPAQUE.	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Planear y gestionar los recursos que intervienen en su área.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la planeación y gestión de programación periódica de productos realizados en la empresa.</li> <li>• Investigar sobre los nuevos procesos productivos para el mejoramiento de la cadena de producción de la empresa.</li> <li>• Inspeccionar las labores de los cargos a supervisar y generar registros de las actividades de los mismos.</li> <li>• Participar en los planes de la gerencia para las directrices de la empresa.</li> <li>• Generar e implementar programas que motiven a sus subalternos para el mejoramiento de sus labores.</li> <li>• Registrar los inventarios de los productos a su responsabilidad.</li> <li>• Evaluar la calidad del producto entregado por los talleres.</li> <li>• Entregar informes acerca de la calidad, eficiencia y cumplimiento de los talleres.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en ingeniería industrial
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar personal y saber resolver problemas de baja y alta complejidad..
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, insumos, maquinaria.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DISEÑADOR Y PATRONADOR	<b>ÁREA:</b> PRODUCCION
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE PRODUCCION	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Generar los diseños adecuados para la satisfacción del cliente.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar manuales de diseño basado en otros modelos y satisfacción del cliente.</li> <li>• Investigar y realizar pruebas e informes sobre nuevos materiales para la confección de los productos.</li> <li>• Realizar el tallaje y patronaje a los clientes de la empresa.</li> <li>• Participar en el proceso productivo como un agente pasivo del mismo para un posible rediseño del producto bajo los parámetros de la producción.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en diseño de modas
EXPERIENCIA	Dos años
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, creatividad y saber resolver problemas de baja complejidad..
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, insumos.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OPERARIO DE CORTE	<b>ÁREA:</b> PRODUCCION
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE PRODUCCION	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Realizar operaciones según su capacitación en su área.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones de corte requerida por los diseños generados.</li> <li>• Tener en cuenta los estándares de calidad del producto.</li> <li>• Mantener limpio su lugar de trabajo bajo el programa de salud ocupacional.</li> <li>• Realizar informes acerca de los hechos ocurrido diariamente en su puesto de trabajo.</li> <li>• Informar sobre escrito cualquier requerimiento necesario en su puesto de trabajo.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Técnico en manejo de maquinas y herramientas
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Saber resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Insumos, herramientas de trabajo y maquinaria.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental y física.
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OPERARIO DE EMPAQUE	<b>ÁREA:</b> PRODUCCION
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE PRODUCCION	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DELCARGO: Realizar operaciones según su capacitación en su área.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones de empaque requerida para el producto terminado.</li> <li>• Tener en cuenta los estándares de calidad del producto.</li> <li>• Mantener limpio su lugar de trabajo bajo el programa de salud ocupacional.</li> <li>• Realizar informes acerca de los hechos ocurrido diariamente en su puesto de trabajo.</li> <li>• Informar sobre escrito cualquier requerimiento necesario en su puesto de trabajo.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Técnico en manejo de maquinas y herramientas
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Saber resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Insumos, herramientas de trabajo y maquinaria.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental y física.
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JEFE FINANCIERO	<b>ÁREA:</b> FINANCIERA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> AUXILIAR DE TESORERIA	

<b>NATURALEZA DEL CARGO: Planear, gestionar y controlar los recursos financieros.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar los ingresos por concepto de venta de productos por parte del área de mercadeo.</li> <li>• Custodiar y controlar los dineros recaudados.</li> <li>• Participar en los planes de la gerencia para las directrices de la empresa.</li> <li>• Llevar los estados contables de la empresa.</li> <li>• Liquidar quincenalmente la nomina de los empleados.</li> <li>• Atender cualquier inquietud que tengan los empleados respecto a su remuneración. Registrar y pagar las prestaciones sociales de los empleados.</li> <li>• Realizar diariamente los pagos a proveedores de servicios de la empresa.</li> <li>• Llevar un registro contable de los gastos, inventarios y saldos bancarios diariamente</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los pagos de los servicios públicos de la empresa.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en ingeniería industrial, contador, administrador de empresas
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar personal, saber resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, valores.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental.
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> AUXILIAR DE TESORERIA	<b>ÁREA:</b> <b>PRODUCCIÓN</b>
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE TESORERIA	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO: Apoyar las labores de planeación, gestión y control de los recursos financiero.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los estados financieros, balances, declaración de renta y demás informes y documentos requeridos por la ley y la organización.</li> <li>• Recaudar, contar, registrar todos las entradas y salidas de dinero de la caja menor diariamente.</li> <li>• Relacionar consignaciones y archivarlas en el folio.</li> <li>• Realizar informes diariamente acerca de los valores y situaciones de su puesto de trabajo.</li> <li>• Archivar y diligenciar cuentas de cobro, egresos, etc diariamente</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Bachiller comercial, técnico administrativo
EXPERIENCIA	Ninguno
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, saber resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, valores.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental.
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

## ANEXO 8

### CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA UNIPERSONAL

#### COMPARECIO:

Edgar Javier León, varón, Colombiano, mayor de edad, domiciliado y residente en esta ciudad e identificado con la cédula de ciudadanía No. 13'720.592 de Bucaramanga, estado civil soltero, y manifestó: Que mediante el presente documento y conforme a lo establecido por la Ley doscientos veintidós (222) de mil novecientos noventa y cinco (1995), Capítulo Octavo, Artículos 71 a 80, he decidido destinar una parte de mis activos líquidos para la realización de actividades mercantiles a través de una **EMPRESA UNIPERSONAL**, que se registrará por lo establecido en el Código de Comercio y en particular por las siguientes cláusulas:

**CLAUSULA PRIMERA - ESPECIE, NACIONALIDAD, DENOMINACION Y DOMICILIO:** La empresa es UNIPERSONAL; por tanto, respecto de la responsabilidad, se asimila a una sociedad de responsabilidad limitada. Su nacionalidad es colombiana y se denomina **Extreme Class E.U.**. La Empresa tendrá su domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga, pero podrá establecer sucursales o agencias en otra u otras ciudades del país o en el exterior.

#### PARÁGRAFO: DATOS DEL EMPRESARIO:

**NOMBRE:** Edgar Javier León Vargas

**DOCUMENTO DE IDENTIDAD:** CC. No. 13'720.592 expedida en Bucaramanga.

**DIRECCION:** Parque San Remo II Casa 17 Real de Minas, Bucaramanga.

**E-MAIL:** calvo001@hotmail.com.

**CLAUSULA SEGUNDA: OBJETO DE LA EMPRESA.-** El objeto principal de la empresa será: la producción, mercadeo, distribución y comercialización de atuendos para eventos especiales tanto deportivos como empresariales.

**CLAUSULA TERCERA: DURACION:** La empresa tendrá una duración de diez (10) años, los que se contarán desde la fecha de inscripción de la Escritura de Constitución en la Cámara de Comercio del domicilio principal. Sin embargo, el titular puede, mediante reforma, prolongar el término establecido o disolver extraordinariamente la empresa, antes de la expiración del término.

**CLAUSULA CUARTA: CAPITAL, CESION, CAPITAL SOCIAL:** El capital de la empresa es la suma de ..... (\$.....,oo), el cual se encuentra dividido en ..... (...) cuotas iguales de un valor nominal de .....(\$ ) cada una, el cual ha sido pagado en su totalidad a la Empresa Unipersonal de la siguiente manera:

TITULAR	No. DE CUOTAS	VALOR
1. xxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxx	\$ xxxxxxxxxxxx

2. xxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxx

\$ xxxxxxxxxxxx

**CLAUSULA QUINTA: APOORTE POSTERIOR.-** El Titular de la Empresa podrá aumentar el capital mediante la aportación de nuevos bienes o capital. Dicho aumento deberá realizarse a través de escritura pública, debidamente inscrita en la Cámara de Comercio donde se encuentre registrada la Empresa.

**CLAUSULA SEXTA: RESPONSABILIDAD DEL TITULAR.-** La responsabilidad personal del titular frente a terceros queda limitada al valor de los aportes.

**CLAUSULA SEPTIMA: CESION DE CUOTAS.-** El titular de la empresa podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas. En el segundo evento contemplado (cesión parcial), existiendo más de dos titulares frente a las cuotas de participación, se procederá a la transformación de la Empresa en la sociedad comercial que corresponda dentro de un término no superior a seis (6) meses contados a partir de la correspondiente cesión.

**CLAUSULA OCTAVA.- DIRECCION Y ADMINISTRACION.-** La dirección y administración de la Empresa corresponde a su TITULAR. Sin embargo, éste podrá delegar la administración y/o representación legal en un gerente, quien ejercerá las funciones y atribuciones que le confiere la Ley y las específicamente delegadas por el TITULAR de la empresa en el acto de nombramiento.

**CLAUSULA NOVENA: REPRESENTANTE LEGAL:** La representación legal de la Empresa estará a cargo del TITULAR, quien tiene todas las facultades administrativas y dispositivas, inherentes al cabal desarrollo del objeto empresarial. Por decisión del TITULAR, plasmada en el acto de nombramiento podrá delegar la representación legal de la empresa en el gerente, quien responderá en forma directa frente al TITULAR. Son funciones del representante legal: a) Usar la firma o razón social; b) Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la empresa y señalarles su remuneración excepto cuando se trate de aquellos que por Ley o por estos estatutos deban ser designados por el empresario. c) Presentar un informe de su gestión al empresario y el balance general de fin de ejercicio; y d) Constituir apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses de la empresa.

**CLAUSULA DECIMA: BALANCES GENERALES:** El treinta y uno (31) de Diciembre de cada año se cortarán las cuentas para hacer el inventario y el balance general, con el correspondiente detalle de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio.

**CLAUSULA DECIMA PRIMERA: LIQUIDACION DE PERDIDAS Y GANANCIAS:** Para liquidar la cuenta de pérdidas y ganancias de cada ejercicio y establecer el saldo de unas y otras, deberá previamente haberse asentado el movimiento de las cuentas de la Empresa en los Libros de Contabilidad que para tal efecto deban llevarse, registrándolos en debida forma en la Cámara de Comercio del domicilio principal.

**CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: RESERVAS Y CAPITALIZACIONES:** De las utilidades líquidas, establecidas como se indica en la cláusula anterior, se tomará por lo menos un diez por ciento (10%) para formar e incrementar la reserva legal que ascienda al cincuenta por ciento (50%) del capital de la Empresa. Cuando esta reserva llegue a dicho límite la Empresa no tendrá obligación de seguir incrementándola, pero si disminuye, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio

hasta que la reserva alcance nuevamente el monto fijado.--El TITULAR podrá constituir o incrementar reservas ocasionales con destinación especial.

**CLAUSULA DECIMA TERCERA: CAUSALES DE TERMINACION:** Son causales de terminación de la Empresa las siguientes: 1) Por voluntad del TITULAR de la Empresa. 2) Por vencimiento del término de duración previsto. 3) Por muerte del TITULAR. 4) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas. 5) Por orden de autoridad competente. 6) Por pérdidas que reduzcan el capital de la Empresa hasta en un cincuenta por ciento (50%). 7) Por la iniciación de trámite de liquidación obligatoria.

**CLAUSULA DECIMA CUARTA - LIQUIDADOR:** Hará la liquidación de la Empresa la persona quien designe el TITULAR.

**PARAGRAFO:** El liquidador gozará de los poderes suficientes definidos en el Código de Comercio los cuales pueden ser ampliados por el TITULAR, quien además tendrá todas las funciones compatibles con el estado de liquidación, especialmente la relativa a cambiar y remover libremente al liquidador y acordar con él el valor de sus servicios; aprobar la cuenta y acta final.

**CLAUSULA DECIMA QUINTA: CUENTA Y ACTA FINAL:** Una vez pagado el pasivo externo de la Empresa se preparará el acta y cuenta final de liquidación, la cual debe ir aprobada por el TITULAR.

**CLAUSULA DECIMA SEXTA: PROHIBICIONES.-** En ningún caso el TITULAR podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la Empresa, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas.

**CLAUSULA TRANSITORIA.- NOMBRAMIENTOS:** Hasta nueva designación, el Gerente de la Empresa será su TITULAR.-

Gerente: Edgar Javier León Vargas,  
Documento de Identidad: C. C. No. 13'720.592 expedida en Bucaramanga.

## ANEXO 9

### MINUTA CONTRATO DE FABRICACIÓN

Entre los suscritos a saber:....., mayor de edad, identificado con cedula de ciudadanía N°....., de....., domiciliado y residente en ....., quien para los efectos del presente contrato se denominará el ORDENANTE y ....., mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía N°....., de....., domiciliado y residente de....., quien en adelante se denominara el FABRICANTE, hemos decidido celebrar el contrato de fabricación que se rige por las cláusulas que a continuación se establecen: **PRIMERA. Objeto.-** el FABRICANTE se obliga a producir y el ORDENANTE a su vez a comprar los productos que se describen a continuación ....., **SEGUNDA. Precio.-** el ORDENANTE pagara al FABRICANTE acorde con el volumen de mercancías realmente entregados y relacionado en la respectiva factura de cobro los siguientes valores:....., **TERCERA. Pago.-** el ORDENANTE pagará al FABRICANTE los dineros que llegue a deber en razón a las entregas que efectivamente éste realice, dentro de los ....., (.....), días hábiles siguientes a la presentación de las facturas correspondientes a cada una de las entregas. **CUARTA. Entrega.-** El FABRICANTE realizará la entrega de los productos.....(.....), días después de recibir la orden producción por parte del ORDENANTE. **QUINTA. Procedimiento para la entrega.-** El FABRICANTE hará la entrega de cada pedido en la oficina del ORDENANTE, ubicadas en .....de la ciudad de .....el ORDENANTE dispondrá de .....(.....)días hábiles, contando a partir de la entrega de la mercancía para formular los reclamos que procedan debido a las diferencias que exhiba respecto de las órdenes de producción impartidas. **SEXTA. Materia prima.-** La materia prima será suministrada por ....., los desperdicios corresponden a ....., **SÉPTIMA. Duración.-** el presente contrato que consta en este escrito tiene una duración igual a ....., (o, el contrato de este escrito tiene una duración indefinida). Para determinarlo, cualquiera de las partes podrá comunicar ala otra con una anticipación mínima de .....(.....), días su intención de cesar su vinculo contractual, en tal caso, FABRICANTE Y ORDENANTE quedan obligados a cumplir con las obligaciones derivadas de las órdenes de producción diligenciadas con anterioridad al preaviso. **OCTAVA. Obligaciones del FABRICANTE.-** Son obligaciones del FABRICANTE LAS SIGUIENTE : A) Elaborar los bienes objeto de contrato según las especificaciones acordadas, que constan en el anexo que forma parte del presente contrato; b) realizar las entregas dentro del plazo acordado para tal efecto; c) mantener la exclusividad en el diseño de los bienes que se fabricarán como desarrollo de este acto jurídico. **NOVENA. Obligaciones especiales del ORDENANTE,-** Son obligaciones del ORDENANTE las siguientes a) pagar os precios dentro del plazo previsto. B) recibir los bienes que le entregue el FABRICANTE, cuando tal hecho obedezca a una orden de producción impartida conforme con los términos definidos en esta convención. **DÉCIMA. Cláusula Penal.-** Las partes acuerdan como sanción pecuniaria a cargo de la parte que incumpla una cualquiera de las obligaciones nacidas en el presente contrato y en favor de la

otra, el pago de ....., (\$.....) pesos, cantidad que será exigible sin necesidad de requerimiento, pues las partes renuncian expresamente a este requisito para constituir la mora del deudor(1). **DECIMA PRIMERA. Cláusula compromisoria.-** Toda Diferencia o controversia relativa a este contrato y a su ejecución y liquidación, se someterá a la decisión de árbitros de acuerdo con el decreto 2279 de 1989, ley 446 de 1998, decreto 1818 de 1998 y demás disposiciones complementarias, de acuerdo con las siguientes reglas: a) el tribunal será en derecho; b) el tribunal está integrado por tres árbitros, salvo que el asunto a debatir sea de menor cuantía, caso en el cual el árbitro será solo uno; c) la organización interna del tribunal se sujetará a las reglas previstas para el arbitraje institucional, es decir las siguientes: ....., d) el tribunal funcionará en la ciudad de .....; e) el término de duración de arbitraje será ....., contados desde la primera audiencia de trámite (2). En señal de conformidad las partes contratantes suscriben el presente documento en la ciudad de..... siendo los (fecha), ante dos testigos hábiles. Se extienden dos copias del mismo tenor y valor.

Ordenante \_\_\_\_\_  
Fabricante \_\_\_\_\_

## ANEXO 10

### MINUTA CONTRATO DE SUMINISTRO

Entre los suscritos a saber:.....sociedad comercial, debidamente constituida por escritura pública N° ..... de la Notaria N°..... del Circulo de ..... con domicilio en, y inscrita con el N°..... en la Cámara de Comercio de ..... y representada en este contrato por el señor ..... mayor de edad, identificado con cedula de ciudadanía N°....., de....., domiciliado y residente en ..... , quien para los efectos del presente contrato se denominará el **PROVEEDOR** y .....(nombre de la sociedad o establecimiento comercial), con domicilio en ..... representada en este documento por ..... , mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía N°....., de....., domiciliado y residente de....., quien en adelante se denominara el **CONSUMIDOR**, hemos acordado celebrar el presente contrato de suministro que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. OBJETO** - El presente contrato tiene por objeto el suministro periódico (o continuo) por parte del PROVEEDOR de..... (describir los bienes o servicios objeto del contrato) a favor del CONSUMIDOR, y a cambio de la contraprestación a que este último se obliga en la cláusula tercera del presente contrato.

**SEGUNDA. OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR** - Constituyen obligaciones del PROVEEDOR: 1. Suministrar al CONSUMIDOR y cualquier otro producto del PROVEEDOR que acuerden por escrito las partes, y con los plazos de entrega que tiene o tenga establecido el PROVEEDOR<sup>60</sup>. 2. Conceder al CONSUMIDOR un descuento del ..... %(.....) sobre el precio de la mercancía, según las listas oficiales de precios del PROVEEDOR<sup>61</sup>. 3. Conceder al consumidor un descuento adicional del ..... %(.....) por el pago dentro de los 30 días siguientes a la fecha de la factura. 4. Conceder al CONSUMIDOR dos meses del calendario para el pago, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses en dicho lapso. 5. Fijar una cuantía mínima de cada pedido la suma de .....(\$.....) (esta suma podrá ser modificada por el PROVEEDOR, en cualquier momento, mediante la sola notificación por escrito al COMPRADOR). 6. Otorgar, a exclusivo criterio del PROVEEDOR un cupo de crédito al CONSUMIDOR, señalando un límite máximo para sus pedidos. 7. Entrenar a los vendedores del CONSUMIDOR mediante explicaciones de un empleado del PROVEEDOR. 8. Entregar en

---

<sup>60</sup> La concesión puede o no consistir en la transferencia de bienes para su reventa, razón por la cual resulta conveniente especificar bajo cual modalidad o modalidades se realiza tal operación.

<sup>61</sup> Debe estipularse claramente cual será el precio de venta al público de los bienes que se entregan en concesión, entre otras razones, por cuanto de allí se desprende la contraprestación que recibirá el concesionario.

préstamo de uso, con devolución inmediata a personal autorizado del PROVEEDOR, al vencer o darse por terminado el presente contrato, un aviso que se instalará en sitio adecuado del establecimiento del COMPRADOR. 9. Poner a disposición del CONSUMIDOR varias calcomanías de sus productos, para ser fijadas en sitios adecuados del establecimiento comercial del CONSUMIDOR. 10. Entregar al CONSUMIDOR material publicitario y catálogos en la cantidad adecuada. 11. A juicio del PROVEEDOR, entregar al CONSUMIDOR muestrarios periódicamente serán actualizados. 12. Asumir el valor de los fletes, empaques y seguros de la mercancía que se despache dentro de las condiciones de este contrato.

**TERCERA. OBLIGACIONES DEL CONSUMIDOR** - Constituyen obligaciones a cargo del CONSUMIDOR las siguientes: 1. El CONSUMIDOR se obliga a adquirir los productos suministrados por el PROVEEDOR a fin de revenderlos, sujetándose a los precios y condiciones fijadas por el PROVEEDOR para la venta al público. 2. Pagar de contado el pedido inicial<sup>62</sup>. 3. El CONSUMIDOR se obliga a firmar las facturas.

**CUARTA. VALOR DEL CONTRATO:** El valor del presente contrato de suministro tendrá un valor de ..... (\$.....) moneda corriente, incluido el IVA a que hubiere lugar de acuerdo con las disposiciones tributarias aplicables. En la suma anteriormente citada se encuentra incluido el valor por concepto de gastos de transporte de los productos hasta el sitio de entrega de los mismos.

**QUINTA. FORMA DE PAGO:** EL CONSUMIDOR cancelará al PROVEEDOR el valor total del contrato, Contra entrega de los suministros, previa presentación por parte del PROVEEDOR, de las garantías exigidas y presentación de las respectivas facturas cobro e ingreso.

**PARÁGRAFO:** Para el pago al PROVEEDOR se requiere Certificado de Conformidad por parte de quien ejerce la supervisión o vigilancia del contrato.

**SEXTA. PLAZO DEL CONTRATO:** Las partes han acordado como plazo de este contrato el termino de \_\_\_\_\_ calendario contado a partir de la fecha de la suscripción del Acta de Iniciación de Labores.

**SÉPTIMA. LUGAR DE LA ENTREGA DE LOS ELEMENTOS:** Para los efectos legales a que hubiere lugar, se entenderá que el sitio de entrega de los elementos objeto del contrato, el C.C.C. III etapa int. 100 Ofic. 601 Bucaramanga. Para efectos de notificaciones y comunicaciones, la dirección de EL PROVEEDOR será la mencionada anteriormente.

**OCTAVA. SUPERVISIÓN O VIGILANCIA:** La supervisión de este contrato estará a cargo de EL PROVEEDOR, el cual velará por el estricto cumplimiento del objeto contratado, y expedirá las certificaciones requeridas.

---

<sup>62</sup> Hay absoluta libertad para pactar la remuneración del concesionario, pero usualmente corresponde a un porcentaje del precio de venta al público. Ocasionalmente se pacta también a partir de un valor determinado por unidad o producto vendido.

**NOVENA. MULTAS:** En el evento que EL PROVEEDOR incurra en mora o incumplimiento parcial de las obligaciones pactadas en el presente contrato, sin perjuicio de la declaratoria de caducidad, EL CONSUMIDOR podrá imponerle multas sucesivas diarias hasta por un dos por ciento (1%) del valor del contrato, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones contempladas en las cláusulas precedentes. EL CONSUMIDOR hará efectiva las multas impuestas, descontando su valor de las cuentas pendientes de pago a favor del PROVEEDOR y si ello no fuere posible se pagará con la suma asegurada en la póliza de cumplimiento.

**DECIMA. GARANTÍA:** Para garantizar el cumplimiento del contrato, la buena calidad de los productos y el pago de la pena pecuniaria y multas impuestas al PROVEEDOR, éste otorgará a favor de EL CONSUMIDOR, fuera de las garantías ofrecidas en la propuesta presentada, una póliza de garantía única que ampare el cumplimiento y calidad de lo contratado expedida por una compañía de seguros legalmente autorizada en Colombia o garantía bancaria, la cual deberá ser aceptada por EL CONSUMIDOR, por una cuantía equivalente a un diez por ciento (10%) del valor del contrato, por el término de éste y cuatro (4) meses más.

**PARAGRAFO:** Para los efectos de la presente cláusula, los términos y cuantías de los amparos cubiertos por la garantía única serán los siguientes: 1. El valor del amparo de cumplimiento será del 15% del monto del contrato y con una vigencia igual a la del contrato y tres meses más. 2. El valor del amparo de Calidad del suministro será equivalente al 15% del valor total del Contrato, incluidas las adiciones, con una vigencia igual a la del Contrato y tres (3) meses más.

**DECIMA PRIMERA. TERMINACIÓN DEL CONTRATO:** El presente contrato terminará: 1. Por llegar el plazo previsto en el presente contrato. 2. Por ceder o traspasar el presente contrato sin autorización escrita de EL CONSUMIDOR. 3. Por fuerza mayor o caso fortuito. 4. Por mutuo acuerdo escrito de las partes, en cualquier momento, dejando por escrito la justificación que se tiene para esto.

**DECIMA SEGUNDA. SUSPENSION DE LA EJECUCION DEL CONTRATO:** Las partes podrán suspender temporalmente la ejecución del contrato por circunstancias de fuerza mayor o de caso fortuito, mediante la suscripción de un acta en la que conste tal evento. Para efectos del plazo extintivo no se computará el tiempo de la suspensión.

**DECIMA TERCERA. CADUCIDAD:** EL CONSUMIDOR se reserva la facultad de declarar la caducidad administrativa de este contrato cuando EL PROVEEDOR incumpla con alguna de las obligaciones que en virtud de éste asume.

**DECIMA CUARTA. LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO:** El presente contrato será liquidado antes de \_\_\_\_\_. Será liquidado por EL CONSUMIDOR y el PROVEEDOR con la aprobación del SUPERVISOR. Se

elaborará acta de liquidación firmada por las partes en la cual dejen constancia del valor total del contrato, de ajustes, prorrogas pactadas, además del cumplimiento a satisfacción del objeto contratado.

**PARAGRAFO:** Las partes establecen de común acuerdo que cualquiera de ellas podrá dar por terminado el presente contrato sin contraprestación alguna, informando por escrito a la otra parte, con una antelación de quince (15) días calendario, su voluntad de terminación del mismo, entendiéndose con esta simple comunicación que el contrato ha terminado y procediéndose en la fecha prevista a la liquidación correspondiente si a ello hubiere lugar.

**DECIMA QUINTA. INEXISTENCIA DE RELACIÓN LABORAL:** La celebración de este contrato no genera ni supone la existencia de relación laboral entre EL CONSUMIDOR, EL PROVEEDOR ni el personal que éste vincule para la ejecución del presente contrato; en consecuencia, EL PROVEEDOR tiene derecho únicamente al pago de los emolumentos expresamente convenidos.

**DECIMA SEXTA. CESIÓN DEL CONTRATO:** El PROVEEDOR no podrá ceder o traspasar en todo o en parte el presente contrato a persona natural o jurídica y a ningún título, sin permiso escrito de EL CONSUMIDOR.

**DECIMA SÉPTIMA. DOMICILIO CONTRACTUAL:** Para todos los efectos legales del presente contrato, se fija como domicilio la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander.

CONSUMIDOR

PROVEE

## ANEXO 11



ALCALDIA DE BUCARAMANGA

Bucaramanga, Mayo de 2004

### UNIDAD DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN (U.A.O.)

#### CERTIFICA

Que la señorita **ADRIANA MILENA TRIANA JAIMES**, identificada con cédula 63.531.611 de Bucaramanga, realizó la labor de observación y análisis situacional al taller de ensamble de confecciones adscrito a esta dependencia y conformado por población vulnerable del sector.

Gracias por su atención prestada.

Cordialmente,

**OLIVA GARZÓN RAMÍREZ**

Coordinadora Centro de Atención Desplazados

En **Bucaramanga**  
Mañana es **Hoy**

Calle 35 No.10-43 Conmutador: 6337000 Fax:(97) 6521777 Bucaramanga  
Web site: [www.bucaramanga.com/alcaldia](http://www.bucaramanga.com/alcaldia) E-mail: [prensalcaldiabu@yahoo.es](mailto:prensalcaldiabu@yahoo.es)

## ANEXO 12

### ENTREVISTA FORMATO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOCIOECONÓMICOS

**OBJETIVO:** Identificar las características de las familias que conforman el sistema productivo.

**FAMILIA:** \_\_\_\_\_

¿Cuántos miembros viven actualmente en el hogar?

Nombre a los miembros que la conforman, su edad y su nivel de escolaridad.

NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	LUGAR EN LA FAMILIA

¿Lugar de origen de la familia? (ciudad y departamento)

¿Quién esta en la cabeza del Hogar? (Quien provee el sustento familiar)

Padre ____      Madre ____      Familiar ____      Otro, ¿Cuál? _____
---

¿Ha sufrido desplazamiento?

SÍ ____
NO ____      (Si su respuesta es <b>NO</b> , pasar a la pregunta 8)

¿Cuántas veces ha migrado?

¿Porqué? _____

De donde proviene que servicios poseía:

SERVICIOS	SI	NO
Casa propia		
Trabajo estable		
Seguridad social		
Accesos a servicios de educación		
Otros, Cuáles? _____		

--

De la siguiente lista, ¿Cuales son las necesidades inmediatas que requiere solución para su familia?

NECESIDAD	PRIORIDAD
Alimento	
Vivienda	
Trabajo	
Atención de Salud	
Educación	
Servicios Funerarios y Públicos	
Apoyo y Orientación Espiritual	

¿Ha recibido alguna vez capacitaciones técnicas o vocacionales?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

(Si su respuesta es **NO**, pasar a la pregunta 11).

Clase de capacitación obtenidas	Lugar donde se capacitó	Año en el cual se capacitó

¿Quiénes del miembro del hogar trabaja?

NOMBRE	TRABAJO QUE REALIZA

¿En promedio, cuantas horas trabaja usted al día?

--

¿Cuánto es el Ingreso mensual Promedio de su familia?

--

¿En que distribuye sus ingresos, o cuales son los gastos que posee actualmente?

GASTOS	PRIORIDAD
Arriendo	
Servicios Públicos	
Educación de los hijos	
Alimentación	
Pago de deudas	
Otros, ¿Cuales? _____	

¿Cuánto tiempo lleva viviendo en la CUMBRE?

--

¿Viven con otras familias en su hogar?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Son propietarios de la vivienda donde vive actualmente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_

<b>¿Qué clase de comportamientos antisociales se ven en la zona donde vive?</b>
Robo Crímenes Prostitución Otro, ¿Cuál? _____ Ninguno

<b>¿Tiene seguridad social?</b>
SI _____, ¿Cuál? _____ NO _____

<b>Observaciones complementarias de la familia. (Tales como ORDEN, LIMPIEZA, FACTORES CONTAMINANTES, OTROS.)</b>

<b>Preguntas improvisadas para una profunda comprensión de la familia</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>

## ANEXO 13

### SESIÓN DE GRUPO

**OBJETIVO:** Identificar las necesidades grupales de las personas que posiblemente aplicaran dentro del modelo propuesto en el proyecto.

**LUGAR:** Salón Comunal LA CUMBRE

**NUMERO DE PERSONAS:** 20 PERSONAS

**NUMERO DE COORDINADORES:** 2 COORDINADORES

**DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:** La sesión de grupo contiene una actividad lúdica de conocimiento de grupo donde se presentará a los coordinadores y participantes.

#### PRIMERA SESION

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Conocer la interrelación de las personas y valores grupales.

#### PREGUNTAS

- ¿De donde provienen?
- ¿Cuál es el estado civil?
- ¿Cuántos hijos tienen?
- ¿Tienen hijos estudiando o trabajando?
- ¿Cómo siente la educación de sus hijos?
- ¿La relación de pareja es importante para el desarrollo personal?
- ¿Qué tan importante ha sido en sus vidas su pareja?
- ¿Creen en Dios?
- ¿Cómo se sienten en Bucaramanga?
- ¿Han ido a otras ciudades?
- ¿Qué piensan del lugar donde están viviendo?
- ¿En quien confían cuando tienen un problema?
- ¿Qué piensa de las actividades malsanas como pandillismo, vandalismo, robo, prostitución, etc.?
- ¿Conocen personas que viven o vivieron las experiencias anteriores y que piensan de esas personas?

#### SEGUNDA SESION

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Conocer las competencias y las capacidades grupales.

#### PREGUNTAS

- ¿Qué les gusta hacer?
- ¿En el tiempo libre, que hacen con sus familias?
- ¿Qué trabajos han realizado en su vida?

- ¿Cómo han sido las condiciones de sus trabajos anteriores?
- ¿Qué experiencias han tenido con sus trabajos anteriores?
- ¿Han sido capacitadas en algo?
- ¿Qué profesión tienen?
- ¿Poseen instrumentos propios de trabajo?
- ¿Les preocupa que esos instrumentos se les dañen?
- ¿Cómo ven su familia, el trabajo que ha realizado?
- ¿Sienten que lo que hacen, lo realizan adecuadamente y con gusto?
- ¿El trabajo los hace sentir a gusto con su personalidad?
- ¿Le gusta trabajar en grupo o individualmente?
- ¿Que tipo de actitudes y aptitudes tienen las personas con las cuales les gusta trabajar?
- ¿Cuándo se siente que trabaja mal, prefiere no trabajar?
- ¿Alguna vez ha sentido a su trabajo como un refugio cuando se siente mal?
- ¿Qué siente cuándo recibe el dinero por su trabajo?
- ¿Cuáles son los gastos prioritarios en su familia?
- ¿Gasta parte de ese dinero para sus propios gustos?

### **TERCERA SESION**

**OBJETIVO ESPECIFICO:** Conocer las expectativas de desarrollo grupales.

#### **PREGUNTAS**

- ¿En que les gustaría ser capacitadas?
- ¿Le gustaría trabajar independientemente?
- Si tuviera la oportunidad de trabajar en una empresa, ¿Cómo le gustaría que fuera el ambiente laboral?
- ¿En que quiere trabajar?
- ¿Qué espera del trabajo que realiza actualmente?
- ¿A que horas del día le gusta trabajar mas?
- ¿Cómo serían las condiciones suficientes para realizar su trabajo?
- ¿Qué aspiraciones personales tiene?
- ¿Qué aspiraciones tiene para su familia?
- ¿Qué desea para sus hijos?

## ANEXO 14

### DECRETO NÚMERO 1100 DE 1992 ( Julio 1° )

Por el cual se reglamente la Ley 10 de 1991

El presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución política y el artículo 24 de la ley 10 de 1991

DECRETA:

ARTICULO 1o. **ALCANCE.** Se entiende por producción de bienes básicos de consumo familiar, el proceso de aplicación del trabajo en la transformación de los recursos naturales, insumos, productos semielaborados y en elaboración, en cualquier rama de la actividad económica, para generar bienes destinados a la satisfacción de las necesidades del núcleo familiar o individual.

Por servicio se entiende toda actividad humana manual, técnica, tecnológica, profesional y científica encaminada a la producción, comercialización y distribución de los bienes de consumo familiar y a la prestación del esfuerzo individual o asociativo para facilitar el bienestar de la sociedad.

ARTÍCULO 2o. **NÚMERO DE SOCIOS.** Las Empresas Asociativas de Trabajo se integrarán con un número no inferior a tres (3) miembros y no mayor de diez (10) asociados con la producción de bienes. Cuando se trate de empresas de servicios, el número máximo será de veinte (20), que estarán representados en dichas empresas, de acuerdo con el monto de su aporte laboral y adicionalmente en especie o bienes.

ARTÍCULO 3o. **RAZÓN SOCIAL.** La razón social deberá ir acompañada de la denominación de "Empresa Asociativa de Trabajo", la cual es exclusiva de este tipo de empresas.

ARTÍCULO 4o. **PERSONERÍA JURÍDICA.** Toda Empresa Asociativa de Trabajo deberá inscribirse en la Cámara de Comercio de su domicilio. Al efecto, deberá acreditar los requerimientos señalados en la ley 10 de 1.991, a partir de esta inscripción tendrá personería jurídica.

ARTÍCULO 5o. **REGISTRO.** La personería jurídica de la Empresa Asociativa de Trabajo será registrada en el Ministerio de Trabajo y Seguridad social, Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, con la presentación del certificado de existencia y representación expedido por la Cámara de Comercio y copias auténticas del acta de constitución y de los estatutos.

El número de la personería jurídica será el mismo de la inscripción en la Cámara de Comercio.

PARÁGRAFO. Las dependencias del ministerio de Trabajo y seguridad Social podrán recibir la documentación relacionada con las solicitudes de registro de las Empresas Asociativas de Trabajo, previo cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 5o de la Ley 10 de 1.991, y remitirla dentro de los dos(2) días hábiles siguientes a la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal para efectos de registro control y vigilancia.

ARTÍCULO 6o **APORTES.** En las Empresas Asociativas de Trabajo, los aportes que se llevarán en registro separado para cada asociado, pueden ser:

**a) Laborales.** Serán constituidos por la fuerza de trabajo personal, actitudes y experiencia, que serán evaluadas semestralmente y aprobadas por la Junta de Asociados, por mayoría absoluta. Para la evaluación se asignará a cada uno de los factores el valor correspondiente, representado en cuotas.

Ningún asociado podrá tener más del (40%) de los aportes laborales.

El Ministerio de Trabajo podrá solicitar a la Empresa Asociativa de Trabajo, revaluar los aportes cuando estos hallan sido sobrevalorados.

Para efecto, podrá solicitar la intervención de peritos expertos en la respectiva.

**b) Laborales adicionales.** Están constituidas por la tecnología, propiedad intelectual o industrial registrada a nombre del aportante.

Estos aportes no podrán exceder del veinticinco por ciento (25%) del total de los aportes de carácter laboral;

**c) En activos.** Están constituidos por los bienes muebles o inmuebles que los miembros aporten a la empresa asociativa. Estos activos deben ser diferentes de aquellos entregados en arrendamiento;

**d) En dinero.** Los asociados podrán hacer aportes en dinero, cuyo registro se llevará en cuenta especial para cada asociado.

Las condiciones de los aportes en dinero se establecerán en los estatutos que aprueba la Junta de asociados y serán utilizados preferentemente para capital de trabajo de la Empresa Asociativa de Trabajo.

**ARTICULO 7o. ARRENDAMIENTO DE BIENES.** Los asociados podrán dar a la Empresa Asociativa de Trabajo, a título de arrendamiento, bienes muebles o inmuebles en las condiciones establecidas en contrato comercial escrito, el cual debe ser aprobado por la junta de asociados y especificar los bienes, forma de uso, término, valor y condiciones de pago.

**ARTÍCULO 8o. RESERVAS.** Las empresas asociativas de trabajo elaboran a 31 de diciembre de cada año el estado de ingresos y gastos y el balance general. Del excedente líquido se constituirán, sin perjuicio de otras reservas acordadas, las siguientes reservas mínimas:

**a)** Reserva del veinte por ciento (20%) con destino a preservar la estabilidad económica de la empresa. Este porcentaje deberá apropiarse en cada ejercicio hasta completar una reserva equivalente al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

**b)** Cuando la empresa de trabajo asociativo establezca reserva para la seguridad social de los asociados, esta no podrá ser superior al 10% de las utilidades líquidas del respectivo ejercicio.

**PARÁGRAFO.** Si durante el primer ejercicio se registran pérdidas operacionales, éstas se castigarán contra la reserva mencionada en el literal a) de este artículo; y en el ejercicio siguiente, antes de efectuar la distribución del excedente líquido, la reserva disminuida deberá ser incrementada hasta recuperar el monto de la pérdida ocurrida en el precedente.

**ARTÍCULO 9o. UTILIDAD LÍQUIDA.** El excedente líquido a distribuir entre los asociados en proporción a sus aportes, está conformado por la diferencia entre el valor de las ventas y los costos respectivos, menos el valor de los impuestos, contribuciones de seguridad social,

intereses, gastos de administración, contribuciones a los organismos de segundo grado a que esté afiliada la empresa y las reservas.

ARTÍCULO 10o. **DISOLUCIÓN.** Son causales de disolución de las Empresas Asociativas de Trabajo:

- a) Las previstas en el artículo 18 de la Ley 10 de 1.991;
- b) Las contempladas en el artículo 218 del Código de Comercio.

ARTÍCULO 11. **LIQUIDACIÓN.** Disuelta la Empresa Asociativa de Trabajo, se hará un inventario detallado de los activos, pasivos y patrimonio y se elaborará un balance general. Luego se procederá en primer lugar al pago de los pasivos, en segundo término se destinará la partida o partidas necesarias para cubrir los gastos de liquidación, el remanente, si lo hubiere, se distribuirá entre los asociados en proporción a sus aportes.

PARÁGRAFO 1o. El monto representado en auxilios y donaciones deberá ser entregado al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 10 de 1,991.

PARÁGRAFO 2o. Copia del acta de liquidación debidamente aprobada, se registrará en la Cámara de Comercio del domicilio social.

ARTÍCULO 12. **RÉGIMEN TRIBUTARIO.** Las Empresas Asociativas de Trabajo, legalmente constituidas que cumplan las exigencias de las disposiciones tributarias y demás normas a que se refiere el presente Decreto, estarán exentas de los impuestos de renta y complementarios.

Igualmente estarán exentas de los mismos impuestos:

**a) Participaciones.** El cincuenta por ciento (50%) del valor de las participaciones de los asociados, provenientes de los aportes laborales y los aportes laborales adicionales, sin perjuicio de que se apliquen normas generales de carácter tributario más favorables;

**b) Arrendamientos.** El treinta y cinco por ciento (35%) del valor de los cánones de los bienes dados en arrendamiento.

ARTÍCULO 13. **AVANCES.** Cuando de conformidad con sus estatutos, la Empresa Asociativa de Trabajo, realice avances en dinero o especie a sus miembros, los cuales serán determinados por la Junta de Asociados, deberán deducirse de las participaciones correspondientes a cada asociado a la fecha del cierre del ejercicio, las sumas entregadas en esta calidad.

ARTÍCULO 14. **NOMBRAMIENTOS Y REFORMAS.** Todo nombramiento y reforma de estatutos de la empresa asociativa de trabajo, deben ser registrados en la Cámara de Comercio del domicilio social.

ARTÍCULO 15. **RESPONSABILIDAD.** De acuerdo con lo previsto en el artículo 4o. de la Ley 10 de 1,991, en materia de responsabilidad se aplicarán las normas de sociedades de personas previstas en el Código de Comercio.

ARTÍCULO 16. **CAPACITACIÓN.** El servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, dará capacitación, asistencia técnica u consultoría en aspectos organizativos de gestión empresarial y tecnología, para el efecto, adelantará entre otras las siguientes actividades:

1a. Adaptar y transferir los avances tecnológicos apropiados al medio en que se desarrollan las Empresas Asociativas de Trabajo, mediante acción coordinada con las entidades públicas y privadas.

2a. Diseñar y desarrollar los programas de capacitación informática aplicada, que respondan a las necesidades de estas unidades de producción.

3a. Participar en las actualizaciones de sistema de mercadeo de bienes y servicios de que trata el artículo 21 del presente Decreto.

4a. Garantizar el acceso de las Empresas Asociativas de Trabajo a los talleres, laboratorios, centros de trabajo tecnológico, centros de documentación, bibliotecas y demás infraestructura institucional para facilitar la solución oportuna de los problemas tecnológicos relacionados con las actividades de formación profesional.

5a. Asesorar a las Empresas Asociativas de Trabajo en la contratación con empresas a nivel formal.

6a. Formular proyectos para la reclasificación de mano de obra que comprenda los subsectores económicos reestructurados por el programa de formación económica.

7a. Coordinar acciones con la División de Gestión de Empleo del SENA, que permitan promocionar la formación y consolidación de las Empresas Asociativas de Trabajo.

8a. Promover y orientar la utilización racional de los recursos de las Empresas Asociativas de Trabajo.

PARÁGRAFO. Se entiende por:

**Capacitación.** El conjunto de actividades orientadas a entregar conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y estimular actividades positivas en los socios de las Empresas Asociativas de trabajo o bien, en personas interesadas en constituir una de estas organizaciones económicas.

**Asesoría.** Las acciones orientadas a facilitar la aplicación de conceptos, procesos, mecanismos e instrumentos socioempresariales mediante el acompañamiento a los asociados en sus puestos de trabajo.

**Asistencia técnica.** Las actividades dirigidas a solucionar problemas durante el proceso de gestación o de producción.

ARTÍCULO 17. **PLAN OPERATIVO.** Para los efectos de capacitación, asesoría, asistencia técnica y consultoría, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, presentará anualmente un plan operativo de apoyo a las empresas Asociativas de Trabajo, lo mismo que informes de evaluación y seguimiento anual al Ministerio de Trabajo y seguridad Social.

ARTÍCULO 18. **APOYO EN CAPACITACIÓN POR OTRAS ENTIDADES.** Sin perjuicio de la capacitación que prestará el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, ésta podrá ser ofrecida por organismos no gubernamentales, fundaciones, universidades y otros centros de formación o educativos.

Para efectos de desarrollar una actividad coordinada en materia de capacitación, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social integrará comités con la participación del SENA y las referidas instituciones, que contribuirán a la formación, creación y fortalecimiento de las Empresas Asociativas de Trabajo.

**ARTÍCULO 19. PROMOCIÓN.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación con entidades y organismos públicos y privados, apoyará y promoverá el desarrollo de Empresas Asociativas de Trabajo.

**ARTÍCULO 20. CRÉDITO Y FINANCIACIÓN.** De conformidad con el artículo 22 de la Ley 10 de 1.991, las Empresas Asociativas de Trabajo tendrán derecho a participar en la línea de crédito, BID, que para el apoyo de formas asociativas de producción y/o servicios, coordina el Departamento Nacional de Planeación, a través del plan nacional de desarrollo de la microempresa.

Para tal efecto, el Departamento Nacional de Planeación, determinará las condiciones, plazos y cuantías de los créditos asignados a las Empresas Asociativas de Trabajo.

**PARÁGRAFO.** Sin perjuicio de lo estipulado en el párrafo precedente, las entidades oficiales de crédito podrán facilitar el acceso de estas empresas a las líneas de crédito y financiación que se creen para tal fin.

**ARTÍCULO 21. SISTEMA DE INFORMACIÓN.** El ministerio de Trabajo y Seguridad social, por medio de la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, creará un sistema de información sobre el mercado de bienes y servicios de que trata el artículo 1o del presente decreto, formalizando acciones con entidades competes que puedan aportar información básica para apoyar el objetivo de las Empresas Asociativas de Trabajo.

**ARTÍCULO 22. VIGILANCIA Y CONTROL.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, representado en la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, a través de las Direcciones Regionales de Trabajo y seguridad Social, vigilará que las Empresas Asociativas de Trabajo cumplan con las disposiciones de la Ley 10 de 1,991, las normas del presente decreto y los respectivos estatutos.

**ARTÍCULO 23. PROHIBICIONES.** Además de las señaladas en la Ley 10 de 1.991 y los respectivos estatutos, las Empresas Asociativas de Trabajo no podrán:

- a) Realizar actividades diferentes de las de su objeto social;
- b) Ejercer funciones de intermediación o de empleador;
- c) Dejar de establecer las reservas previstas por la junta directiva y el artículo 8o; Literales a) y b) del presente decreto.

**PARÁGRAFO.** La función de intermediación descrita en el artículo 26 de la Ley 10 de 1,991 y en el literal b) del presente artículo, hace referencia a la intermediación laboral o de empleo, entendiendo por ésta la función de vínculo entre empleador y trabajador; ejercida por un tercero para la obtención de un puesto de trabajo.

**ARTÍCULO 24. SANCIONES.** El cumplimiento a lo estipulado en los literales a) y b) del artículo anterior, dará lugar a que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a través de la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal solicite a la Cámara de Comercio del domicilio, la cancelación de la inscripción en el respectivo registro, previa disolución que ordenará el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mediante acto administrativo en el cual se indicará un plazo no inferior a dos (2) meses, contados a partir de la ejecutoria de la providencia, para

efectuar la correspondiente liquidación, acto contra el cual procederán los recursos previstos en el artículo 50 del Código Contencioso Administrativo.

**ARTÍCULO 25. APLICACIÓN DE LAS SANCIONES.** Las sanciones a que haya lugar, serán impuestas por la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal, a través de las Divisiones o Secciones de Inspección y Vigilancia de las Direcciones Regionales de Trabajo y Seguridad Social, mediante resolución motivada contra la cual proceden los recursos previstos en el Decreto 01 de 1.984 ( Código Contencioso Administrativo).

Ejecutoriadas las sanciones se comunicará a la Cámara de Comercio del respectivo domicilio y a los organismos de crédito, para lo cual enviará copia del acto mediante el cual se impuso la sanción.

**ARTÍCULO 26. VIGENCIA.** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Santafé de Bogotá D. C. el 1o. de julio de 1,992.  
CESAR GAVIRIA TRUJILLO.

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,  
Rudolf Hommes Rodríguez.

El Ministro de Trabajo y Seguridad Social,  
Francisco Posada de la Peña.

## ANEXO 15

### LEY 10 DE 1991

Por lo cual se regulan las Empresas Asociativas de Trabajo.  
El Congreso de la República de Colombia

#### DECRETA

#### CAPITULO 1

##### Régimen Asociativo

**ARTICULO 1o.** Las Empresas Asociativas de Trabajo serán organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**ARTICULO 2o.** Las Empresas reguladas por esta ley, y que se constituyan con arreglo a sus disposiciones, serán las únicas autorizadas para usar la denominación de Empresas Asociativas de Trabajo y para acogerse a los beneficios otorgados por éstas.

**ARTICULO 3o.** Las Empresas Asociativas de Trabajo tendrán como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros.

**ARTICULO 4o.** Los aportes de carácter laboral que haga cada uno de los asociados serán evaluados por la Junta de Asociados por períodos semestrales, asignando una calificación al desempeño y a la dedicación.

En el caso de que haya aportes adicionales en tecnología o destreza, la calificación se hará teniendo en cuenta su significado para la productividad de la empresa.

La redistribución de éstos aportes adicionales, en ningún caso podrá ser superior a la cuarta parte de lo que se asigne a la totalidad de los aportes de carácter laboral.

Los asociados tienen una relación de carácter típicamente comercial con las Empresas Asociativas de Trabajo. Por tanto, los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo, sino por las normas del Derecho Comercial.

**ARTICULO 5o.** La Personería Jurídica de las Empresas Asociativas será reconocida desde su inscripción en la Cámara de Comercio, siempre que se acredite el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) Presentación del acta de constitución.
- b) Adopción de los estatutos

c) Que la empresa asociativa sea integrada por un número no inferior a tres (3) miembros fundadores.

**PARÁGRAFO.** El Director Provisional, designado por los miembros de la empresa, tendrá a su cargo la presentación de la solicitud de reconocimiento de la personería jurídica.

## **CAPITULO II**

### **De la Dirección**

**ARTICULO 6o** La Junta de Asociados será la suprema autoridad de la Empresa Asociativa de Trabajo. Sus resoluciones serán obligatorias para los miembros, siempre que se adopten de conformidad con los estatutos y normas reglamentarias.

La Junta de Asociados deberá reunirse por lo menos una vez cada sesenta días en la fecha, hora y lugar que determine la Dirección de la empresa con el fin de revisar las actividades desarrolladas y diseñar los objetivos a alcanzar durante el siguiente período.

**ARTICULO 7o.** Serán miembros de la Junta de Asociados los fundadores y los que ingresen posteriormente debidamente registrados en el registro de miembros.

En el caso de existir las dos clases de asociados, de aportes laborales y laborales adicionales, ambas estarán representadas proporcionalmente a sus aportes, en los órganos administradores de la Empresa Asociativa de Trabajo.

**ARTICULO 8o.** La Junta de Asociados tendrá las siguientes funciones:

- a) Elegir al Director de la empresa de acuerdo con lo señalado en los estatutos;
- b) Determinar los planes y operaciones de la empresa asociativa;
- c) Estudiar, modificar, aprobar o improbar los estados económicos financieros de la empresa;
- d) Determinar la constitución de reservas para preservar la empresa;
- e) Reformar los estatutos cuando sea necesario;
- f) Elegir un tesorero de la empresa;
- g) Vigilar el cumplimiento de las funciones del Director de la empresa;
- h) Evaluar los aportes de los miembros y determinar su remuneración al momento ingreso, retiro y efectuarse las revisiones previstas en el artículo cuarto de la presente ley;
- j) Decidir la aceptación y el retiro de los miembros.

**ARTICULO 9o** Por regla general el quórum deliberatorio se integrará con la presencia de la mayoría de los socios, pero las decisiones sólo se tomarán por la mayoría de los votos de la empresa.

**ARTICULO 10o.** El Director Ejecutivo será el representante legal de la empresa y tendrá a su cargo las funciones que en los estatutos determine la Junta de Asociados.

### **CAPITULO III**

#### **Del Patrimonio y las utilidades**

**ARTICULO 11o.** El patrimonio de las empresas asociativas de trabajo estará compuesto de la siguiente forma:

a) Las reservas que se constituyan a fin de preservar la estabilidad económica de la empresa.

b) Los auxilios y donaciones recibidos.

**PARÁGRAFO** En los casos de liquidación de las empresas asociativas, la parte del patrimonio que esté constituido por auxilios y donaciones, deberá revertir al Estado a través del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

**ARTICULO 12o.** El producido neto, es decir, la diferencia entre el valor de venta de la producción y el costo de los insumos materiales, deberá distribuirse entre todos los asociados en proporción a su aporte, previa deducción del pago de impuestos, contribuciones de seguridad social, intereses arrendamientos, reservas que ordenen los estatutos y contribuciones a las organizaciones de segundo grado a que se encuentre afiliada, en los períodos en que estatutariamente se determine.

**ARTICULO 13o.** Cualquiera de los miembros de una Empresa Asociativa de Trabajo podrá colocar activos, bienes o equipos en préstamo o arrendamiento a la misma, en las condiciones que determine el Gobierno Nacional.

### **CAPITULO IV**

#### **Régimen tributario y de crédito**

**ARTICULO 14o.** Las utilidades de los miembros de una Empresa Asociativa de Trabajo, provenientes de sus aportes laborales adicionales, estarán exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción igual al 50% sin perjuicio de que se apliquen normas generales de carácter tributario más favorables.

**ARTICULO 15o.** Los rendimientos e ingresos de los miembros de una Empresa Asociativa de Trabajo por conceptos de que trata el artículo 13 de esta ley, estarán exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción del 35% sin perjuicio de que se apliquen normas generales de carácter tributario más favorables.

**ARTICULO 16o.** Las Empresas Asociativas de Trabajo estarán exentas de los impuestos de renta y complementarios y de patrimonio.

**ARTICULO. 17o** Las Empresas Asociativas de Trabajo que desarrollan su actividad en sectores de interés preferente por el Ministerio de Hacienda, podrán tener acceso a las líneas de crédito que determine ese mismo ministerio.

### **CAPITULO V**

## **Disposiciones varias**

**ARTICULO 18o.** Las Empresas Asociativas de Trabajo de disolverán por sentencia judicial o por reducción del número mínimo de miembros.

**ARTICULO 19o.** Las Empresas Asociativas de Trabajo deberán organizarse en agrupaciones de segundo grado, con el objeto de asumir la defensa de sus intereses, representar a sus afiliados ante las autoridades y terceros y ejercer control y vigilancia sobre sus miembros.

**ARTICULO 20o.** Las personas que se asocien de conformidad con lo dispuesto en la presente ley, tendrán derecho a afiliarse al Instituto Seguros Sociales con arreglo a lo dispuesto por el Gobierno Nacional, en la condición de trabajadores por cuenta propia.

**ARTICULO 21o.** El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, conforme a la reglamentación que expida el Gobierno Nacional, promoverá la organización de Empresas Asociativas de Trabajo y dará el apoyo administrativo y técnico necesario a través de la capacitación y transferencia de tecnología, para el desarrollo de las actividades de dichas empresas.

**ARTICULO 22o.** Las entidades oficiales facilitarán el acceso a los recursos para adquirir y mejorar maquinaria, herramientas y equipos para estimular la productividad de las Empresas Asociativas de Trabajo.

**ARTICULO 23o.** El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social creará un sistema de información sobre mercadeo y bienes y servicios y apoyará la gestión de empleo de las Empresas Asociativas de trabajo.

**ARTICULO 24o.** El Gobierno Nacional reglamentará los términos y condiciones de naturaleza financiera, operativa y de personal para la calificación y determinación de las empresas asociativas. Así mismo, los mecanismos para la vigilancia y control de los mismos.

**PARÁGRAFO.** La reglamentación de que trata este artículo deberá tener en cuenta:

- a) El número máximo de socios;
- b) La naturaleza de la actividad productiva y comercial, y la modalidad y clases de servicio que presten;
- c) El límite de la reserva, del patrimonio y del aporte individual a la empresa, según la actividad económica que desarrollan;
- d) La determinación de las faltas que ocasionan sanciones;
- e) Las sanciones y las causas que originan la imposición de cada una de ellas;
- f) Los procedimientos para la aplicación del régimen de vigilancia y control.

**ARTICULO 25o.** Corresponde al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social la vigilancia y control de las empresas de que trata la presente ley.

El Director Ejecutivo de las Empresas Asociativas deberá remitir al Ministerio de Trabajo, dentro de los quince (15) días siguientes, copia auténtica del Acta de Constitución, de los Estatutos y del Acto de reconocimiento de Personería Jurídica, con el fin de que se efectúe el registro correspondiente.

**ARTICULO 26o.** Las Empresas Asociativas de Trabajo no podrán ejercer funciones de intermediación, ni ejercer como patrono.

La contravención a lo dispuesto en éste artículo, a juicio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, es causal de cancelación de la personería jurídica.

**ARTICULO 27o.** Todo lo previsto en la presente ley se regirá por las normas del Código de Comercio y demás disposiciones complementarias.

**ARTICULO 28o.** La presente ley rige a partir de la fecha de su publicación.

El Presidente del Honorable Senado de la República, Aurelio Iragorri Hormoza; el Presidente de la honorable Cámara de representantes, Hernan Berdugo Verdugo; el Secretario del Honorable Senado de la República, Crispín Villazón de Armas; el secretario General de la Honorable Cámara de Representantes, Silverio Salcedo Mosquera.

REPÚBLICA DE COLOMBIA - GOBIERNO NACIONAL.

Publíquese y ejecútese.

Dado en Bogotá, D. E., a 21 de enero de 1991

CESAR GAVIRIA TRUJILLO

El Ministro de Hacienda y Crédito Público.  
Rudolf Hommes Rodríguez.

El Ministro de Trabajo y Seguridad Social.  
Francisco Posada de la Peña.

**ANEXO 16**

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO.**

En la ciudad de Floridablanca, Departamento de Santander, a \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2.00\_\_\_\_, se reunieron:

---

---

---

---

---

mayores de edad e identificados como aparece en sus firmas y manifestaron:

Su voluntad de asociarse y constituirse en una empresa asociativa de trabajo.

Que para tal efecto adoptarán los correspondientes estatutos, observando plenamente las disposiciones de la Ley 10 de 1.991, el Decreto 1100 de 1.992 y en lo pertinente las normas del Derecho Comercial.

Que se hace necesario conformar la junta de asociados fundadores que estará integrada por:

---

---

---

---

---

Que se hace necesario elegir al Director Ejecutivo de la empresa quien será: \_\_\_\_\_, para que como primera función adelante los trámites de obtención de la personería jurídica ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga y dentro de los quince (15) días posteriores a la inscripción en el Registro Mercantil, adelante el trámite de registro de la personería Jurídica ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Que igualmente se hace necesario elegir al tesorero de la empresa quien será: \_\_\_\_\_ y cumplirá las funciones que le asignen los estatutos.

No siendo el objeto de la presente, se levanta la sección, se elabora esta acta y se firma como señal de aceptación por todos los asistentes.

\_\_\_\_\_  
C.C. de

\_\_\_\_\_  
C.C. de

## ANEXO 17

### ESTATUTOS EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO

Comparecieron \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ Mayores de edad, domiciliados en esta ciudad, de nacionalidad Colombianos, identificados como aparecen al pie de sus firmas y manifestaron que han resuelto constituir una empresa asociativa de trabajo que se registrará por los siguientes estatutos y en lo no previsto en ellos, por las normas que regulan la materia:

**ARTICULO 1º. Razón Social:** La empresa se denominará ( \_\_\_\_\_ ) Empresa Asociativa de Trabajo.

**ARTICULO 2º. Domicilio:** El domicilio principal de esta empresa será la ciudad de Floridablanca y podrá establecer sucursales o agencias en los términos de la Ley.

**ARTICULO 3º Duración:** La Empresa tendrá una duración de \_\_\_\_\_ años, contados a partir de la fecha del presente documento.

**ARTICULO 4º Objeto Social:** El objeto de la empresa será: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ARTICULO 5º. Aportes:** El aporte total de la empresa asociativa de trabajo es la suma de \$ \_\_\_\_\_, compuesta por los siguientes aportes individuales:

NOMBRE	APORTE

**NOTA:** Ningún asociado podrá tener más del 40% de los aportes laborales. Los aportes laborales adicionales no podrán exceder el 25% del total de aportes laborales.

**ARTICULO 6º Dirección:** La dirección y administración de la Empresa Asociativa de Trabajo, corresponde a la Junta de asociados y al Director Ejecutivo.

**ARTICULO 7º. Junta de Asociados:** La junta de Asociados será la suprema autoridad de la Empresa Asociativa de Trabajo. Estará compuesta por los socios fundadores y los que ingresen posteriormente y se hallen debidamente inscritos en el registro de miembros.

**ARTICULO 8º.Funciones:** Son funciones de la Junta de Asociados:

- a) Elegir al Director de la Empresa;
- b) Determinar los planes y operaciones de la misma;
- c) Estudiar, modificar, aprobar o improbar los estados económicos y financieros de la empresa;
- d) Determinar las reservas estatutarias u ocasionales;
- e) Reformar los estatutos cuando sea necesario;
- f) Elegir un tesorero;
- g) Vigilar el cumplimiento de las funciones del Director;
- h) Evaluar el aporte de los miembros y determinar su remuneración al momento del ingreso, retiro y al efectuarse las revisiones previstas en el artículo 4º de la ley;
- y) Decidir la aceptación y retiro de los miembros;
- j) Las demás que de acuerdo con la ley sean necesarias para el funcionamiento de la empresa.

**ARTICULO 9º Representante legal:** La empresa tendrá un representante legal que será el Director Ejecutivo quien ejercerá las siguientes funciones:

- a) Realizar las operaciones y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, obteniendo la autorización previa de la junta de asociados cuando la cuantía exceda de \$\_\_\_\_\_al momento de la operación.
- b) Ordenar los gastos y pagos, y firmar conjuntamente con el tesorero los cheques y cuentas de ahorro de la empresa;
- c) Ser ejecutor de las decisiones que adopte la junta de asociados;
- d) Convocar a la junta de asociados cuando lo ordenen los estatutos y las circunstancias en forma extraordinaria;
- e) Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa y constituir los apoderados cuando halla lugar;
- f) Elaborar anualmente para el balance general y al final de su gestión, un informe a la junta de asociados sobre las labores desarrolladas, el estado y el resultado de los mismos;

g) las demás que de acuerdo con la ley comercial, los estatutos o las actividades de la empresa le asigne la junta de asociados.

**ARTICULO 10º Tesorero:** La responsabilidad del manejo económico contable y financiero, en relación con el patrimonio y el capital social de la empresa la tendrá un tesorero que ejercerá las siguientes funciones:

a) Recaudar las rentas e ingresos de la empresa y llevar en forma detallada un control sobre los mismos;

b) Atender oportunamente el pago de las obligaciones de la empresa según informe del Director Ejecutivo;

c) Firmar conjuntamente con el Director Ejecutivo los cheques y cuentas de ahorro de la empresa;

d) Llevar ordenadamente y observando todas las exigencias legales, los libros y la contabilidad de la empresa;

e) Las demás que de acuerdo con la ley comercial, los estatutos o las actividades de la empresa le asigne la junta de asociados.

**ARTICULO 11º Reuniones:** La junta de asociados deberá reunirse por lo menos una vez cada sesenta (60) días; en la fecha, hora y lugar que determine el director de la empresa; o en forma extraordinaria cuando las circunstancias lo exijan:

**ARTICULO 12º Quórum:** El quórum deliberatorio se integrará con la presencias de la mayoría de los socios. El quórum decisorio se tomará por mayoría de los votos de la empresa.

**PARAGRAFO:** Para efectos del quórum decisorio sólo se tendrán en cuenta los votos correspondientes a los aportes laborales y laborales adicionales de cada asociado.

**ARTICULO 13º Reservas:** La empresa asociativa de trabajo elaborará al 31 de diciembre de cada año el estado de ingresos, gastos y el balance general. Del excedente líquido se constituirán sin perjuicio de las estatutarias u ocasionales, las siguientes reservas:

a) Como mínimo el 20 % con destino a preservar la estabilidad económica de la empresa, hasta completar el 50 % del capital;

b) Una reserva para la seguridad social de los asociados equivalente al 10 % de las utilidades líquidas del respectivo ejercicio.

**ARTICULO 14 ° Exenciones:** Las utilidades provenientes de los aportes laborales y laborales adicionales, estarán exentas del pago de renta y complementarios en una proporción igual al 50%.

**ARTICULO 15 ° Disolución:** Son causales de disolución de las empresas asociativas de trabajo:

a) La reducción del número mínimo de miembros;

b) Por sentencia judicial;

c) Las contempladas en el artículo 218 del Código de Comercio.

**ARTICULO 16 ° Liquidación:** Disuelta la empresa asociativa de trabajo se procederá a su liquidación, para lo cual se seguirá el trámite indicado en el artículo 11 del Decreto 1100 de 1.992.

**ARTICULO 17 ° Responsabilidad:** La responsabilidad de los es de carácter solidario e ilimitado.

**ARTICULO 18 ° Conciliación y arbitramento:** Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, a su ejercicio o liquidación, se someterá a conciliación entre las partes en litigio; para ello, recurrirán al centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio del domicilio social. En el evento de no llegarse a un acuerdo, la controversia se someterá a arbitramento, cuyo árbitro o árbitros, según la cuantía, serán designados por la Cámara del lugar.

Ese tribunal se regirá por lo previsto en el decreto 227/89, Ley 23 y Decreto 265/91 y demás disposiciones que las modifiquen, adiciones o complementen.

Leídos los presentes estatutos, fueron aceptados en forma unánime por todos y cada uno de los asociados, por lo cual los firman en la ciudad de \_\_\_\_\_, departamento de Santander, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2.00\_\_.

\_\_\_\_\_  
C.C.

de

\_\_\_\_\_  
C.C.

de

## ANEXO 18

### MODELO DE REGLAMENTO DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO

En la ciudad de \_\_\_\_\_, Departamento de Santander, el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2.00\_\_, se reunieron:

---

---

---

---

---

---

---

---

identificados como aparece al pie de sus firmas y manifestaron los siguientes reglamentos:

1-. El periodo del Director Ejecutivo, el tesorero y la Secretaría-Vendedor será de un año, a partir del momento en que sean nombrados y con posibilidades de ser reelegidos.

2-. La liquidación de utilidades se hará de acuerdo con los aportes, en la primera quincena de diciembre de cada año.

3-. Cuando se retire un asociado lo hará por solicitud escrita, ante la Junta de Asociados.

4-. Para la liquidación del asociado se tendrá en cuenta:

- a) Sus aportes.
- b) Estado de pérdidas y ganancias del trimestre.
- c) Corte proporcional a la fecha de retiro.
- d) El pago de su liquidación se realizará, máximo, a los tres meses siguientes de se retiro.

5-. Causales de retiro:

- a) La mala utilización del nombre de la Empresa.
- b) La consecución y ejecución de contratos por fuera de la Empresa.
- c) El socio que falta al 50 % de las reuniones que se programen en el año.
- d) El incumplimiento de las cuotas ( hasta un 50 %) y tareas asignadas por los asociados.

6-. El asociado que consiga un contrato para la empresa, tendrá un aporte del 10 % de las utilidades del mismo y se le pagaran en el momento en que se liquide el contrato respectivo.

7-. Para el manejo de la administración de los contratos adquiridos por la Empresa se asignará un asociado mediante el sorteo de boletas, las cuales tienen un número asignado al pie de las firmas. En cada sorteo sólo participarán aquellos que no hayan sido favorecidos en los contratos anteriores. El sorteo se hará en forma rotativa.

La forma de pago al asociado favorecido será del 20 % de las utilidades del mismo y se le pagarán en el momento en que se liquide el contrato. También se podrán pagar de acuerdo al anticipo y a las actas parciales de pago.

No siendo otro el objeto de la presente, se levanta la sección, se elabora esta acta y se firma en señal de aceptación por todos los asistentes.

\_\_\_\_\_

C.C.

de

## ANEXO 19

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> JUNTA DE ASOCIADOS	<b>ÁREA:</b> ADMINISTRATIVA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> NINGUNO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> DIRECTOR EJECUTIVO	22 DE JUNIO DE 2004

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Evaluar constantemente las labores del Director Ejecutivo y planear los objetivos de la empresa.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elegir al Director de la empresa de acuerdo a lo señalado en los estatutos.</li><li>• Determinar los planes y operaciones de la empresa asociativa de trabajo.</li><li>• Estudiar, modificar, aprobar o desaprobado los estados financieros de la empresa.</li><li>• Determinar la constitución de reservas estatutarias u ocasionales para preservar la estabilidad económica de la empresa.</li><li>• Reformar los estatutos cuando sea necesario.</li><li>• Elegir un tesorero.</li><li>• Vigilar el cumplimiento de las funciones del Director.</li><li>• Evaluar el aporte de los miembros y determinar su remuneración al momento del ingreso, retiro y al efectuarse las revisiones previstas en el artículo 4º de la ley.</li><li>• Decidir la aceptación y retiro de los miembros.</li><li>• Tomar decisiones importantes para la E.A.T.</li><li>• Planear e implementar las condiciones necesarias para que la organización cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad.</li><li>• Las demás que de acuerdo con la ley sean necesarias para el funcionamiento de la empresa.</li></ul>

<b>PERFIL DEL CARGO:</b> Corresponden a todos los Asociados
---

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> DIRECTOR EJECUTIVO	<b>ÁREA:</b> ADMINISTRATIVA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JUNTA DE ASOCIADOS	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> VENDEDOR , OPERARIOS	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Liderar y coordinar la E.A.T. en todos sus aspectos y áreas, estableciendo políticas y directrices a seguir en la misma.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazar objetivos, metas, estrategias y políticas generales de la E.A.T.</li> <li>• Velar por la utilización eficiente de los recursos de la organización y por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar los presupuestos y organización interna de la E.A.T.</li> <li>• Realizar las operaciones y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, obteniendo la autorización previa de la junta de asociados cuando la cuantía exceda de \$_____al momento de la operación.</li> <li>• Ordenar los gastos y pagos, y firmar conjuntamente con el tesorero los cheques y cuentas de ahorro de la empresa.</li> <li>• Ser ejecutor de las decisiones que adopte la junta de asociados.</li> <li>• Convocar a la junta de asociados cuando lo ordenen los estatutos y las circunstancias en forma extraordinaria.</li> <li>• Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa cuando halla lugar.</li> <li>• Elaborar anualmente para el balance general y al final de su gestión, un informe a la junta de asociados sobre las labores desarrolladas, el estado y el resultado de los mismos;</li> <li>• Desarrollar actividades de relaciones públicas y mercadeo</li> <li>• Las demás que de acuerdo con la ley comercial, los estatutos o las actividades de la empresa le asigne la junta de asociados.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en ingeniería industrial o carreras afines
EXPERIENCIA	Dos años
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar personal, disposición de liderazgo y capacidad de resolver problemas de tipo laboral y comercial
RESPONSABILIDADES	Cultura organizacional, equipos de oficina
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> TESORERO	<b>ÁREA:</b> FINANCIERA
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JUNTA DE ASOCIDOS	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO: Planear, gestionar y controlar los recursos financieros.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar las rentas y los ingresos de la empresa llevar control de los mismos en forma detallada.</li> <li>• Custodiar y controlar los dineros recaudados.</li> <li>• Firmar cheques y cuentas de ahorro junto con el director ejecutivo</li> <li>• Llevar los estados contables de la empresa.</li> <li>• Elaborar los estados financieros, balances, declaración de renta y demás informes y documentos requeridos por la ley y la organización.</li> <li>• Llevar un registro contable de los gastos, inventarios y saldos bancarios diariamente</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los pagos de las obligaciones de la empresa.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo con la ley comercial, los estatutos, las actividades de la empresa le asigne la junta de asociados y a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Profesional universitario en ingeniería industrial, contador, administrador de empresas
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar personal, saber resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, valores.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental.
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> SECRETARIA -VENDEDOR	<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN Y MERCADEO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JUNTA DE ASOCIADOS	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Coordinar y desarrollar actividades de atención y servicio al cliente que sirvan como canales de venta.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar y elaborar pedidos de acuerdo a las políticas de venta de la E.A.T</li> <li>• Recibir, Organizar, Remitir y archivar la correspondencia y todos los documentos de la E.A.T.</li> <li>• Hacer efectivas las entregas de producto a los clientes y hacer los registros respectivos y realizar informes de las mismas, donde se especifique las característica de la entrega.</li> <li>• Registrar y archivar las ventas realizadas bajo comprobantes y recibos de caja y entregarlos al Tesorero.</li> <li>• Realizar servicios Post-venta con los clientes.</li> <li>• Atender diariamente las inquietudes, quejas, pedidos y reclamos de los clientes.</li> <li>• Mantener y cumplir los lineamientos de la Junta de Asociados.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Bachiller clásico, comercial, con capacitación en ventas
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Tener buena expresión oral, manejar clientes.
RESPONSABILIDADES	Equipos de oficina, documentos, valores
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> OPERARIO	<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN Y MERCADEO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> DIRECTOR EJECUTIVO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  22 DE JUNIO DE 2004
<b>CARGOS A SUPERVISAR:</b> NINGUNO	

<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Realizar operaciones según su capacitación en el área de Producción.
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones de maquinado, planchado y despeluce de las prendas deportivas..</li> <li>• Tener en cuenta los estándares de calidad del producto.</li> <li>• Mantener limpio su lugar de trabajo bajo el programa de salud ocupacional.</li> <li>• Velar por el buen funcionamiento y cuidado de la maquinaria, equipo y demás insumos utilizados en el proceso productivo.</li> <li>• Brindar sugerencias para el mejoramiento de los procesos realizados por este.</li> <li>• Realizar informes acerca de los hechos ocurrido diariamente en su puesto de trabajo.</li> <li>• Informar sobre escrito cualquier requerimiento necesario en su puesto de trabajo.</li> <li>• Las demás funciones que le asean asignadas de acuerdo a la naturaleza del cargo.</li> </ul>

PERFIL DEL CARGO	
CONCEPTO	REQUISITOS
EDUCACIÓN	Técnico en manejo de maquinas y herramientas
EXPERIENCIA	Un año
FORMACIÓN / HABILIDADES	Saber resolver problemas de baja complejidad.
RESPONSABILIDADES	Insumos, herramientas de trabajo y maquinaria.
CONDICIONES DE TRABAJO.	Concentración mental y física.
NIVEL DE ESFUERZO FÍSICO	Ningún esfuerzo físico



## ANEXO 21

LIBRO 15

Nº. INSCRIP. \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Bucaramanga,

Señores  
CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA  
Registro Mercantil  
Ciudad

Atentamente solicito dar Matricula en un Establecimiento de Comercio.

denominado \_\_\_\_\_

ubicado en \_\_\_\_\_

del Municipio de \_\_\_\_\_ de

propiedad de \_\_\_\_\_

Cordialmente,

C.C. No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

*La Cámara de Comercio informa que este Documento debe ser presentado personalmente por el Representante Legal o Propietario o con firma autenticada.*

## ANEXO 22



**CAMARA**  
DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

FORMULARIO ADICIONAL DE REGISTRO PARA FINES TRIBUTARIOS  
ANEXO DIAN

Cámara

Número de Matrícula o de  
Inscripción en el Registro de ESAL:

(Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio)

1.) Marque con una X en la casilla que corresponda.

Inscripción RUT (Primer Vez)

Actualización RUT

2.) Número de Identificación Tributario (NIT): Diligéncielo solo en caso de actualizaciones.

DV

3.) Razón Social o Nombre. Diligencia en todos los casos.

4.) Solicitud de Inscripción y/o modificación del Registro Unico Tributario, RUT, de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN.

4.1. Es contribuyente?

SI

NO

4.2. Registro nacional de vendedores (Impuesto sobre las ventas)

Régimen Común

Régimen Simplificado

5.) Fecha de Inicio de Actividades (Solamente si diligenció el numeral 4.2)

Año

Mes

Día

6.) Firmas

\_\_\_\_\_  
Contribuyente o Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Número de Identificación

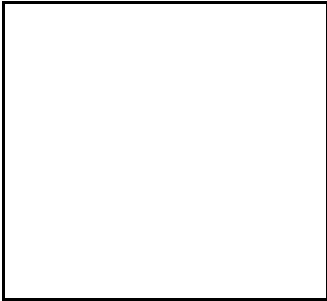
**ANEXO 23**

**Fecha de Registro:**

**REGISTRO N°**

**CONTROL DE ESPECIFICACIONES-TELAS**

**MUESTRA FISICA**



**Nombre de la tela:**

**Marca:**

**Proveedor:**

**Fibras:**

**Ancho:**

**Colores:**

**USOS GENERICOS**

---

---

**OTROS DATOS**

---

---

**ANEXO 24**

**FORMATO DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO**

ORDEN DE PEDIDO		CORTE			BORDADO O ESTAMPADO			TALLER			FECHA DE TERMINADO	FACTURA			
NUM.	FECHA	NUM.	FECHA ENT	FECHA SAL	B ó E	NUM.	FECHA ENT	FECHA SAL	1 ó 2	NUM.	FECHA ENT	FECHA SAL	(EMPACADO)	NUM.	FECHA

**ANEXO 25**

**FORMATO DE SEGUIMIENTO DIARIO DE LAS ORDENES DE PRODUCCIÓN**

**FECHA :**

<b>HORA / SECCIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>TALLAJE</b>	<b>CORTE</b>	<b>BORDADO/ ESTAMPADO</b>	<b>ENSAMBLE</b>	<b>DESPELUCE</b>	<b>EMPAQUE</b>	<b>ENTREGA</b>
8:00a.m.- 9:00a.m.								
10:00a.m.- 11:00a.m.								
11:00a.m.- 12:00m.								
12:00m.- 1:00p.m.								
1:00p.m.- 2:00p.m.								
2:00p.m.- 3:00p.m.								
3:00p.m.- 4:00p.m.								
4:00p.m.- 5:00p.m.								
5:00p.m.- 6:00p.m.								
6:00p.m.- 7:00p.m.								
7:00p.m.- 8:00p.m.								
8:00p.m.- 9:00p.m.								
9:00p.m.- 10:00p.m.								

## ANEXO 26

### FORMATOS DE CONTROL DE ENVIOS DE PIEZAS Y/O PRENDAS

#### CONTROL DE ENVIO DE PIEZAS DESDE CORTE



Fecha de envió: \_\_\_\_\_

Empresa Receptora: \_\_\_\_\_ Ficha Técnica del producto-corte No. \_\_\_\_\_

PRENDA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE PIEZAS

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Recibido Por: \_\_\_\_\_

#### CONTROL DE ENVIO DE PIEZAS DESDE BORDADO



Fecha de envió: \_\_\_\_\_

Empresa Receptora: \_\_\_\_\_ Orden de bordado No. \_\_\_\_\_

PRENDA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE PIEZAS

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Recibido Por: \_\_\_\_\_

## CONTROL DE ENVIO DE PIEZAS DESDE ESTAMPADO



Fecha de envió: \_\_\_\_\_

Empresa Receptora: \_\_\_\_\_

Orden de estampado No. \_\_\_\_\_

PRENDA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE PIEZAS

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

Recibido Por: \_\_\_\_\_

## CONTROL DE ENVIO DE PRENDAS DESDE ENSAMBLE



Fecha de envió: \_\_\_\_\_

Empresa Receptora: \_\_\_\_\_

Orden de trabajo No. \_\_\_\_\_

PRODUCTO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

Recibido Por: \_\_\_\_\_

**ANEXO 27**



**Extreme Class**

13'720595

C.C.C.III Etapa Int. 100 of. 601 Tel.:6434312

**TALLAJE PEDIDO N°**

<b>INSTITUCIÓN:</b>						
<b>ESPECIFICACIONES DEL UNIFORME:</b>						
<b>NOMBRE</b>	<b>BUSO TALLA</b>	<b>CAMISETA TALLA</b>	<b>PANTALONETA TALLA</b>	<b>SUDADERA TALLA</b>	<b>CHAQUETA TALLA</b>	<b>TELEFONO</b>

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Tallador**

## ANEXO 28



Extreme Class

13'720595

C.C.C.III Etapa Int. 100 of. 601 Tel.:6434312

### TALLAJE PEDIDO N°

INSTITUCIÓN:									
NOMBRE	FALDA			TOP Y BLUSA					
	ALTA CADERA	BAJA CADERA	LARGO DE FALDA	BUSTO	CINTURA	CADERA	LARGO	ESPALDA	LARGO DE MANGA

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_  
Firma del Tallador

## ANEXO 29

### LISTADO DE CLIENTES EN LA PUESTA EN MARCHA

CLIENTE	REPRESENTANTE	NÚMERO DE PEDIDO
1	Ervin Rangel	001
2	Angela Aguilar	002
3	Ivonne de Prieto	003
4	Claudia M. León	004
5	Paula Villabona	005
6	Carolina Idarraga	006
7	Laura Cote	007
8	Patricia Rodríguez	008
9	Cindy Babativa	009
10	Maria Fanny Vargas	010
11	Paula Villabona	011
12	Sandra C. García	012
13	Melissa Ramírez	013





## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 002  
REFERENCIA: CP01  
FECHA: 27/02/04  
CANTIDAD: 30  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Camiseta Martin Gala

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	13	12	5			

Color Tela: Blanco, Negro y Azul (Combinada)

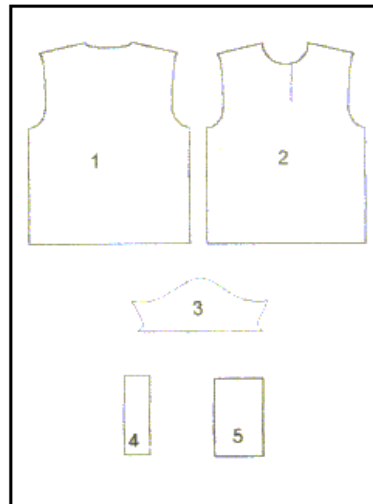
Cant. de tela por Unidad: 0.8 m  
Cant. de total de tela 24 m  
Cant. de total de tela entregadas: 24 m

1 = Espalda  
2 = Delantero  
3 = Manga  
4 = Martin Gala Delgado  
5 = Martin Gala Ancho

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Delantero	1
Prenda:	Espalda	1
	Manga	2
	M. Gala Delgado	1
	M. Gala Ancho	1

FECHA DE ENTREGA  
02/03/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
65.7 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
03/03/04

OBSERVACIONES Delantero a bordado y Espalda a estampado



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 001  
REFERENCIA: PL01  
FECHA: 27/02/04  
CANTIDAD: 30  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Pantalon Bicicleteero

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	16	10	4			

Color Tela: Negro

Cant. de tela por Unidad: 0.3 m

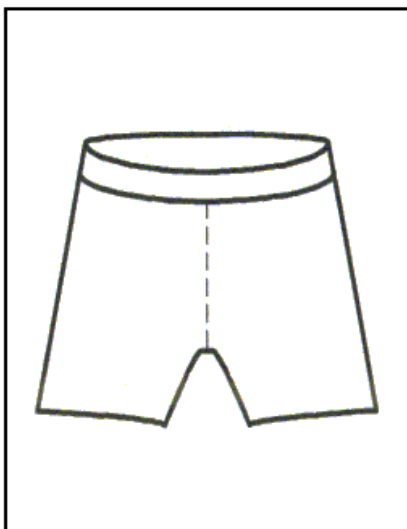
Cant. de total de tela: 9 m

Cant. de total de tela entregadas: 9 m

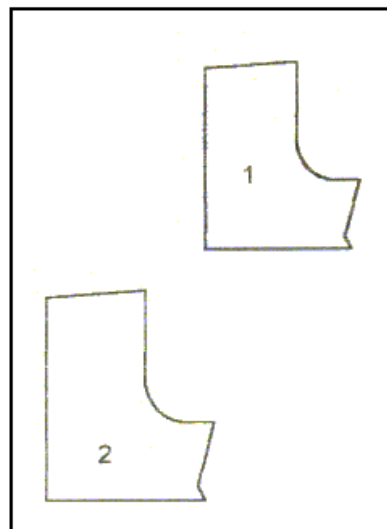
1 = Delantero

2 = Trasero

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda: Delantero: 2  
Trasero: 2

FECHA DE ENTREGA

02/03/04

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

45 minutos

FECHA ESTIMADA DE SALIDA

03/03/04

OBSERVACIONES



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 003  
**REFERENCIA:** G002  
**FECHA:** 27/02/04  
**CANTIDAD:** 30  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Gorras

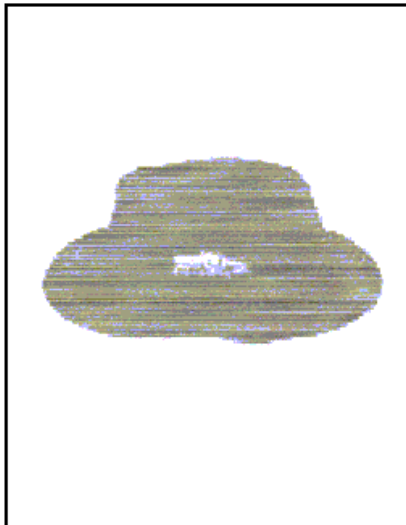
<b>Cantidad por talla:</b>	<b>16</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>Unica</b>
						30

Color Tela: Negro

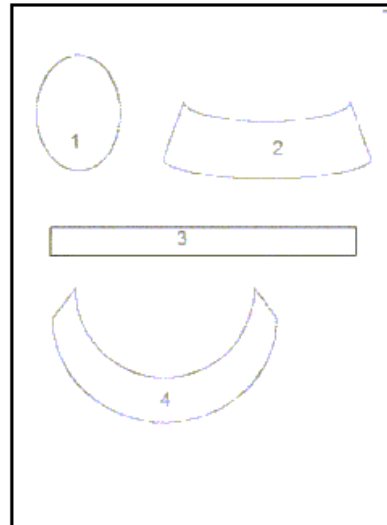
Cant. de tela por Unidad 0.2 m  
 Cant. de total de tela 6 m  
 Cant. de total de tela entregadas: 6 m

1 = Fondo  
 2 = Soporte  
 3 = Sesgo  
 4 = Ala

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Fondo	2
	Soporte	4
	Sesgo	2
	Ala	4

**FECHA DE ENTREGA**  
 02/03/04  
**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION**  
 36 minutos  
**FECHA ESTIMADA DE SALIDA**  
 03/03/04

**OBSERVACIONES** Soporte delantero a estampado



# ORDEN DE BORDADO

No. 001

TALLER: BORDADOS UNIVERSAL

	D	M	A
Fecha orden	4	3	2004
Fecha entrega	5	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 30

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: CD LOGOS

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Bordado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
30	CP01	Delantero	Camiseta Martin Gala	Bolsillero	Izquierdo Superior	Erwin.cdt	Colores del Archivo

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO



# ORDEN DE ESTAMPADO

No. 001

TALLER: Anibal J.

	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	4	3	2004
Fecha entrega	5	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 60

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: CD LOGOS

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Estampado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
30	CP01	Espalda	Camiseta Martin Gala	Presentacion	Central Superior	Erwin2.cdt	Colores de Archivo
30	GO02	Soporte	Gorro	Bolsillero	Central	ErwinGorro.cdt	Colores de Archivo

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 001

ORDEN DE TRABAJO	
No.	001



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	4	3	2004
Fecha entrega	9	3	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Pantalon Biciclero	30	Lanilla Licrada	Negro	001
Camiseta Martin Gala	30	Lacox	Blanco/Negro/Azul	002
Gorra	30	Drill	Negro	003

Cantidad de pantalon por talla	16	S	M	L	XL
	16	10	4		

Cantidad de Camiseta por talla	16	S	M	L	XL
	13	12	5		

Cantidad de Gorra	Unica				
	30				

### MATERIALES ENTREGADOS

### LISTA DE CHEQUEO

#### NOMBRE

#### RESPUESTA

	SI	NO
Resorte / Caucho		
Sesgo	X	
Interlon	X	
Cuello Pre-elaborado		
Hilo		
Hilaza		
Botones	X	
Cuello tejido	X	
Puño tejido	X	
Vicera Plástica Tubular	X	
Velcro	X	
Marquilla	X	
Talla	X	

Cant. Unid.	Unidades	Q Total	Q Sumin
0.5	Metros	15	15
0.17	Metros	5.1	5.12
3	Botón	90	93
1	Cuello	30	30
1	Conjunto	30	30
1	Vicera	30	30
0.1	Metros	3	3.1
3	Unidad	90	90
0.056	Metros	1.68	1.70

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 1180.8 minutos

OBSERVACIONES Delantero de Martin Gala llega de bordado, Espalda de Martin Gala y Soporte de Gorro  
llegan de estampado el 5 de Marzo

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO







## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 004  
REFERENCIA: BU01  
FECHA: 05/03/04  
CANTIDAD: 70  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Busos bordados

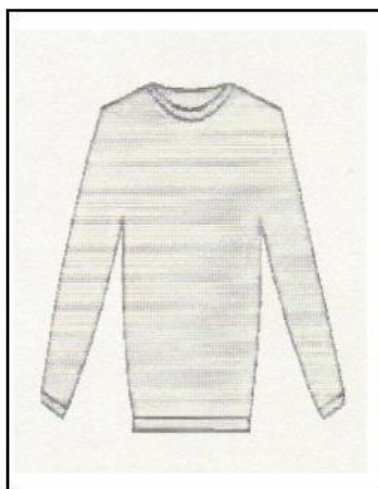
Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	21	24	18	7		

Color Tela: Blanco

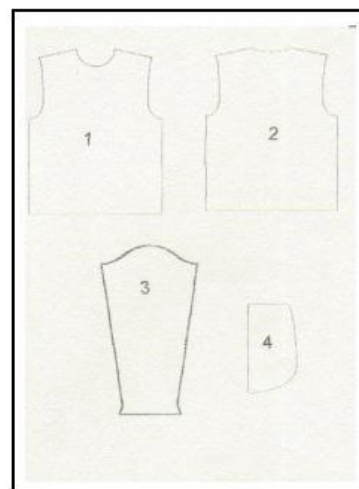
Cant. de tela por Unidad 1.4 m  
Cant. de total de tela 98 m  
Cant. de total de tela entregadas: 98 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Delantero	2
	Espalda	2
	Manga	3
	Bolsillo	5

### FECHA DE ENTREGA

09/03/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

149.1 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

10/03/04

OBSERVACIONES Delantero y Espalda a bordado

## ORDEN DE BORDADO

No. **002**

TALLER: BORDADOS UNIVERSAL

	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<i>Fecha orden</i>	11	3	2004
<i>Fecha entrega</i>	12	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 140

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE PAULA

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Bordado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
70	BU01	Delantero	Buso	Bolsillero	Izquierda Superior	arcoiris.cdt	Arcoiris
70	BU01	Espalda	Buso	Presentación	Centrado Superior	arcoiris.cdt	Logo "Class 2004"

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	002



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	11	3	2004
Fecha entrega	19	3	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Busos Bordados	70	Algodón perchado	Blanco	004

Cantidad de busos	16	S	M	L	
por talla	21	24	18	7	

--	--	--	--	--	--

**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

Resorte / Caucho  
 Sesgo  
 Interlon  
 Cuello Pre-elaborado  
 Hilo  
 Hilaza  
 Botones  
 Cuello tejido  
 Puño tejido  
 Rib  
 Velcro  
 Marquilla  
 Talla

SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	

Cant. Unid.	Unidades	Q Total	Q Sumin
1	cuello	70	70
1	conjunto	70	70
0.3	metros	21	21
1	unidad	70	70
0.028	metros	2	2

**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION:** 1143.1 minutos

**OBSERVACIONES** Las piezas delantero y espalda del buso llegan de bordado el 12 de Marzo

---



---

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO







## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 005  
REFERENCIA: TP-NST  
FECHA: 08/03/04  
CANTIDAD: 20  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Trusa de porristas

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	Sobremedida
						20

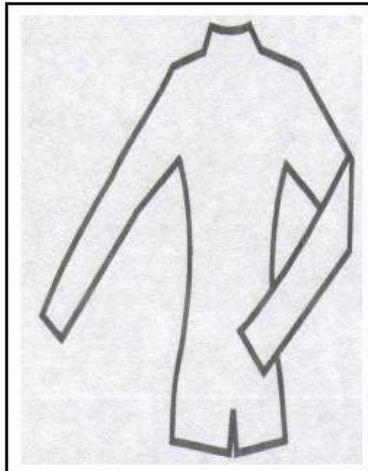
\*Se adjunta lista de medidas

Color Tela: Combinada

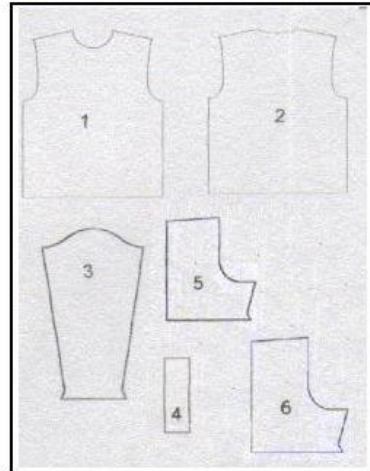
Cant. de tela por Unidad 0.7 m (Lino Lycrado)  
Cant. de total de tela 14 m  
Cant. de total de tela entregadas: 14 m  
Cant. de tela por Unidad 0.7 m (Lanilla Lycrada)  
Cant. de total de tela 14 m  
Cant. de total de tela entregadas: 14 m

1 = Delantero Superior  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Cuello  
5 = Delantero Inferior  
6 = Trasero

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Del. Superior	1
	Espalda	1
	Manga	2
	Cuello	1
	Del. Inferior	2
	Trasero	2

### FECHA DE ENTREGA

10/03/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

73.6 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

11/03/04

**OBSERVACIONES** Espalda, Delantero superior, Delantero inferior izquierdo a estampado.



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 006  
REFERENCIA: FP02  
FECHA: 08/03/04  
CANTIDAD: 20  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Falda de porrista

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	Sobremedida
						20

\*Se adjunta lista de medidas

Color Tela: Combinado

Cant. de tela por Unidad 0.8 m (Lino Lycrado)

Cant. de total de tela 16 m

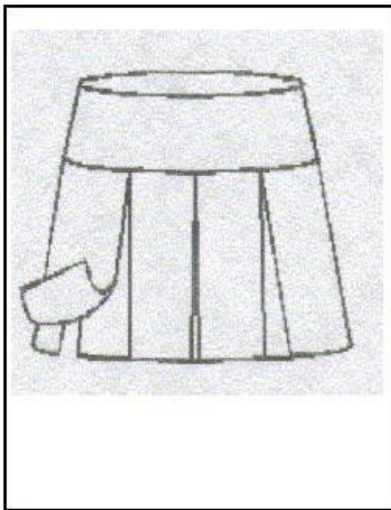
Cant. de total de tela entregadas: 16 m

1 = Pliegue

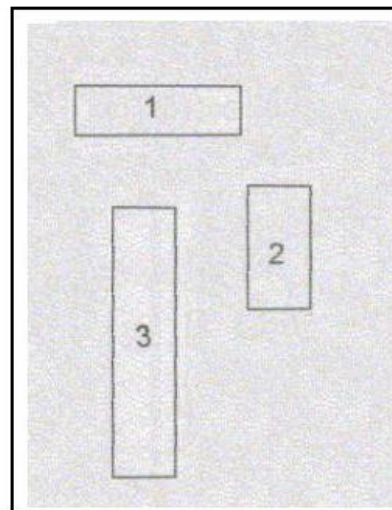
2 = Trasero Superior

3 = Delantero Superior

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Pliegue	56
Prenda:	Tr. Superior	4
	Del. Superior	2

FECHA DE ENTREGA

10/03/04

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

81.6 minutos

FECHA ESTIMADA DE SALIDA

11/03/04

OBSERVACIONES La falda es doble faz

## ORDEN DE ESTAMPADO

No. 002

TALLER: Anibal J.

	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<i>Fecha orden</i>	12	3	2004
<i>Fecha entrega</i>	13	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 60

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE TRANSITO

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Estampado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
20	TP-NST	Espalda	Trusa	Presentación	Central Superior	Espalda.jpg	Colores de archivo
20	TP-NST	Delantero Superior	Trusa	Bolsillero	Izquierdo Superior	Pecho.jpg	Colores de archivo
20	TP-NST	Delan. Inferior Izquierdo	Trusa	Bolsillero	Izquierdo Inferior	Pierna.jpg	Colores de archivo

Observaciones: \_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 001

ORDEN DE TRABAJO  
No. 003

D M A  
Fecha orden 12 3 2004  
Fecha entrega 17 3 2004



DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Trusas	20	Lanilla Licrada	Blanco	005
		Lino Licrado	Rojo	
Faldas	20	Lino Licrado	Negro	006
			Rojo	

Cantidad de Trusa por talla	Sobremedida				
	20				

Cantidad de Falda por talla	Sobremedida				
	20				

## MATERIALES ENTREGADOS

## LISTA DE CHEQUEO

### NOMBRE

### RESPUESTA

	SI	NO	Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
Resorte / Caucho						
Sesgo de lino	X		10	metros	200	200
Interlon	X		0.12	metros	2.4	2.5
Cuello Pre-elaborado						
Hilo						
Hilaza						
Botones	X		2	Unidad	40	40
Cuello tejido						
Puño tejido						
Cierre Plastico	X		3	Unidad	60	60
Velcro						
Marquilla	X		3	Unidad	60	60
Talla	X		0.084	metros	1.68	1.70

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 859.8 minutos

OBSERVACIONES Espalda, Delantero superior, Delantero inferior izquierdo llegan de estampado el 13 de Marzo.

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 007  
REFERENCIA: BU01  
FECHA: 12/03/04  
CANTIDAD: 73  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Busos bordados

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
		13	30	23	8	

Color Tela: Gris

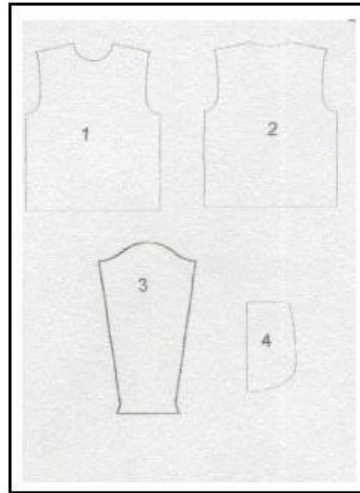
Cant. de tela por Unidad 1.4 m  
Cant. de total de tela 102.2 m  
Cant. de total de tela entregadas: 103 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Delantero	1
	Espalda	1
	Manga	2
	Bolsillo	4

FECHA DE ENTREGA  
15/03/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
155.49 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
16/03/04

OBSERVACIONES Delantero a bordado

## ORDEN DE BORDADO

No. **003**

TALLER: BORDADOS UNIVERSAL

	D	M	A
Fecha orden	17	3	2004
Fecha entrega	18	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 73

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: CD PROMOCION11

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Bordado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
73	BU01	Delantero	Buso	Bolsillero	Izquierdo superior	ELLOGO.cdt	Es en color gris

Observaciones: \_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	004



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<i>Fecha orden</i>	17	3	2004
<i>Fecha entrega</i>	23	3	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
-------------	---------------------	------	-------	-------------------

Busos Bordados	73	Algodón perchado	Gris	007

Cantidad de busos por talla	16	S	M	L	XL
		12	30	23	8


**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

	RESPUESTA		CANTIDADES			
	SI	NO	Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
Resorte / Caucho						
Sesgo						
Interlon						
Cuello Pre-elaborado						
Hilo						
Hilaza						
Botones						
Cuello tejido						
Puño tejido						
Rib	X		0.3	metros	21.9	22
Velcro						
Marquilla	X		1	Unidad	73	73
Talla	X		0.028	metros	2.044	2.1

**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION:** 1192.09 minutos

**OBSERVACIONES** El delantero del buso llega de bordado el 18 de marzo

---



---

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 008  
REFERENCIA: CP01  
FECHA: 16/03/04  
CANTIDAD: 30  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Camiseta Martin Gala

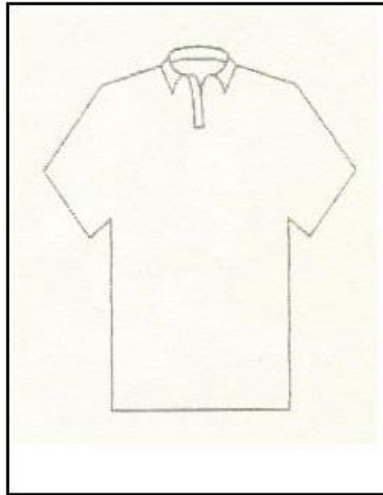
Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	12	9	6	3		

Color Tela: Negro

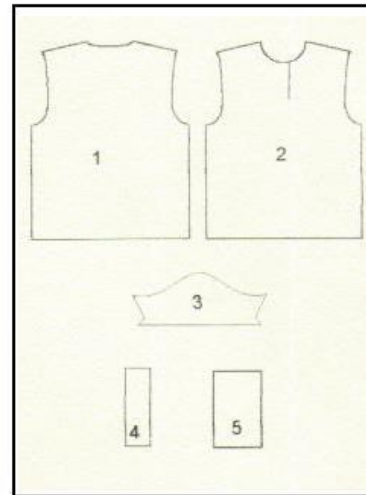
Cant. de tela por Unidad 0.8 m  
Cant. de total de tela 24 m  
Cant. de total de tela entregadas: 24 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Martin Gala Delgado  
5 = Martin Gala Ancho

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Delantero	1
	Espalda	1
	Manga	2
	M. Gala Delgado	1
	M. Gala Ancho	1

FECHA DE ENTREGA  
18/03/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
65.7 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
18/03/04

OBSERVACIONES Delantero y espalda a estampado



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 009  
REFERENCIA: P01  
FECHA: 16/03/04  
CANTIDAD: 30  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Pantalóneta

Cantidad por talla:

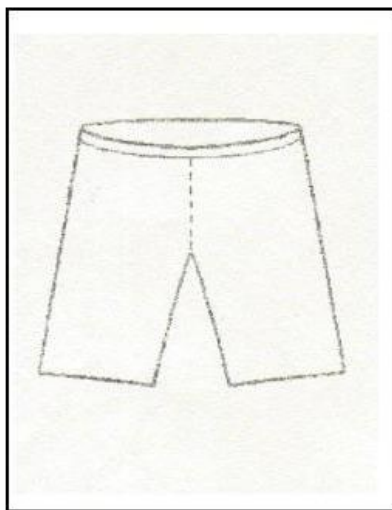
16	S	M	L	XL	
	8	12	10		

Color Tela: Beige

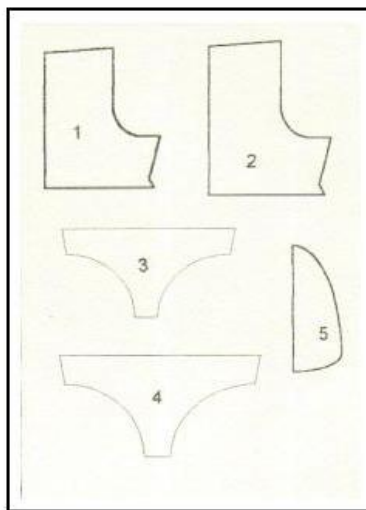
Cant. de tela por Unidad 0.6 m (Tela impermeable)  
Cant. de total de tela 18 m  
Cant. de total de tela entregadas: 18 m  
Cant. de tela por Unidad 0.2 (Malla)  
Cant. de total de tela 6 m  
Cant. de total de tela entregadas: 6 m

1 = Delantero  
2 = Trasero  
3 = Delantero suspensorio  
4 = Trasero suspensorio  
5 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Delantero	2
Prenda:	Trasero	2
	D. suspensor	1
	T. suspensori	1
	Bolsillo	4

### FECHA DE ENTREGA

18/03/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

46.5 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

18/03/04

OBSERVACIONES

# ORDEN DE ESTAMPADO

No. 003

TALLER: Anibal J.

	D	M	A
Fecha orden	19	3	2004
Fecha entrega	20	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 60

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE REINAPAZ

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Estampado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
30	CP01	Delantero	Camiseta Martin Gala	Bolsillero	Izquierdo Superior	nombre.jpg	
30	CP01	Espalda	Camiseta Martin Gala	Presentación	Central Superior	logo.jpg	

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO



TALLER: CUMBRE 001

**ORDEN DE TRABAJO**  
No. 006



**D M A**  
Fecha orden 19 3 2004  
Fecha entrega 30 3 2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Camiseta Martin Gala	30	Lacox	Negro	008
Pantaloneta	30	Impermeable	Beige	009
		Malla	Blanco	

Cantidad de camiseta por talla	16	S	M	L	XL
	12	9	6	3	

Cantidad de Pantaloneta talla	S	M	L		
	8	12	10		

**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

	SI	NO
Resorte / Caucho		
Sesgo		
Interlon	X	
Cuello Pre-elaborado		
Hilo		
Caucho Cordon 4 cm	X	
Botones	X	
Cuello tejido	X	
Puño tejido	X	
Cierre		
Velcro		
Marquilla	X	
Talla	X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
0.07	metros	2.1	2.2
0.5	metros	15	18
3	Unidad	90	93
1	Unidad	30	30
1	Conjunto	30	30
2	Unidad	60	60
0.056	metros	1.68	1.7

**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION:** 1030.5 minutos

**OBSERVACIONES** El delantero y Espalda llegan de estampado el 20 de Marzo

---



---

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 010  
REFERENCIA: BU01  
FECHA: 20/03/04  
CANTIDAD: 70  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Busos Bordados

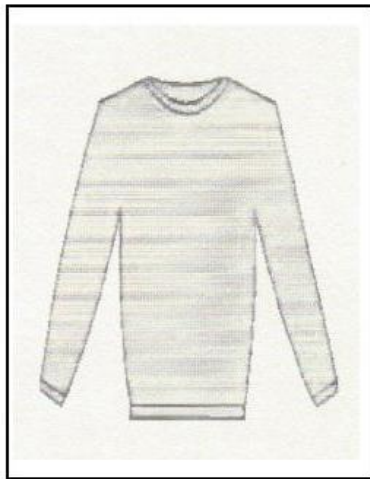
Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	22	18	21	8	1	

Color Tela: Rojo

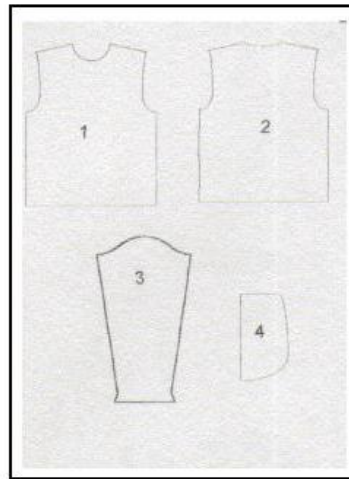
Cant. de tela por Unidad: 1.4 m  
Cant. de total de tela: 98 m  
Cant. de total de tela entregadas: 98 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Delantero:	1
Prenda:	Trasero:	1
	Manga:	2
	Bolsillo:	4

FECHA DE ENTREGA  
24/03/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
149.1 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
25/03/04

OBSERVACIONES Delantero a bordado

## ORDEN DE BORDADO

No. 004

TALLER: BORDADOS UNIVERSAL

	D	M	A
Fecha orden	26	3	2004
Fecha entrega	27	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 70

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE FUNDACIONUIS

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Bordado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
70	BU01	Delantero	Buso	Bolsillero	Izquierda Superior	funUIS.cdt	Color Negro

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	006



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<i>Fecha orden</i>	26	3	2004
<i>Fecha entrega</i>	31	3	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Busos Bordados	70	Algodón Perchado	Rojo	010

Cantidad de busos por talla	16	S	M	L	XL
	22	18	21	8	1


### MATERIALES ENTREGADOS

### LISTA DE CHEQUEO

#### NOMBRE

#### RESPUESTA

	RESPUESTA		LISTA DE CHEQUEO			
	SI	NO	Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
Resorte / Caucho						
Sesgo						
Interlon						
Cuello Pre-elaborado						
Hilo						
Hilaza						
Botones						
Cuello tejido	X		1	cuello	70	70
Puño tejido	X		1	conjunto	70	70
Rib	X		0.3	metros	21	21
Velcro						
Marquilla	X		1	unidad	70	70
Talla	X		0.028	metros	2	2

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 1143.1 minutos

OBSERVACIONES El delantero llega de bordado el 27 de Marzo

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 011  
REFERENCIA: BU01  
FECHA: 20/03/04  
CANTIDAD: 100  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Busos Bordados

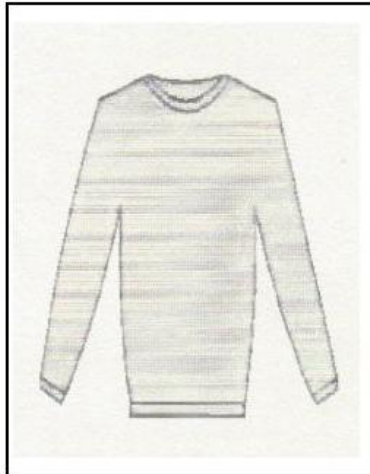
Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	30	28	24	17	1	

Color Tela: Azul Oscuro

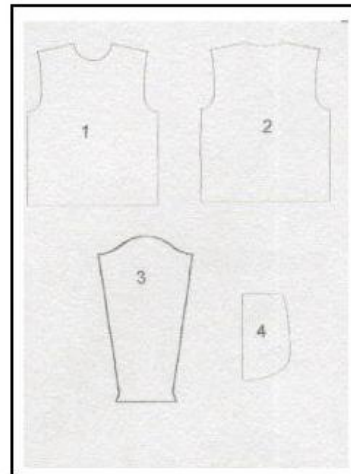
Cant. de tela por Unidad: 1.4 m  
Cant. de total de tela: 140 m  
Cant. de total de tela entregadas: 140 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Delantero:	1
Prenda:	Espalda:	1
	Manga:	2
	Bolsillo:	4

FECHA DE ENTREGA  
24/03/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
213 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
25/03/04

OBSERVACIONES Delantero y Espalda a bordado

## ORDEN DE BORDADO

No. 005

TALLER: BORDADOS UNIVERSAL

	D	M	A
Fecha orden	27	3	2004
Fecha entrega	29	3	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 200

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: CD NORMAL

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Bordado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
100	BU01	Delantero	Buso	Bolsillero	Izquierdo Superior	normal.cdt	Colores de Archivo
100	BU01	Espalda	Buso	Presentación	Central Superior	normal.cdt	Colores de Archivo

Observaciones: Combinar en el bordado el rojo y el blanco

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 001

ORDEN DE TRABAJO	
No.	007



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	27	3	2004
Fecha entrega	14	4	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Busos Bordados	100	Algodón Perchado	Azul Oscuro	011

Cantidad de busos por talla	16	S	M	L	XL
	30	26	24	17	1

--	--	--	--	--	--

**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

Resorte / Caucho  
 Sesgo  
 Interlon  
 Cuello Pre-elaborado  
 Hilo  
 Hilaza  
 Botones  
 Cuello tejido  
 Puño tejido  
 Rib  
 Velcro  
 Marquilla  
 Talla

SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
1	cuello	100	100
1	conjunto	100	100
0.3	metros	30	30
1	unidad	100	100
0.028	metros	2.8	3

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 1633 minutos

OBSERVACIONES El delantero y Espalda llegan el 29 de Marzo

---



---

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 012  
REFERENCIA: TP-SALLE  
FECHA: 07/04/04  
CANTIDAD: 20  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Trusa de porristas

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	Sobremedida
						20

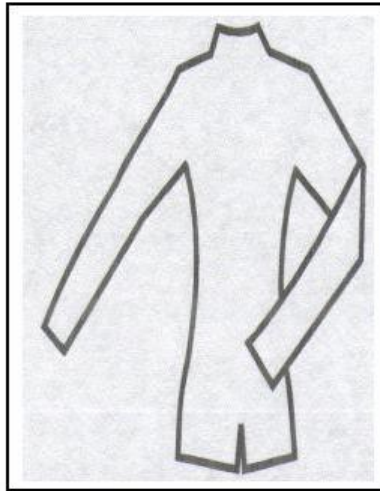
\*Se adjunta lista de medidas

Color Tela: Combinada

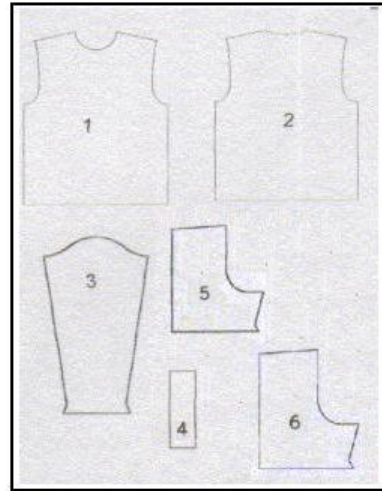
Cant. de tela por Unidad 0.7 m (Lino Lycrado)  
Cant. de total de tela 14 m  
Cant. de total de tela entregadas: 14 m  
Cant. de tela por Unidad 0.7 m (Lanilla Lycrada)  
Cant. de total de tela 14 m  
Cant. de total de tela entregadas: 14 m

1 = Delantero Superior  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Cuello  
5 = Delantero Inferior  
6 = Trasero

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Del. Superior	1
	Espalda	1
	Manga	2
	Cuello	1
	Del. Inferior	2
	Trasero	2

FECHA DE ENTREGA  
13/04/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
73.6 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
14/04/04

OBSERVACIONES Delantero superior va a estampado



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 013  
**REFERENCIA:** FP02  
**FECHA:** 07/04/04  
**CANTIDAD:** 20  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Falda de porrista

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	Sobremedida
						20

\*Se adjunta lista de medidas

Color Tela: Combinado (Azul Rey y Amarillo)

Cant. de tela por Unidad 0.8 m (Lino Lycrado)

Cant. de total de tela 16 m

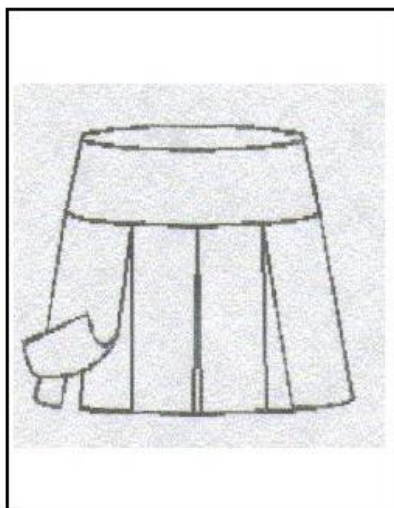
Cant. de total de tela entregadas: 16 m

1 = Pliegue

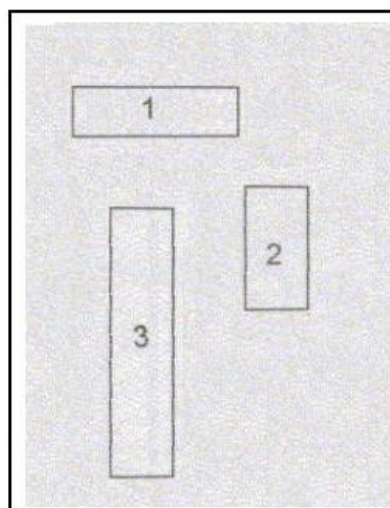
2 = Trasero Superior

3 = Delantero Superior

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Pliegue	56
	Tr. Superior	4
	Del. Superior	2

### FECHA DE ENTREGA

13/04/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

81.6 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

14/04/04

**OBSERVACIONES** La falda es doble faz

# ORDEN DE ESTAMPADO

No. 004

TALLER: Anibal J.

	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	15	4	2004
Fecha entrega	16	4	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 20

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE SALLE

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Estampado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
20	TP-SALLE	Delantero	Trusa	Presentación	Central Superior	sallepecho.jpg	Colores de Archivo

Observaciones: \_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO



TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	008



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	15	4	2004
Fecha entrega	20	4	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Trusas	20	Lanilla Licrada	Blanco	012
		Lino Licrado	Azul Rey	
Faldas	20	Lino Licrado	Azul Rey	013
			Amarillo	

Cantidad de Trusa por talla	Sobremedida				
	20				

Cantidad de Falda por talla	Sobremedida				
	20				

### MATERIALES ENTREGADOS

### LISTA DE CHEQUEO

#### NOMBRE

#### RESPUESTA

Resorte / Caucho  
 Sesgo de lino  
 Interlon  
 Cuello Pre-elaborado  
 Hilo  
 Hilaza  
 Botones  
 Cuello tejido  
 Puño tejido  
 Cierre Plastico  
 Velcro  
 Marquilla  
 Talla

SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	
X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
10	metros	200	200
0.12	metros	2.4	2.5
2	Unidad	40	40
3	Unidad	60	60
3	Unidad	60	60
0.084	metros	1.68	1.70

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 859.8 minutos

OBSERVACIONES El delantero de la trusa llega de estampado el 16 de Abril

---



---

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 015  
REFERENCIA: CD1  
FECHA: 07/04/04  
CANTIDAD: 40  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Camiseta

Cantidad por talla:

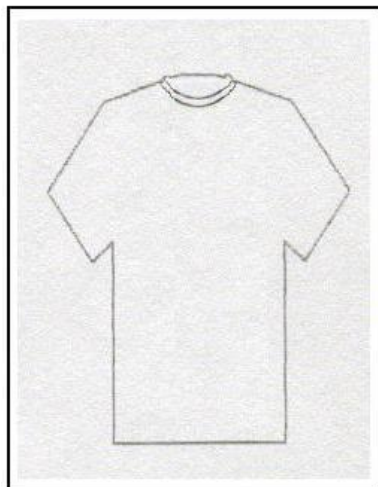
16	S	M	L	XL	
	6	12	12	10	

Color Tela: Combinada

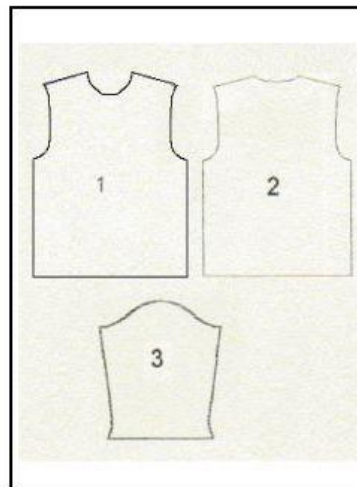
Cant. de tela por Unidad 0.7 m  
Cant. de total de tela 28 m  
Cant. de total de tela entregadas: 28 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Delantero	1
Prenda:	Espalda	1
	Manga	2

FECHA DE ENTREGA  
13/04/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
76 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
14/04/04

OBSERVACIONES Combinadas en Azul, Amarillo, Verde, Blanco, Negro y Rojo.

Delantero a estampado



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 014  
REFERENCIA: P01  
FECHA: 07/04/04  
CANTIDAD: 30  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Pantoneta

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
		3	10	10	7	

Color Tela: Combinada

Cant. de tela por Unidad 0.6 m (Tela impermeable)

Cant. de total de tela 18 m

Cant. de total de tela entregadas: 18 m

Cant. de tela por Unidad 0.2 (Malla)

Cant. de total de tela 6 m

Cant. de total de tela entregadas: 6 m

1 = Delantero

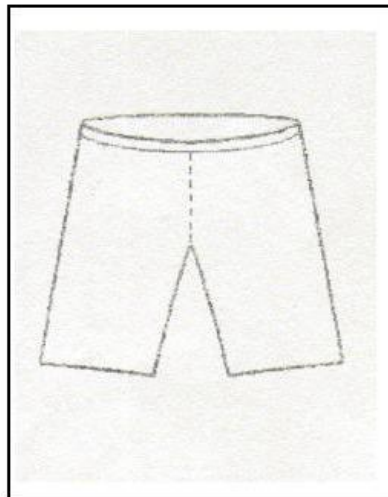
2 = Trasero

3 = Delantero Suspensorio

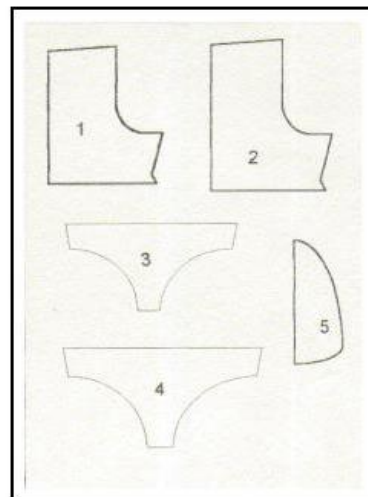
4 = Trasero Suspensorio

5 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Delantero	2
	Trasero	2
	Del. Suspen.	1
	Tras. Suspen	1
	Bolsillo	4

### FECHA DE ENTREGA

13/04/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

46.5 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

14/04/04

### OBSERVACIONES

Combinadas en Azul, Amarillo, Verde, Blanco, Negro y Rojo.



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 016  
REFERENCIA: **G002**  
FECHA: 07/04/04  
CANTIDAD: 12  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Gorros

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	Unica
						12

Color Tela: Combinada

Cant. de tela por Unidad 0.45 m

Cant. de total de tela 34.5 m

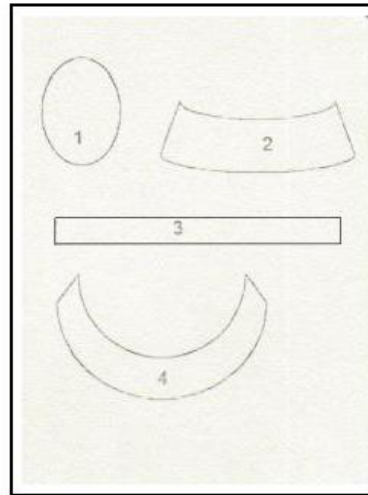
Cant. de total de tela entregadas: 34.5 m

1 = Fondo  
2 = Soporte  
3 = Sesgo  
4 = Ala

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Fondo	2
	Soporte	4
	Sesgo	2
	Ala	4

FECHA DE ENTREGA  
13/04/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
14.4 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
14/04/04

OBSERVACIONES Combinadas en Azul, Amarillo, Verde, Blanco, Negro y Rojo.

Soporte delantero a estampado

# ORDEN DE ESTAMPADO

No. 005

TALLER: Anibal J.

	D	M	A
Fecha orden	15	4	2004
Fecha entrega	16	4	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 52

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: CD EXPLORER

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Estampado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
40	C01	Delantero	Camiseta	Presentación	Central Superior	Carpeta Camisetas	Imágenes variadas
12	G002	Soporte Delantero	Gorro	Bolsillero	Central	Carpeta Gorros	Imágenes variadas

Observaciones: Los colores de los archivos

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 001

**ORDEN DE TRABAJO**  
No. 009



D M A  
Fecha orden 15 4 2004  
Fecha entrega 4 5 2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
-------------	---------------------	------	-------	-------------------

Pantaloneta	30	Impermeable	Combinada	014
		Malla	Blanco	
Camiseta	40	Lacox	Combinada	015
Gorros	12	Drill	Combinada	016

Cantidad de pantaloneta talla	S	M	L	XL	
	3	10	10	7	

Cantidad de Camiseta por talla	S	M	L	XL	
	6	12	12	10	

Cantidad de Gorra	Unica				
	12				

**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

	RESPUESTA		LISTA DE CHEQUEO			
	SI	NO	Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
Resorte / Caucho						
Sesgo	X		0.5	metros	6	6
Interlon	X		0.8	metros	33.2	34
Cuello Pre-elaborado						
Caucho Cordon 4 cm	X		0.5	metros	15	15
Vicera Plástica Tubular	X		1	Unidad	12	12
Botones						
Cuello tejido						
Puño tejido						
Rib	X		0.2	metros	8	8
Velcro	X		0.1	metros	1.2	1.5
Marquilla	X		1	Unidad	82	82
Talla	X		0.028	metros	1.96	2

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 1362.84 minutos

OBSERVACIONES Delantero de camiseta y soporte delantero de gorro llegan de estampado el 16 de Abril

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 018  
REFERENCIA: CA02  
FECHA: 07/04/04  
CANTIDAD: 30  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Camisas Orientales

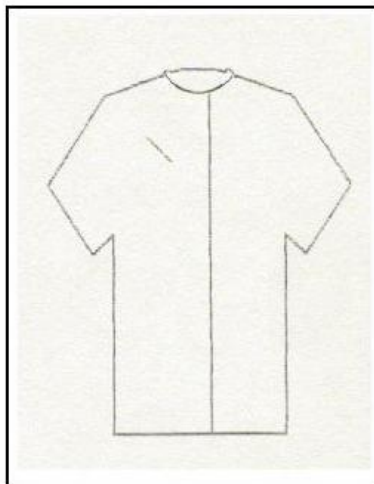
Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
			30			

Color Tela: Rojas

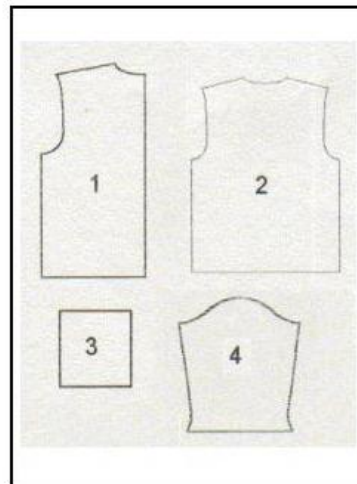
Cant. de tela por Unidad 0.8 m  
Cant. de total de tela 24 m  
Cant. de total de tela entregadas: 24 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Bolsillo  
4 = Manga

DISEÑO



PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Delantero	2
	Espalda	1
	Bolsillo	1
	Manga	2

FECHA DE ENTREGA

14/04/04

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

57 minutos

FECHA ESTIMADA DE SALIDA

15/04/04

OBSERVACIONES



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 017  
**REFERENCIA:** SU01  
**FECHA:** 07/04/04  
**CANTIDAD:** 30  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Sudadera Sin Encauche

**Cantidad por talla:**

16	S	M	L	XL	
		30			

Color Tela: Blancas

Cant. de tela por Unidad 1.25 m

Cant. de total de tela 37.5 m

Cant. de total de tela entregadas: 38 m

1 = Delantero

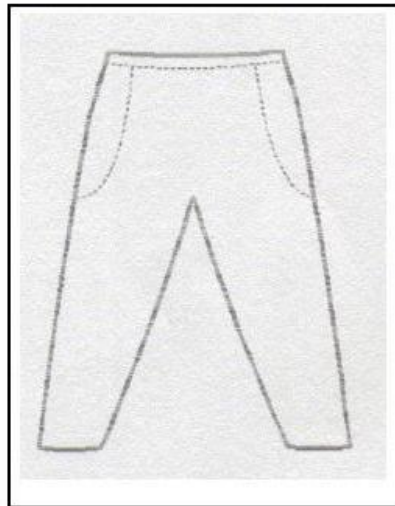
2 = Trasero

3 = Delantero suspensorio

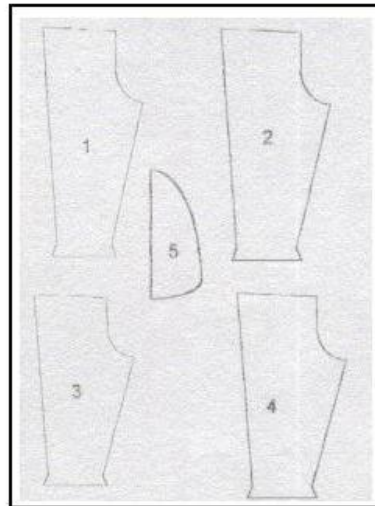
4 = Trasero suspensorio

5 = Bolsillo

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por	Delantero:	2
Prenda:	Trasero:	2
	D. Suspen.:	2
	T. Suspen.:	2
	Bolsillo:	4

**FECHA DE ENTREGA**

14/04/04

**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION**

122.4 minutos

**FECHA ESTIMADA DE SALIDA**

15/04/04

**OBSERVACIONES**

---

---

TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	010



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	16	4	2004
Fecha entrega	6	5	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Sudadera	30	Algodón Perchado	Blanca	017
Camisas Orientales	30	Lacox	Roja	018

Cantidad de sudadera por talla	S	M	L	XL
		30		

Cantidad de Camisa por talla	S	M	L	XL
		30		

**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

Resorte / Caucho  
 Sesgo  
 Interlon  
 Cuello Pre-elaborado  
 Caucho Cordon 4 cm  
 Hilaza  
 Botones Orientales  
 Cuello tejido  
 Puño tejido  
 Cierre  
 Velcro  
 Marquilla  
 Talla

SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
0.07	metros	2.1	2.3
0.5	metros	15	15
7	Unidad	210	215
2	Unidad	60	60
0.056	metros	1.68	1.7

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 1211.1 minutos

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 019  
REFERENCIA: CP01  
FECHA: 20/04/04  
CANTIDAD: 53  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Camisetas Martin Gala

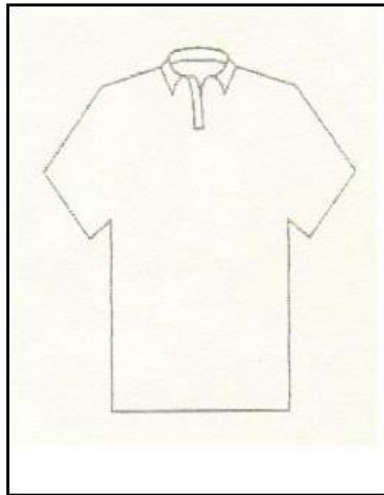
Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	
	8	13	16	8	8	

Color Tela: Amarillo

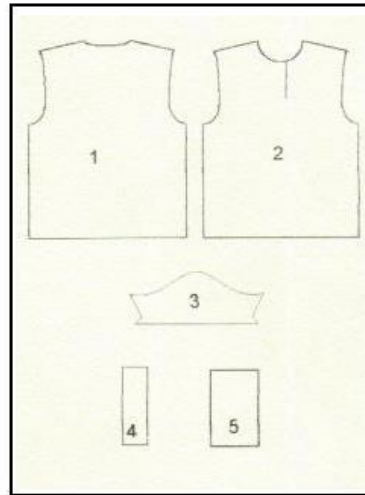
Cant. de tela por Unidad 0.8 m  
Cant. de total de tela 42.4 m  
Cant. de total de tela entregadas: 43 m

1 = Delantero  
2 = Espalda  
3 = Manga  
4 = Martin Gala Delgado  
5 = Martin Gala Ancho

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:		
	Delantero	1
	Espalda	1
	Manga	2
	M. Gala Delgado	1
	M. Gala Ancho	1

FECHA DE ENTREGA  
23/04/04  
TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION  
116.7 minutos  
FECHA ESTIMADA DE SALIDA  
24/04/04

OBSERVACIONES Delantero y Espalda a estampado

# ORDEN DE ESTAMPADO

No. 006

TALLER: Anibal J.

	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<i>Fecha orden</i>	26	4	2004
<i>Fecha entrega</i>	27	4	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 106

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE COOMEVA

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Estampado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
53	CP01	Delantero	Camiseta Martin Gala	Bolsillero	Izquierdo Superior	nombres.doc	Color negro
53	CP01	Espalda	Camiseta Martin Gala	Presentación	Central Superior	logocomeva.jpg	Color negro

Observaciones: \_\_\_\_\_

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	011



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	26	4	2004
Fecha entrega	3	5	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
-------------	---------------------	------	-------	-------------------

Camiseta Martin Gala	53	Lacox	Amarillo	019

Cantidad de camiseta talla	16	S	M	L	XL
	8	13	16	8	8


**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

	SI	NO
Resorte / Caucho		
Sesgo		
Interlon	X	
Cuello Pre-elaborado		
Hilo		
Hilaza		
Botones	X	
Cuello tejido	X	
Puño tejido	X	
Cierre		
Velcro		
Marquilla	X	
Talla	X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
0.07	metros	3.71	3.8
3	Unidad	159	162
1	Unidad	53	53
1	Conjunto	53	53
1	Unidad	53	53
0.028	metros	1.484	1.6

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 894.11 minutos

OBSERVACIONES Delantero y Espalda llegan de estampado el 27 de Abril

---



---

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO









## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 020  
**REFERENCIA:** CP01  
**FECHA:** 22/04/04  
**CANTIDAD:** 50  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Camisetas Martin Gala

**Cantidad por talla:**

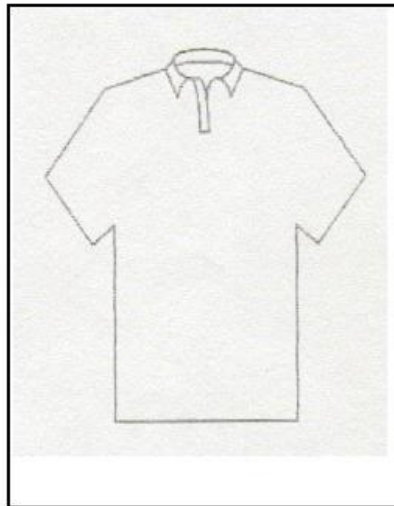
16	S	M	L	XL
12	15	15	5	3

Color Tela: Blanco

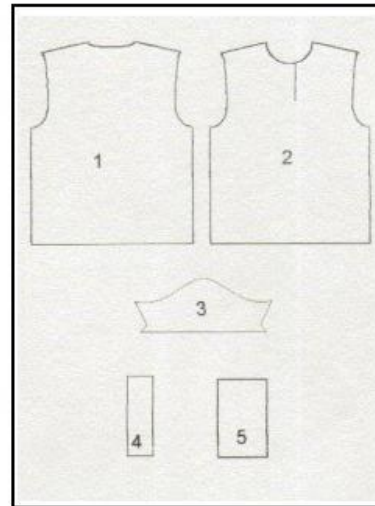
Cant. de tela por Unidad 0.8 m  
 Cant. de total de tela 40 m  
 Cant. de total de tela entregadas: 40 m

1 = Delantero  
 2 = Espalda  
 3 = Manga  
 4 = Martin Gala Delgado  
 5 = Martin Gala Ancho

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Delantero	1
	Espalda	1
	Manga	2
	M. Gala Delgado	1
	M. Gala Ancho	1

### FECHA DE ENTREGA

26/04/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

109.5 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

27/04/04

**OBSERVACIONES** Delantero y espalda a bordado

## ORDEN DE BORDADO

No. 006

TALLER: BORDADOS UNIVERSAL

	D	M	A
Fecha orden	28	4	2004
Fecha entrega	29	4	2004



CANTIDAD TOTAL DE PIEZAS: 100

MEDIO MAGNETICO ENVIADO: DISKETTE PAULA

Cantidad	Ref.	Piezas	Prendas	Tipo de Bordado	Ubicación en la pieza	Archivo del Logo	Especificaciones
50	CP01	Delantero	Camiseta Martin Gala	Bolsillero	Izquierda Superior	arcoiris.cdt	Arcoiris
50	CP01	Espalda	Camiseta Martin Gala	Presentación	Central Superior	arcoiris.cdt	Logo "Class 2004"

**Observaciones:** Los colores del arcoiris según la muestra del cuello, el bordado de la espalda con colores del archivo.

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO

TALLER: CUMBRE 001

ORDEN DE TRABAJO	
No.	012



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	28	4	2004
Fecha entrega	17	5	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
-------------	---------------------	------	-------	-------------------

Camiseta Martin Gala	50	Lacox	Blanco	020

Cantidad de camiseta talla	16	S	M	L	XL
	12	15	15	5	3


**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

Resorte / Caucho  
 Sesgo  
 Interlon  
 Cuello Pre-elaborado  
 Hilo  
 Hilaza  
 Botones  
 Cuello tejido  
 Puño tejido  
 Cierre  
 Velcro  
 Marquilla  
 Talla

SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	
X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
0.07	metros	3.5	3.6
3	Unidad	150	153
1	Unidad	50	50
1	Conjunto	50	50
1	Unidad	50	50
0.028	metros	1.4	1.45

**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION:** 843.5 minutos

**OBSERVACIONES** El delantero y espalda llegan el 29 de Abril

ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO







## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 022  
**REFERENCIA:** CA01  
**FECHA:** 26/04/04  
**CANTIDAD:** 60  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Camisa

<b>Cantidad por talla:</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>		
	17	23	14	6		

Color Tela: Blanco

Cant. de tela por Unidad 0.7 m

Cant. de total de tela 42 m

Cant. de total de tela entregadas: 42 m

1 = Espalda

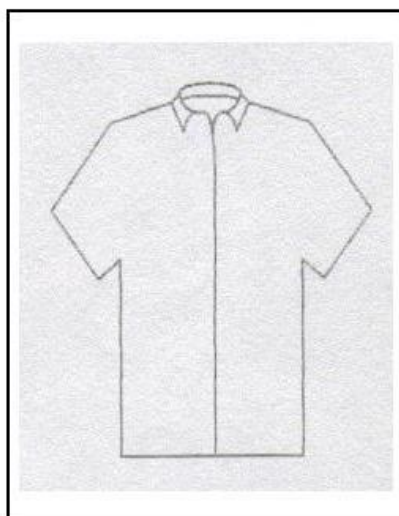
2 = Delantero

3 = Manga

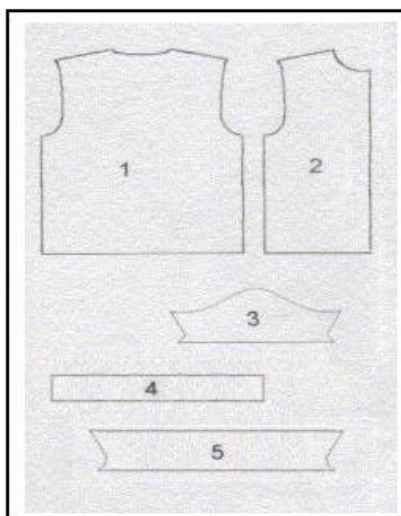
4 = Apoyo Cuello

5 = Cuello

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Espalda	1
	Delantero	2
	Manga	2
	Apoyo Cuello	2
	Cuello	2

### FECHA DE ENTREGA

29/04/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

114 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

30/04/04

OBSERVACIONES

---

---



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 021  
REFERENCIA: FP01  
FECHA: 26/04/04  
CANTIDAD: 60  
TALLER: Jhon C.

Descripcion: Faldas de Pliegues

Cantidad por talla:	16	S	M	L	XL	Sobremedida
						60

\*Se adjunta lista de medidas

Color Tela: Negro

Cant. de tela por Unidad 0.8 m

Cant. de total de tela 48 m

Cant. de total de tela entregadas: 48 m

1 = Inferior con señalamiento para pliegues

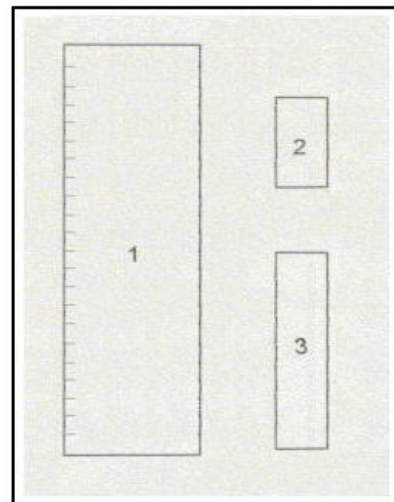
2 = Trasero Superior

3 = Delantero Superior

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Inf. pliegues	1
	Tr. Superior	2
	Del. Superior	1

FECHA DE ENTREGA

29/04/04

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

244.8 minutos

FECHA ESTIMADA DE SALIDA

30/04/04

OBSERVACIONES



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 023  
**REFERENCIA:** G001  
**FECHA:** 26/04/04  
**CANTIDAD:** 60  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Gorro

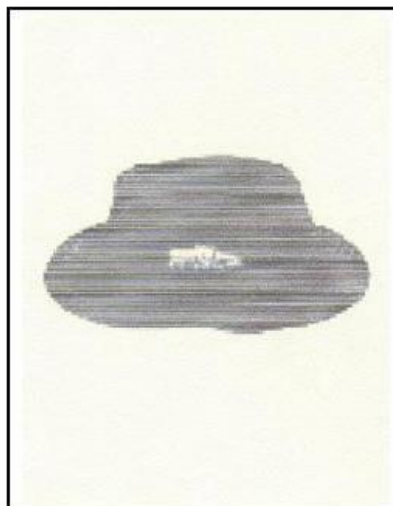
<b>Cantidad por talla:</b>	<b>16</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	<b>Unica</b>
						60

Color Tela: Negro

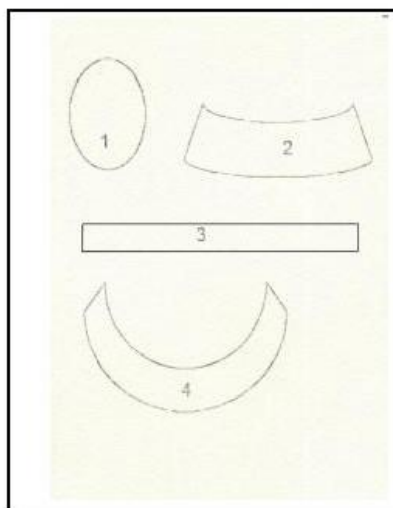
Cant. de tela por Unidad 0.2 m  
Cant. de total de tela 12 m  
Cant. de total de tela entregadas: 12 m

1 = Fondo  
2 = Soporte  
3 = Sesgo  
4 = Ala

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda:	Fondo	2
	Soporte	4
	Sesgo	2
	Ala	4

### FECHA DE ENTREGA

29/04/04

### TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION

72 minutos

### FECHA ESTIMADA DE SALIDA

30/04/04

OBSERVACIONES

---

---



## FICHA TECNICA DEL PRODUCTO-CORTE

No. 024  
**REFERENCIA:** TOP01  
**FECHA:** 26/04/04  
**CANTIDAD:** 60  
**TALLER:** Jhon C.

**Descripcion:** Top

<b>Cantidad por talla:</b>	<b>16</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>XL</b>	
		28	32			

Color Tela: Negro

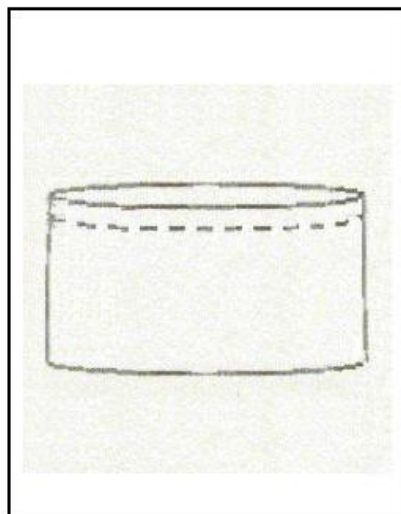
Cant. de tela por Unidad 0.167 m

Cant. de total de tela 10.02 m

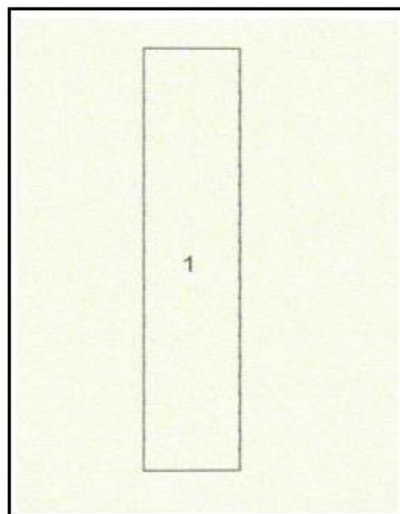
Cant. de total de tela entregadas: 10.3 m

1 = Pieza única

### DISEÑO



### PIEZAS



No. De Piezas por Prenda: Pieza Unica 1

**FECHA DE ENTREGA**

29/04/04

**TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION**

52.2 minutos

**FECHA ESTIMADA DE SALIDA**

30/04/04

**OBSERVACIONES**

---

---

TALLER: CUMBRE 002

ORDEN DE TRABAJO	
No.	013



	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
Fecha orden	3	5	2004
Fecha entrega	11	5	2004

DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	TELA	COLOR	No ORDEN DE CORTE
Falda de porrista	60	Lino licrado	Negro	021
Camisas	60	Lacox	Blanco	022
Gorros	60	Drill	Negro	023
Tops	60	Licra	Negro	024

Cantidad de falda talla	Sobremedida				
	60				

Cantidad de Camisas por talla	8	10	12	14	
	17	23	14	6	

Cantidad de Gorro por talla	Unica				
	60				

Cantidad de Tops por talla	S	M	L	XL	
	28	32			

**MATERIALES ENTREGADOS**

LISTA DE CHEQUEO

**NOMBRE**

**RESPUESTA**

Resorte / Caucho  
 Sesgo  
 Interlon  
 Rib  
 Vicera Plástica Tubular  
 Boton  
 Gafetes  
 Cuello tejido  
 Cinta blanca  
 Cierre  
 Velcro  
 Marquilla  
 Talla

SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	
X	

Cant. Unid.	Cant. Total	Q Total	Q Sumin
5.5	metros	330	335
0.29	metros	17.4	17.5
0.2	metros	12	12
1	Unidad	60	60
1	Unidad	60	63
8	Unidad	480	490
0.5	metros	30	30
1	Unidad	60	60
0.1	metros	6	6
3	Unidad	180	180
0.084	metros	5.04	5.1

TIEMPO ESTIMADO DE PRODUCCION: 3084.6 minutos

OBSERVACIONES La gorra lleva una cinta blanca alrededor.

---

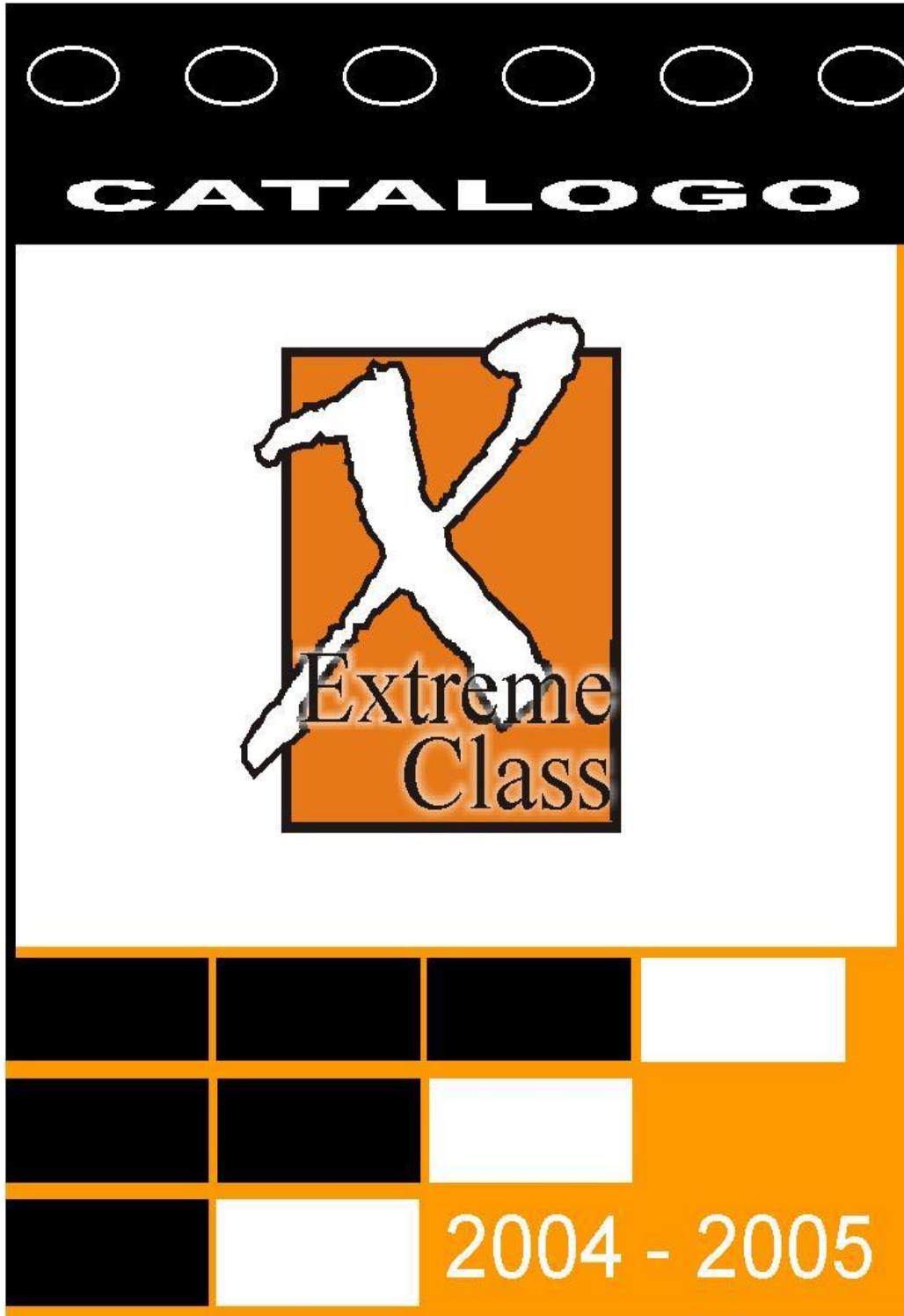


---

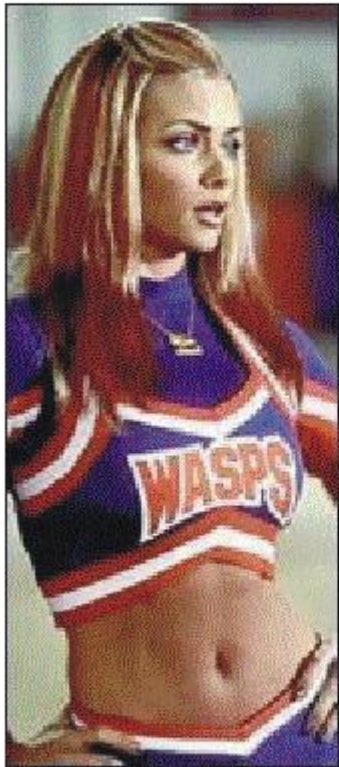
ENTREGA PEDIDO

RECIBE PEDIDO





○ CHEER &  
○○○ ○ Dance



PORRISTAS



C.C.C III Depto Ofc.601  
Teléfono 6461585  
Fax. 6434309 Cel.200-8100881  
EXTREMECLASS@hotmail.com

# Porriism

*Extremo*

## Faldas



CHEER

Catalogo de Productos 2004-2005

# Porrismo

*Extremo*



CHEER

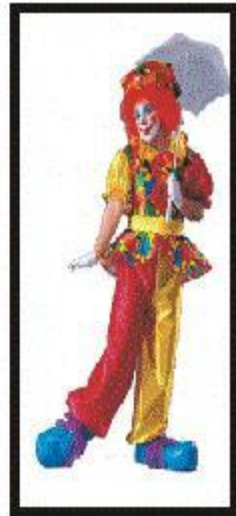
# Trajes **ESPECIALES** *exclusivos*



TRAJES ESPECIALES



C.C.C III Btapa Ofic.601  
Telefono 6461836  
Fax. 6434209 Cel.300-8100861  
EXTREMOCALASS@hotmell.com






C.C.C III Baza Ofic.601  
 Telefono 6441985  
 Fax. 6434309 Cel.300-810881  
 EXTREMECLASS@hotmail.com



Five circles on an orange background, followed by two circles on a black background.

C.C.C.II Etago Ofc.601  
Telefono 6441399  
Fax. 6434909 Cel.300-810881  
EXTREMECLASS@hotmail.com



		<p>C.C.C III Bmpa Ofc.601 Telefono 6441335 Fpx. 6494909 Cal.900-8100861 BCTRBMISCLASS@hotmail.com</p>
---	--	---



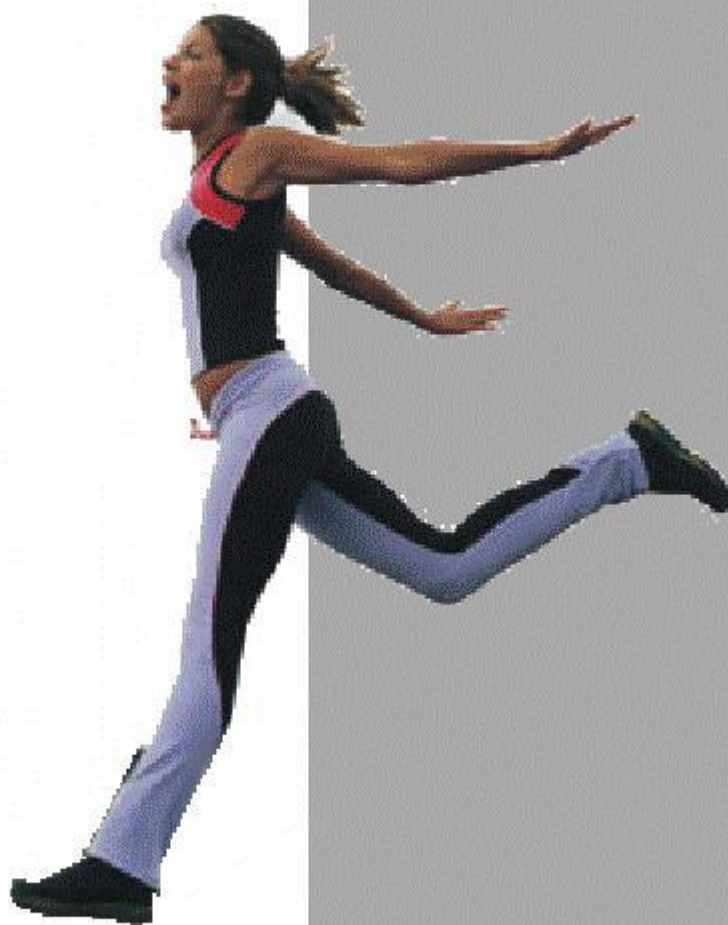
Five orange circles followed by two white circles on a black background.

C.C.C III Baza Ofic.601  
Telefono 6441535  
Fax. 6494909 Cel:300-8100891  
DCTRBMISCLAGS@hotmail.com

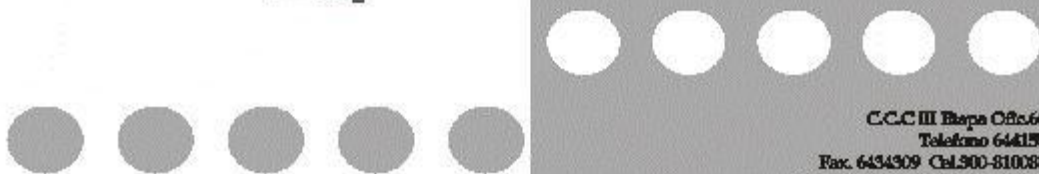


		<p>C.C.C III Baza Ofc.601 Telefono 6441535 Fax. 6494909 Cel.900-8100881 BCTRBMISCLAGS@hotmail.com</p>
---	--	---

# Linea Depotiva



Linea Deportiva



C.C.C III Bapa Ofc.601  
Telefono 6441995  
Fax. 6434309 Cel.900-8100881  
EXTREMECLASS@hotmail.com



# Linea Camisetas

Encuentralo aqui









Five circles are arranged horizontally. The first five circles are black and are set against an orange background. The last two circles are white and are set against a black background.

C.C. III Bays 08-601  
Telefono 6441535  
Fax. 6434309 Cel.900-8100881  
EXTREMECLASS@hotmail.com



# Busos





# ACCESORIOS



# Chaquetas





# ACCESORIOS



**ANEXO 32**



**Extreme Class**

13'720598

C.C.C.III Etapa Int. 100 of. 601 Tel.:6434315

**Cotización N°** \_\_\_\_\_

Fecha:      DÍA    MES    AÑO  
          

Señor \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_

C.C O NIT.: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

CANT	DESCRIPCION	VR. UNITARIO	VR. TOTAL
<b>TOTAL</b>			

\_\_\_\_\_  
Firma del Cliente

\_\_\_\_\_  
Firma del Vendedor

**NOTA:** Esta cotización tiene validez de 30 días a partir de la fecha de expedición.  
El 50% del pago debe realizarse al iniciar el contrato y el 50% restante a la entrega de las prendas.

